UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO

Facultad de Educación

Magíster en Gestión y Dirección Educacional

ACOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO A DOCENTES PARA LA REFLEXIÓN SOBRE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA Y MEJORA DE LOS APRENDIZAJES DE LAS ESTUDIANTES

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

Por

Stephanie Soriano Galdames

Profesor guía: Luis Navarro

Santiago, Chile

Abril, 2017

INDICE GENERAL

Introducción.....1

Capítulo 1: Antecedentes y problemática investigativa.....7

1. Planteamiento del problema.....7

2. Objetivo general.....14

3. Objetivos específicos.....14

Capítulo 2: Marco situacional.....16

1. Caracterización general colegio Santa Elena.....16

2. Colegio en transformación.....20

Capítulo 3: Marco teórico.....24

1. Acompañamiento docente de directivos para la mejora de aprendizajes en el aula.....24

2. Liderazgo educativo.....26

2.1 Liderazgo educativo de los directivos.....26

2.2 Modelos de liderazgo directivo.....29

2.3 Contexto docente para el liderazgo a ejercer.....35

3. Perfeccionamiento docente.....36

3.1 Modelos para el perfeccionamiento docente.....37

3.2. La reflexión docente.....39

4. El Acompañamiento docente de directivos.....41

5. Directrices teóricas para la realización

de un modelo de acompañamiento docente.....45

5.1 Principios, valores y criterios.....45

A) Principios.....46

B) Valores.....47

C) Criterios.....48

5.2 Dimensiones del acompañamiento.....49

5.3 Características del acompañante.....50

5.4 Funciones y procesos del acompañamiento.....51

5.5 Condiciones mínimas que requiere

un acompañamiento transformador y reflexivo.....54

5.6 Facilitadores del acompañamiento.....55

Capítulo 4: **Marco metodológico**.....61

1. Diseño de la investigación…….....……...61

2. Participantes…….....…….…..63

3. Técnicas de recolección de datos……..... 65

3.1 Focus group…….…....……65

3.2. Entrevista semi-estructurada…….....……...66

3.3. Cuestionario…….....……67

4. Procedimiento…….....……68
5. Análisis de datos…….....……69
6. Aspectos éticos…….....……..70
7. Dimensiones Analíticas…….....……71

Capítulo 5: Análisis de resultados…….....……73

1.- Concepto…….....…..73
2.- Importancia…….....……..80
3.- Políticas y prácticas…….....……83
4.- Actores y/o participantes…….....……87
5.- Caracterización del plan…….....88
6.- Caracterización de los acompañantes…….....…95
7.- Fortalezas y debilidades para desarrollar un modelo de acompañamiento docente acorde con los requerimientos de los actores…….....…..98
8.- Resumen instrumentos aplicados…….....…..100
8.1.- Dimensión conceptual…….....……101
8.2.- Dimensión de importancia o relevancia…….....…….106
8.3.- Existe actualmente acompañamiento docente…….....…..107
8.4.- Actores y/o participantes…….....108
8.5.- Caracterización del acompañamiento…….....….108

8.6.- Acompañante y sus características…….....…….110

Capítulo 6: Conclusiones…….....…112

1.- Estado actual del acompañamiento directivo a docentes
en el Colegio Santa Elena,
fortalezas y debilidades…….....…...…113

2.- Necesidad de la implementación de un
plan de acompañamiento pedagógico directivo
a docentes en el establecimiento…….....……..116

3.- Aspectos relevantes a considerar para la
implementación del plan de acompañamiento…….....…...117

Capítulo 7: Recomendaciones y propuesta…….....……121

1.- Modelo de acompañamiento directivo a docentes
en colegio Santa Elena…….....…...121

1.1 Contexto del establecimiento como eje
transversal del modelo de acompañamiento……..... 122

1.2 Liderazgo Transformacional……..…….… 122

1.3 Reflexión en la acción…….....…… 125

1.4 Retroalimentación y evaluación continua……..... 125

1.5 Mejora de los aprendizajes de las estudiantes…….....…. 126

1.6 Principios, valores y criterios…….....… 127

2.- Plan de implementación del modelo

de acompañamiento pedagógico de directivos

a docentes en colegio Santa Elena…….....…… 131

Bibliografía.…….....… 145

Anexos……..... 148

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

TABLA 1: resultados SIMCE colegio Santa Elena 2° BÁSICO……..... 20

TABLA 2: resultados SIMCE colegio Santa Elena 4° BÁSICO……..... 21

TABLA 3: resultados SIMCE colegio Santa Elena 6° BÁSICO…..…… 21

TABLA 4: resultados SIMCE colegio Santa Elena 8° BÁSICO……..... 21

TABLA 5: resultados SIMCE colegio Santa Elena II° MEDIO…….....21

TABLA 6: resumen directrices teóricas acompañamiento directivo a docentes……..... 59

TABLA 7: participantes instrumentos metodológicos……..... 65

TABLA 8: participantes focus group……..... 66

TABLA 9: participantes entrevista semi-estructurada…….....67

TABLA 10: participantes cuestionario…….....….67

TABLA 11: Matriz de operacionalización metodológica…….....….. 71

TABLA 12: plan de implementación del modelo de acompañamiento pedagógico de directivos a docentes en Colegio Santa Elena…….....…. 132

ILUSTRACION 1: organigrama institucional Colegio Santa Elena……..... 19

ILUSTRACIÓN 2: Modelo de Acompañamiento Directivo a Docentes…….....130

ILUSTRACIÓN 3: Diagrama de flujo, acciones que incluye el plan de implementación de un modelo de acompañamiento directivo a docentes……..... 144

RESUMEN

Ante la necesidad de mejorar los aprendizajes en el colegio católico, particular pagado y de mujeres Santa Elena ubicado en Santiago centro, y asimismo instaurar la reflexión sobre la práctica pedagógica y compromiso docente con la labor desempeñada, se construye de manera sistemática y reglada un plan de implementación de un modelo de acompañamiento directivo a docentes, basado en la teoría sobre el liderazgo transformacional y la reflexión en la acción. Para construir el modelo se utiliza una metodología cualitativa consistente en contrastar las concepciones teóricas elaboradas en esta investigación sobre acompañamiento directivo a docentes y la información proporcionada por los docentes y directivos del establecimiento a partir de encuestas, entrevistas semi-estructuradas y focus group. Modelo que tiene como marco transversal que guía su puesta en práctica la colaboración, solidaridad y crítica creativa constante sobre la actividad pedagógica, junto con la consiguiente retroalimentación continua y una evaluación propositiva no punitiva.

INTRODUCCION

Durante el año 2015 se me invitó a participar como Coordinadora Académica de ciclo mayor en la renovación completa de la planta directiva y docente de la escuela de mujeres, católica y particular pagada Santa Elena, en la que me desempeño actualmente. En ese momento se debatía a nivel de Gestora sobre cómo transformar globalmente la forma de hacer escuela que se manejaba desde hace décadas en el establecimiento a partir del diagnóstico de que los aprendizajes en el establecimiento no habían mostrado una curva de crecimiento en años y que tanto directivos como docentes habrían evidenciado escaso compromiso con la mejora de los aprendizajes, falta de reflexión sobre la práctica académica, así como una muy pobre comunicación entre los distintos actores del establecimiento. Este proceso de cambios no ha tenido la posibilidad aún de sistematizar prácticas o modelos, baste decir que recién en la segunda mitad del año 2016 implementó su Proyecto Educativo Institucional.

A raíz de los cambios señalados, la labor que se me encomendó desde la nueva Dirección del establecimiento fue muy precisa: activar esta curva de aprendizaje a partir de hacer frente a alguna de las deficiencias que Gestora había detectado y que motivaron el proceso de cambios en el colegio, poniendo a mi disposición todo el apoyo directivo que necesitara para realizar la tarea. Con esta misión y teniendo como contexto una renovada planta de profesores y directivos, según se señaló más arriba, me resultaba imperioso partir por un aspecto que a todas luces parecía la falencia fundamental del nuevo escenario, esto es, generar un vínculo entre los directivos y docentes no sólo comunicativo y/o de generación de confianzas,

sino también de reflexión, discusión y perfeccionamiento de las estrategias de enseñanza-aprendizaje. Ello también debería posibilitar el compromiso con la educación entre los diversos actores mencionados a partir del apoyo mutuo y de sentirse escuchados y considerados.

La labor no era simple puesto que se partía prácticamente desde cero, con gran parte del profesorado y directivos que no conocían el establecimiento, un PEI inexistente, sin una misión y visión definida. Ello tenía aspectos negativos y positivos. Negativos porque no se estaba al tanto ni había registro de las aptitudes, formas de trabajo y maneras de ser de los nuevos actores. Positivas porque se podría posibilitar un trabajo en común desde el principio, y trabajar las confianzas también desde el principio sin que existieran animadversiones previas.

Sin mayor tiempo para recopilar y levantar información sobre las prácticas que podrían ser las mejores para desarrollar la labor encomendada decidí que la estrategia para la mejora de los aprendizajes, compromiso y crecimiento profesional docente debía tener un carácter global u holístico, y no circunscrito a prácticas aisladas. Es así como recordé que hace un par de años el Ministerio de Educación de Perú, en el marco del Programa para mejora de los aprendizajes había publicado un Protocolo de Acompañamiento directivo a docentes para la mejora de los aprendizajes que incluía una serie de estrategias de apoyo pedagógico e interpersonal por parte del equipo directivo a los docentes que buscaban la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la reflexión sobre la práctica pedagógica junto a un gran componente de retroalimentación (Ministerio de Educación, Perú 2014). Esta herramienta y sus estrategias se constituía justamente en lo que necesitaba para realizar la labor encomendada, puesto que implicaba un tratamiento global en la relación de directivos y docentes, toda vez que en

ese ámbito pueden tener cabida una gran variedad de estrategias y prácticas que permitan a los docentes reflexionar sobre su práctica pedagógica y desarrollar, modificar o adecuar estrategias de aprendizaje, sentirse acompañados y apoyados, a la vez que trabajaba directamente con la generación de confianzas y compromiso.

En la revisión bibliográfica sobre el acompañamiento docente no encontramos un tratamiento sistematizado, sino que protocolos o prácticas y estrategias casuísticas de las cuales hablaremos en el capítulo correspondiente. Tratamiento casuístico que se debe, a nuestro juicio, a que la existencia y puesta en práctica de un plan de acompañamiento docente parecen depender del contexto educativo y social en que una determinada escuela está inserta, así como del tipo liderazgo en la gestión ejercido por los directivos, los distintos niveles en el manejo pedagógico de los docentes, etc. Su dimensión práctica dificulta la sistematización.

Esta herramienta de apoyo docente funciona en el nivel de la gestión educativa y según nuestro parecer debiese tener una importante injerencia en la mejora de los aprendizajes, reflexión pedagógica del profesorado y desarrollo de compromiso institucional.

De esta forma se abría la posibilidad de que la mejora de los aprendizajes y reflexión sobre la práctica pedagógica del profesorado se posibilitaran a partir de la creación de un plan de implementación de un modelo de acompañamiento docente como una solución global a las necesidades el establecimiento.

Sin embargo, en sucesivas reuniones entre directivos surgió la duda sobre qué tipo de liderazgo directivo, dadas las circunstancias presentes del establecimiento, eran las indicadas para intencionar el acompañamiento docente, además de qué tipo de reflexión docente permitiría mejorar las prácticas académicas y crear conocimiento colaborativo y en definitiva mejorar los aprendizajes.

Es así como surge esta investigación, por una necesidad teórica y práctica de propiciar la mejora de los aprendizajes y la reflexión sobre la práctica junto al compromiso docente a través de un modelo sistemático de acompañamiento directivo a docentes a partir del favorecimiento de un liderazgo transformacional en paulatina horizontalización de la gestión.

Para realizar este modelo nos encontramos con un problema triple: a) falta de sistematización del acompañamiento docente como programa holístico para el cambio; b) inexistencia de instancias de reflexión formales al interior del establecimiento c) escaso tiempo para generar esas instancias.

A partir de esta triple problemática se decidió utilizar una metodología cualitativa que contrastara los aspectos teóricos sobre el acompañamiento que se construirán a partir de diversos elementos conceptuales y las concepciones de los docentes y directivos del establecimiento al respecto a partir de la información proporcionada por la aplicación de encuestas, y acotadas jornadas de entrevista a directivos y focus groups.

De esta contrastación debía emerger un plan de acción y un modelo teórico de acompañamiento que sea global y sistemático y refleje las inquietudes de los docentes y a su vez las necesidades del establecimiento con el objetivo

final de la mejora de los aprendizajes de las estudiantes, instaurar la reflexión y compromiso.

La tesis se dividirá en 7 capítulos. El primero introduce la problemática objeto de esta investigación, así como su fundamentación, interrogante fundamental y objetivos que guían su desarrollo.

El segundo capítulo sitúa la investigación en las características y realidad actual del colegio Santa Elena y su objetivo es aclarar el contexto socio-educativo sobre el que se trabajará y construirá en definitiva el modelo y plan de acompañamiento señalado.

El tercer capítulo ofrece la conceptualización atingente a los objetivos investigativos respecto al liderazgo educativo para el cambio, la reflexión en la acción como herramienta de mejora y crecimiento profesional así como la teorización sobre el acompañamiento directivo a docentes.

El cuarto capítulo establece la matriz metodológica que se ha utilizado y detalla los instrumentos y enfoques empleados.

El quinto capítulo analiza los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recogida de información aplicados y su contrastación con la teoría sobre acompañamiento que se establece en el capítulo tercero.

El sexto capítulo trata las conclusiones relevantes a raíz del análisis de datos obtenidos con el objeto de preparar el camino a la construcción definitiva de

un modelo y plan de acompañamiento directivo a docentes así como las limitaciones e inconvenientes que el estudio dejó ver.

El séptimo capítulo entra de lleno en la construcción detallada del modelo y plan de acompañamiento objeto de esta investigación.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA INVESTIGATIVA

1. Planteamiento del problema

En los últimos años ha cobrado fuerza la idea de la capacitación permanente de los docentes en pos de la mejora del aprendizaje de todos los estudiantes. Lo anterior porque la evidencia investigativa ha revelado que uno de los elementos que tiene más incidencia en la mejora de los resultados de éstos es la interacción que se genera dentro del aula entre el profesor y sus estudiantes. En este sentido, mientras más rica sea esta interacción más y mejor aprenderán los niños (Barber & Moursehd, 2008). No basta solamente con un buen manejo disciplinar, que si bien es muy importante no implica que los alumnos aprendan de mejor manera o se sientan más motivados por las clases, sino que es necesario un adecuado manejo de estrategias de enseñanza-aprendizaje en constante renovación, replanteamiento y adecuación al contexto y características del alumnado.

Lamentablemente la falta de reflexión pedagógica al respecto es una situación que afecta a muchas escuelas de nuestro país. Por lo mismo, los espacios de reflexión son muy acotados o incluso podrían hasta no existir en algunas escuelas, con lo que aparecen ciertos problemas que inciden directamente en el aprendizaje de los estudiantes. Esta carencia de instancias de reflexión para mejorar la práctica pedagógica va de la mano con la falta de liderazgo necesario para emprender procesos de transformación pedagógica en los establecimientos, lo que implica que

predominan concepciones tradicionales y verticales de afrontar la educación. El problema es grande y se relaciona también con la falta de capacitación de muchos directivos y docentes en las nuevas estrategias y prácticas educativas.

Aquí el problema se torna circular puesto que si los profesores no manejan conocimientos en mejora de sus prácticas educativas y no tienen tiempo para ello, se podría pensar que los directivos si los tienen y serían capaces o estarían enterados de la necesidad de potenciar esta faceta educativa y crear las instancias adecuadas para su desarrollo al interior de la escuela. En este sentido la labor de quienes dirigen la escuela se torna fundamental, puesto que una institución sólo puede funcionar adecuadamente según sus fines si quienes la dirigen están preparados para llevarlos a cabo.

De este modo, se hace necesario resaltar y problematizar el liderazgo directivo en pos de favorecer, alentar y liderar los procesos de mejora dentro de la escuela. No basta con las iniciativas personales de algunos docentes por perfeccionarse, pues para que la mejora sea una práctica instalada y tenga incidencia en los aprendizajes de todos los estudiantes, es necesario convocar a la mayoría en la acción de mejoramiento propuesta y, para ello, se requiere un equipo directivo presente, involucrado en la mejora, que sea capaz de seducir a los involucrados y distribuir responsabilidades.

De este modo sostengo que la importancia de los directivos de una escuela en la instalación de procesos de mejora es vital para su permanencia en el tiempo, de lo contrario sucede que a medida en que el tiempo pasa y la emoción o el encanto por la nueva práctica decae, lo mismo va pasando con los sujetos involucrados. Finalmente sólo quedan unos pocos entusiastas

que siguen, hasta que se dan cuenta que son los únicos y dejan de hacerlo, con lo que se genera el fracaso de la práctica.

En este sentido, entendiendo que lo fundamental para mejorar los resultados y los aprendizajes de todos los estudiantes es la interacción que se genera dentro del aula entre el docente y sus estudiantes, considero que es en el enriquecimiento de esta interacción donde debiese estar puesto el foco de la mejora. Pero para evaluar que la práctica sea bien ejecutada, determinar si genera o no el impacto esperado, si requieren ajustes o simplemente saber si se está implementando correctamente, es necesario que haya un equipo directivo que se involucre en la acción, comparta responsabilidades con los actores principales y asuma su rol de experto en materias pedagógicas para corregir lo que sea pertinente. Es decir, el equipo directivo debe tener absoluta claridad en torno a la importancia de los procesos de aula, para lo cual requiere de conocimientos en relación a dichos procesos, pero también de quienes son los que los implementan, para saber cuándo y cómo apoyar a los docentes en la implementación de las mejoras y atender sus necesidades y demandas de apoyo.

Así el equipo directivo debe transformar la realidad educativa y adecuarla a las necesidades del establecimiento, lo que no sólo implica preparación en los temas educativos sino que una voluntad creativa y propositiva, planificadora, que convierta en poco tiempo disponible en los colegios en instancias reflexivas y colaborativas sobre la práctica docente para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Esta mirada transformativa y la reflexión sobre las prácticas educativas en pos de la mejora de los aprendizajes requiere, por tanto, de una política de acompañamiento directivo a docentes sistemática y bien planificada. Sin

embargo, la teorización sobre el acompañamiento docente es exigua debido a la dimensión contextual que implica, ya que para que un plan de acompañamiento tenga sentido, coherencia y éxito, debe estar acorde a la realidad y contexto de cada establecimiento. Así, el Colegio católico particular pagado Santa Elena, objeto de esta investigación es tierra fértil y desafiante para la propuesta de un plan de acompañamiento y el diseño de su implementación dada la particular realidad que nos ofrece, pues siendo un establecimiento particular pagado, no contempla instancias de discusión, teorización ni colaboración entre docentes, lo que deja poco espacio para la reflexión conjunta en búsqueda de acuerdos para la mejora. Las únicas instancias contempladas hasta el momento son los consejos de profesores jefes y consejos de profesores en donde generalmente se discuten temas administrativos e informativos. No existen instancias de diálogo formales entre pares, no están establecidos departamentos académicos para que los profesores de una misma disciplina o área se reúnan, muchos profesores tienen horarios y tiempos libres en que no coinciden con los demás colegas lo que dificulta la comunicación e interrelación.

No es raro que los docentes estén ocupados realizando informes y trabajos administrativos varios que impiden una reflexión sistemática sobre la práctica pedagógica y una conducción de su trabajo a partir del horizonte de mejora de los aprendizajes. Es por eso que todos los años se aplican las mismas estrategias en los mismos niveles, sin considerar ni el contexto ni las características propias de los alumnos. Esto hace que, finalmente, el currículum implementado en la escuela se vaya transformando, lentamente, en una suerte de “currículum establecido”. Considero que precisamente es aquí en donde radica el problema. Lamentablemente se ha podido constatar que el currículum implementado, lejos de enriquecerse, se empobrece, pues hay muchos docentes que, por falta de conocimientos técnicos, ni siquiera comprenden la tridimensionalidad del currículum nacional, por lo que solo

trabajan una parte de él: el conocimiento. Por otro lado, el currículum establecido es tan extenso que ya, sólo por su extensión, es difícil de abordar. Esto sumado a la carga administrativa de los profesores del Colegio, hace poco probable que alcance el tiempo para algún tipo de reflexión o capacitación. Dicho de otra manera, pareciera ser que los profesores, al no abordar la tridimensionalidad curricular, apuntan sólo a la habilidad del conocimiento y no a las superiores, lo que implicaría la poca destreza, profesionalización y competencias pedagógicas en el manejo de su disciplina. Ello explicaría el estancamiento en los resultados de las pruebas estandarizadas como el SIMCE como se analizará más adelante, debido a que éstas realizan una medición de carácter tridimensional; sin embargo, los profesores aparentemente enseñarían unidimensionalmente. Esto, creemos, condena al fracaso cualquier proyecto educativo moderno. En el mismo sentido, las pruebas o evaluaciones de proceso no serían las adecuadas, básicamente, por dos motivos:

1. Los profesores no evalúan correctamente habilidades superiores ni actitudes, por lo mismo hay malos resultados.

2. Intentan evaluar para cumplir con los requisitos del equipo de Gestión (hay que cumplir con una cantidad determinada de notas), pero los alumnos no logran resultados satisfactorios, ya que nunca se les ha preparado para aquello.

A lo anterior se suma la existencia de un equipo directivo nuevo llamado a darle una renovada mirada educativa la establecimiento, proceso que está en sus etapas iniciales y por lo mismo este estudio adquiere especial relevancia para ello, ya que la intención de la mejora existe y también la disposición para llevarla a cabo.

Atendido lo anterior, consideramos que el liderazgo transformador del equipo directivo se hace fundamental para motivar la idea de generar espacios de reflexión. Consideramos que una implementación curricular intencionada, racionalizada e inspirada por los directivos, sería fundamental para darle sentido de contexto e identidad al currículum oficial a partir del PEI. Creemos que cuando se habla de una implementación intencionada y racionalizada, es porque se debe redirigir al currículum establecido, específicamente en los programas de estudios, hacia los intereses del presente, necesidades en distintos ámbitos, realidades sociales, improntas culturales, entre otras, de nuestros alumnos. Por otro lado, cuando hablamos de una implementación curricular inspirada, esto está relacionado específicamente con el trabajo que se tiene que hacer con los docentes. En ese sentido, el rol que debiera asumir el equipo de gestión es muy importante, ya que durante mucho tiempo, sólo han sido llamados a supervisar y evaluar, lejos de generar prácticas de liderazgo efectivas, que tengan visión de futuro, mediante el rediseño organizacional, que promueva el desarrollo de las personas. Hoy, entrar en el ambiente de la “seducción profesional” hacia los profesores, es un aspecto que puede generar sentido de conciencia de las labores que estamos desarrollando.

En este sentido, el rol de los directivos en el trabajo con cada docente se hace fundamental. Por ello, el modelo de acompañamiento a implementar debe considerar dicha realidad, ajustar la teoría a las características propias del Colegio Santa Elena para que sea de utilidad en la mejora de los aprendizajes de todas sus estudiantes, que los profesores despreocupan, o simplemente se ven imposibilitados, por las razones mencionadas, de generar estrategias de enseñanza-aprendizaje adecuadas al contexto educativo y los conocimientos previos de los estudiantes en la implementación del currículum, que evidentemente ayudarían a su enriquecimiento.

El acompañamiento directivo a docentes al constituirse como un conjunto de soluciones prácticas a problemas concretos no ha sido sistematizado de manera profunda por los teóricos de la educación, y por lo mismo la construcción de un modelo sistemático deberá basarse además de las concepciones no sistematizadas existente en las soluciones y propuestas que reflexivamente elaboren los docentes junto a sus directivos. Para ello se deberán crear las instancias de dicha participación y reflexión.

En atención a lo señalado, mejorar los aprendizajes, generar reflexión sobre la práctica docente y compromiso con el establecimiento y las labores educativas a partir del desarrollo de un plan de acompañamiento directivo a docentes en el colegio Santa Elena es el objetivo de esta investigación, pues se considera una oportunidad y herramienta para mejorar no sólo los aprendizajes de los estudiantes, sino además sus resultados. Junto con ello apunta a permitir a los profesores contar con herramientas técnicas que les ayuden a mejorar el trabajo de habilidades superiores dentro del aula a partir de la implementación curricular racional, para mejorar así los procesos evaluativos mediante una gestión participativa y reflexiva en constante retroalimentación basada en la horizontalidad de nuevos liderazgos educativos.

Si se consideran las variables antes expuestas, esto es:

a) el estancamiento de los resultados académicos en el establecimiento;

b) la ausencia de instancias de reflexión formal, colaboración formal y capacitación institucional en temas de prácticas educativas de los docentes;

c) la ausencia de políticas sistemáticas para mejorar dicha situación;

d) la reciente conformación de un equipo directivo que pretende transformar esta situación.

e) la utilidad de una política de acompañamiento directivo a docentes que venga a solucionar estos problemas como medio de impulsar el aprendizaje de las estudiantes y

f) la inexistencia de una teoría de acompañamiento docente sistemática debido a la característica contextual de este, estamos en condiciones de plantear adecuadamente la problemática investigativa:

Desde el punto de vista conceptual y la apreciación de docentes y directivos del Colegio Santa Elena, ¿cómo debiera ser el plan de acompañamiento directivo a docentes en el establecimiento que de mejor forma contribuya a mejorar los aprendizajes de las estudiantes e instaurar la reflexión sobre la práctica y compromiso con la labor educativa?

De esta problematización directriz se deriva el objetivo general de la investigación

2. Objetivo general

Mejorar los aprendizajes de las estudiantes e instaurar la reflexión sobre la práctica y compromiso docente a partir de la construcción de un modelo de acompañamiento de directivo a docentes en el colegio Santa Elena.

3. Objetivos específicos

a) Determinar las necesidades, falencias, fortalezas y oportunidades respecto del acompañamiento docente existentes en el Colegio.

b) Determinar las prácticas valoradas por los docentes y sus necesidades de apoyo que permita el compromiso y la reflexión sobre su práctica pedagógica para el desarrollo profesional.

CAPÍTULO 2

MARCO SITUACIONAL

1. Caracterización general colegio Santa Elena

El Colegio Santa Elena es un establecimiento particular pagado de niñas, con 104 años de trayectoria, ubicado en Santiago Centro, que ofrece servicios educacionales con formación católica y científico humanista, desde pre-kínder a cuarto medio a estudiantes de nivel socioeconómico alto, según lo informa la agencia de la calidad de la educación, perteneciente a la red de establecimientos de Gestora educacional.

El establecimiento cuenta con una matrícula total de 385 estudiantes, repartidas en 14 cursos (uno por nivel), promediando un total 27 niñas por curso. Debido al tamaño del establecimiento, el personal docente es reducido, ascendiendo a 24 profesores, entre los cuales 14 son profesores jefe y el resto son de asignatura. De todos ellos, el 41,6% tiene algún pos título, especialización o magíster.

Es fundamental para esta investigación señalar que sólo 1 profesor tiene un contrato de jornada completa en el establecimiento (44 horas), teniendo la mayoría menos de 30 horas de contrato. Esto es importante porque los tiempos para realizar actividades fuera de sala, con todos los docentes es reducido, y cualquier política que se instaure, como lo es el acompañamiento directivo a docentes deberá considerar tal disponibilidad de tiempo y

ajustarse a ella. Hay que considerar además, que cuando los docentes están disponibles para trabajar con ellos fuera de aula, muchas veces estos tiempos no coinciden con los de sus colegas, lo que obliga a trabajar con cada uno de manera aislada. Para paliar esta situación se han establecido instancias obligatorias en que todo el profesorado debe reunirse con la totalidad de sus miembros. Esto es, en los consejos generales de profesores, que se realizan una vez a la semana, con una duración de dos horas (8 horas mensuales) y en el mes de febrero se dispone de dos días o jornadas completas que actualmente se destinan a preparar la vuelta de las estudiantes a clases.

Asimismo, una vez a la semana se realiza una reunión obligatoria de profesores jefe, con una duración de 1 hora y media (6 horas al mes).

Por estas limitaciones de tiempo además del reducido número de profesores es que actualmente no existen departamentos por asignatura, ya que se hace muy difícil agendar reuniones para que éstos puedan funcionar adecuadamente.

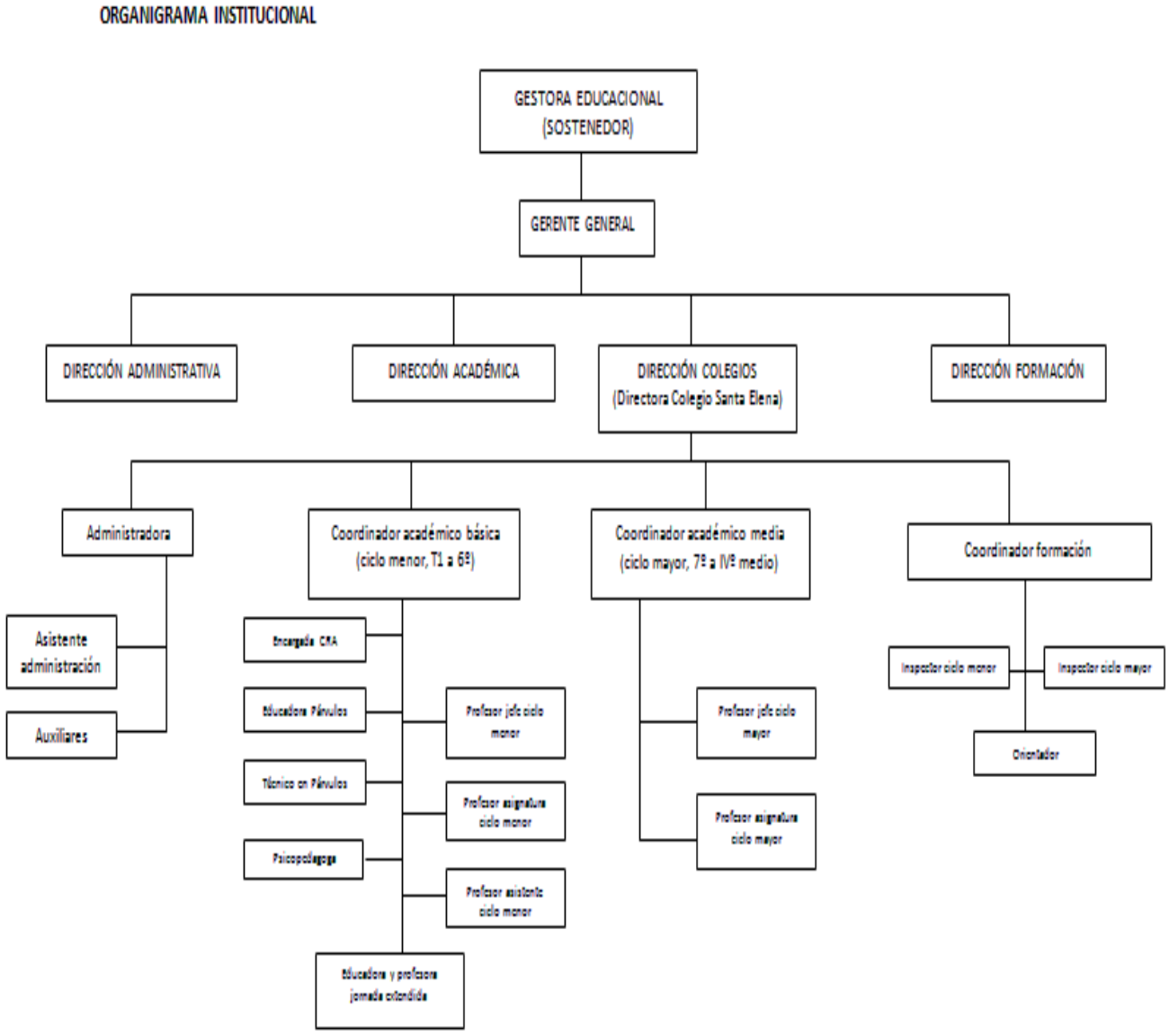
El equipo directivo del Colegio Santa Elena está encabezado por la Directora, quien ejerce la jefatura directa sobre los encargados de área (Coordinadoras Académicas, Coordinadora de Formación de la persona y Administradora) y de manera indirecta sobre el resto de los trabajadores del establecimiento.

Coordinación Académica se divide en Coordinación Académica de enseñanza básica y Coordinación de enseñanza media, integradas por una persona respectivamente, quienes están a cargo de liderar todos los

procesos pedagógicos llevados a cabo por los docentes de su ciclo, para favorecer mayores y mejores aprendizajes en las estudiantes, bajo cuya dependencia directa se encuentran los profesores jefe y de asignatura, educadoras de párvulos, técnicos de párvulos, profesoras segundas de aula (hasta segundo básico), psicopedagoga y encargada CRA.

Formación de la Persona se encuentra a cargo de la Coordinadora del área, cuya función es liderar todos los procesos formativos de las estudiantes, esto es acompañar a todas las estudiantes en su proceso de desarrollo psicosocial para favorecer mayores y mejores aprendizajes, bajo cuya dependencia directa se encuentran la orientadora, encargado pastoral, y las inspectoras, una para enseñanza básica y otra para enseñanza media.

ILUSTRACIÓN 1:



FUENTE: PEI COLEGIO SANTA ELENA

2. Colegio en transformación

Desde el año 2014 a la fecha, el establecimiento ha vivido una serie de cambios en todo nivel. Aquel año el liderazgo vertical y tradicional de la directora saliente, dio paso a un liderazgo directivo que busca la adopción de las nuevas concepciones en educación, favoreciendo el diálogo, la reflexión y la horizontalidad. La nueva dirección decidió renovar gran parte de la planta directiva buscando individuos empapados de nuevas ideas y prácticas pedagógicas. Es así como se renovó Coordinación Académica, todo el equipo de Formación de la Persona y Administración, además de la desvinculación entre 2014-2016 del 85% de los docentes contratados a raíz de su falta de compromiso con los cambios que se pretendían instalar.

Los cambios partían desde la necesidad de reformular un proyecto educativo que había sido elaborado hace casi 20 años, con elementos de una educación tradicional, academicista y vertical, que aún está en proceso de actualización a partir del eje fundamental de la formación de *mujeres líderes*. Se gatillaba además la necesidad del cambio por el estancamiento que había evidenciado el establecimiento en los resultados de evaluaciones externas (SIMCE y PSU), en el escaso compromiso de los docentes con la mejora de los aprendizajes y de las antiguas autoridades del establecimiento.

TABLA 1: resultados SIMCE 2º básico

AÑO	LENG
2012	289
2013	300
2014	286
2015	284

TABLA 2: resultados SIMCE 4º básico

AÑO	LENG	MAT	CIENCIAS
2004	306	294	304
2005	294	282	306
2006	284	279	276
2007	267	261	270
2008	298	277	268
2009	293	276	289
2010	312	292	296
2011	295	274	286
2012	305	287	290
2013	284	279	281
2014	277	272	274
2015	305	288	294

TABLA 3: resultados SIMCE 6º básico

AÑO	LENG	MAT	CIENCIAS	HIST
2013	281	281	----	-----
2014	267	268	288	
2015	281	274		294

TABLA 4: resultados SIMCE 8º básico

AÑO	LENG	MAT	HIST	CIENCIAS
2007	273	259	269	265
2009	294	294	290	303
2011	273	282	278	299
2013	272	292	-----	293
2014	240	279	284	-----
2015	265	272	-----	273

TABLA 5: resultados SIMCE IIº medio

AÑO	LENG	MAT	CIENCIAS
2008	277	287	----
2010	309	304	----
2012	305	319	----
2013	284	313	----
2014	299	324	267
2015	290	306	262

FUENTE: Creación propia a partir de la información disponible en www.simce.cl

Es a partir de esta renovación que el establecimiento ha ido realizando una serie de cambios en cuanto al tratamiento de los procesos académicos, partiendo por la modificación del reglamento de evaluación prácticamente inexistente antes. La nueva mirada buscaba entregarle más importancia al proceso evaluativo que a la mera calificación como forma de obtener insumos para la mejora de los aprendizajes, atendiendo a la diversidad de estilos de aprendizajes y habilidades. Es por esto que se estableció la posibilidad de evaluar el aprendizaje de las estudiantes a partir de diversos medios, no sólo pruebas escritas, se eliminan las evaluaciones coeficiente dos y se incorpora un protocolo de evaluación diferenciada para las estudiantes con necesidades educativas especiales transitorias. Queda pendiente aún adecuar las evaluaciones a los principios transversales del currículum y a la dimensión actitudinal y valórica de manera sistemática.

En concordancia con esta nueva concepción educativa y la idea transversal de formar mujeres líderes es que se inició un proceso de cambio de la malla curricular que priorizó abrir el abanico de asignaturas significativas que fueran un aporte al desarrollo de habilidades blandas (aprender a aprender, filosofía para niñas, matemática aplicada, educación cívica y constitucional, cultura general y actualidad, comunicación efectiva y potenciación de diferentes ramas deportivas), reduciendo al mínimo de hora exigidas por el MINEDUC las asignaturas tradicionales (matemática y lenguaje).

Estos cambios se hicieron verticalmente desde dirección, porque recién se estaba conformando el nuevo profesorado y no había tiempos asignados para realizar instancias en que éstos participaran. Por ello es que se hace indispensable generar las instancias de participación docente y de reflexión, que permitan, además, la colaboración y trabajo en equipo entre un grupo docente que hoy opera individualmente, junto con desarrollar nuevas

prácticas pedagógicas y estrategias de enseñanza acorde con las nuevas teorías de aprendizaje. En este sentido, el acompañamiento docente sistemático puede servir como el gran proyecto que logre transformar el establecimiento de manera horizontal y participativa.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

1. Acompañamiento docente de directivos para la mejora de aprendizajes en el aula

Para avanzar en la construcción de un plan de implementación de un modelo de acompañamiento docente, resulta fundamental brindar una conceptualización coherente al respecto tomando en consideración la realidad del colegio Santa Elena y los objetivos que se pretenden alcanzar con su implementación. Para ello es indispensable partir analizando el aspecto del liderazgo directivo necesario para abordar el problema que sea coherente con un modelo reflexivo de profesionalización docente y que lleve a configurar un modelo de acompañamiento *ad-hoc*.

En este sentido comparto la visión del liderazgo directivo transformacional, el que, dada la característica del establecimiento educativo en análisis, es suficiente para propiciar una práctica reflexiva de la propia práctica docente y permitir el trabajo en equipo, compromiso, y la iniciativa y autonomía paulatina del profesorado en el ámbito de una teoría de la profesión docente a partir del modelo de la reflexión en la acción. Ésta última concepción me interesa puesto que, además de lo señalado, privilegia la construcción de prácticas pedagógicas a partir del saber intuitivo de los docentes, cuestión que para mi objetivo es fundamental, ya que el modelo de acompañamiento se levantará en un gran porcentaje a partir de las opciones que los profesores mismos manejen al respecto, con el objetivo de mejorar los

aprendizajes de los alumnos. Ambas líneas teóricas, a nuestro juicio, funcionan perfectamente bien juntas y son facilitadores de un modelo de acompañamiento docente reflexivo en la práctica, que es el que según las características del colegio Santa Elena resulta indispensable propiciar.

En términos generales se puede señalar sobre el tema del epígrafe, que si hay algo que ha sido de principal interés en la teoría educativa en general en los últimos años es el rol de los directivos en cuanto a la mejora de los aprendizajes, es decir en cuanto a la calidad de la educación. Esto nos conduce directamente al tema del liderazgo educativo, tema de reciente introducción en el debate educacional y en la investigación sobre mejoramiento de establecimientos y sistemas escolares.

Según expresan Garay y Thieme en el contexto de los programas de reforma de los sistemas escolares de Ibero América y Chile, desde luego, se han priorizado los objetivos de "segunda generación" luego de alcanzados altos niveles de cobertura en la enseñanza básica y media. En este sentido se busca avanzar en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo, expresado en mejores logros de aprendizajes de los estudiantes, y para ello se han desarrollado innumerables estrategias públicas con resultados dispares (Garay & Thieme, 2008). Continúan los autores citados señalando que a nivel de investigación en Chile, aún son escasos los esfuerzos que se realizan por construir conocimiento válido y científicamente fundado respecto de las variables que puedan apoyar estos mejoramientos anhelados, lo que contrasta con la investigación internacional, de vasta trayectoria, sobre el factor del liderazgo como determinante para la eficacia de las organizaciones en general y crecientemente sobre las organizaciones escolares destacando autores como Bass,1981; Leitwhood, 2004; Senge, 1992 y Fullan, 2002.

2. Liderazgo educativo

En términos generales, liderazgo sería la capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que éstos tomen los principios propuestos como premisa para su actuar. Esa influencia se expresa, en el plano organizacional, en el planteamiento de un norte que alcanza consenso y en la capacidad para movilizar a la organización en esa dirección (Leithwood et al., 2006). Bajo esta línea, el liderazgo otorga un "sentido" a la organización y a sus integrantes, una mirada de futuro y la tranquilidad de un norte claro. La idea de *sentido* es fundamental no sólo para la sociedad en general, como pauta de motivaciones reflexivas de la acción en la visión de la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas (2002), sino para las organizaciones en general, y en específico la educativa que trabaja con un capital social formativo.

En definitiva, el liderazgo educativo, se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como "norte" la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes (Weinstein, 2009).

2.1 Liderazgo educativo de los directivos

Los resultados indican que el liderazgo ejercido por el Director de un establecimiento es elemento clave para explicar las características de la gestión, que a su vez explican las diferencias de resultados (Garay & Thieme, 2008). En virtud de un análisis de diversas escuelas efectivas estudiadas por un grupo de autores, se concluyó que una de las características principales de su éxito radica en que tienen buenos líderes

institucionales y pedagógicos percibidos como tales por la comunidad escolar, que saben imponerse y son respetados por los docentes, alumnos y padres (Bellei; Muñoz; Pérez; Raczynsky, 2004).

La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja (Bolívar, 2009). Del mismo modo, el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad (Weinstein, 2009).

Debemos, eso sí, comprender el liderazgo directivo y su influencia en la mejora de los aprendizajes y en la labor profesional del profesor en su real dimensión, pues su influencia opera de manera indirecta, ya que indiscutiblemente está mediada por el trabajo que los docentes realizan en la sala de clases. Sin embargo, el liderazgo directivo tiene impacto en los resultados académicos de los estudiantes. La incidencia que tiene este liderazgo es tal, que se ha planteado que el director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de los propios docentes (Weinstein 2009).

Un hito fundamental para el desarrollo de una línea de trabajo sobre liderazgo educativo de carácter netamente pedagógico fueron las aportaciones del Movimiento de investigación sobre Eficacia Escolar. Las investigaciones que bajo ese paraguas conceptual se amparan,

evidenciaron, en primer término, la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad (Murillo, 2005); de tal forma que es difícil imaginarse detrás de una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidera.

No debe confundirse, eso sí, liderazgo y dirección. El liderazgo se relaciona más bien con la autoridad informal en cambio la dirección se refiere más bien a la autoridad institucional, siempre visible, a la que normalmente le acompañan los atributos técnicos propios del cargo (Álvarez; 1998). Aunque ambas concepciones son y deben ser un complemento ya que las tareas directivas no son sólo un conjunto de prácticas de orden técnico, sino que también implican o deberían implicar tareas relacionadas con la cooperación o participación, apoyo técnico y transformación o mejora de las concepciones y prácticas educativas (Gorrochotegui, 1997).

Según Garay y Thieme, en el contacto con directores de centro y numerosos docentes (seguidores) se aprecia que el líder no sólo es aceptado por moverse en estos espacios informales, o por contar con competencias conductuales que lo hacen reconocible como tal, también y con bastante frecuencia se espera que despliegue capacidades técnicas o competencias funcionales que le permitan resolver situaciones puntuales o conducir a la organización en la senda de la misión que se ha dado. Estas habilidades lo legitimarán como autoridad y le será más fácil desarrollar estrategias (Garay & Thieme, 2008).

2.2 Modelos de liderazgo directivo

Es menester señalar cuáles son los principales tipos de liderazgo directivo enfocados en la calidad de los aprendizajes de que se tiene evidencia y cuál se ajusta de mejor manera a las necesidades del colegio Santa Elena. No es nuestra intención señalar qué liderazgos existen (pues son variados) y adoptar el más moderno, pues las organizaciones viven procesos de desarrollo y a veces se requiere transitar en etapas tanto en las transformaciones como en los liderazgos a ejercer.

Uno de los primeros tipos de liderazgo para los que se levantó evidencia sólida en los 80´ es el que se denomina liderazgo **instruccional**. Este enfoque enfatiza la importancia del contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los estudiantes y, dentro de esta relación, considera que el rol que cumple el director es clave. Este punto de vista, fuertemente vinculado al movimiento de la eficacia escolar, planteó la necesidad de girar desde una propuesta burocrática y centrada en la organización, a un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje tanto de los alumnos como de los profesores (Murillo, 2006), generando un vínculo estrecho con la calidad de los aprendizajes que, en definitiva, define al liderazgo instruccional. Como plantea Elmore, “podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional. Por eso, el liderazgo es la práctica de mejora educativa, entendida como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo” (Elmore, 2008:21). Destaca Murillo (2006) ciertas características de este tipo de liderazgo que busca que las escuelas consigan, en mayor medida, un desarrollo integral de todos sus alumnos a partir de:

-Contribuir al establecimiento de la misión y las metas escolares

-Ayudar a generar un clima positivo de aprendizaje

-Ayudar y apoyan el desarrollo profesional de los profesores

-Desarrollar, coordinan y supervisan el currículum del centro

-Fomentar el trabajo en equipo de los docentes

-Favorecer la participación de la comunidad escolar

-Tener altas expectativas hacia los docentes y comunicarlas

-Contribuir a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro

Esta propuesta tuvo y sigue teniendo una fuerte influencia en el mundo educativo, y sus aportaciones son innegables: así, cambió el enfoque tradicional de una dirección burocrática, centrada en la organización, a una dirección más preocupada por la enseñanza. Sin embargo, esta visión del liderazgo era claramente insuficiente, principalmente por ser una visión estática que se basaba sólo en la identificación de las características de las escuelas que funcionaban bien, pero no las que tenían que mejorar, además que suponía un planteamiento implícitamente jerárquico, dependiente de que los directivos ejercieran firmemente su autoridad sobre los subordinados generando una dirección para la estabilidad, no para el cambio que no potenciaba la aparición de nuevos liderazgos. De esta forma, parecía claro que si se quería una dirección que ayudara a transformar la escuela, había que seguir por otro camino (Murillo, 2006).

Por ello la investigación se encaminó a proponer modelos de dirección que contribuyan a mejorar la educación. De ahí surgieron los conceptos del

liderazgo transformacional y, más recientemente los de liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido.

Es así como surgió el enfoque del liderazgo transformacional, complementario del anterior. En este caso, la escuela (no sólo el director) es el centro o eje del cambio educativo. Este enfoque resalta los comportamientos y prácticas directivos orientados a comunicar una visión motivadora, a expresar altas expectativas sobre el desempeño, proyectar auto confianza y expresar confianza en la capacidad de los seguidores para alcanzar metas, modelar roles y enfatizar los propósitos e identidad colectivos (Weinstein, 2009). Esta perspectiva considera que el líder ejerce una poderosa influencia sobre los demás y pone el acento en la relación misma que se establece entre aquel y los seguidores (Leithwood et al., 2006). Se trata entonces de un liderazgo que compromete a la organización, desarrolla nuevos líderes y “genera capacidades”.

El enfoque transformacional plantea que los cambios complejos y dinámicos de la escuela son mejor enfrentados cuando existe un liderazgo capaz de comprender, incidir y transformar la cultura escolar.

Este concepto de **liderazgo transformacional** fue introducido por Bass (1985, 1988), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Murillo recoge las siguientes características:

-*Carisma*, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.

-*Visión* o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados

-*Consideración individual*, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas

-*Estimulación intelectual*, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.

-*Capacidad para motivar*, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo del personal. Así, Este tipo de liderazgo parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos siendo un proceso dinámico, adecuable en función de las situaciones y generador de cambios (Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996).

Según Leithwood (1994) las acciones de este liderazgo enmarcado en el ámbito de los propósitos, personas, estructura y cultura incluyen:

-Desarrollar una visión que es ampliamente compartida por la escuela

-Establecer el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela

-Tener expectativas de una excelente actuación

- Prestar apoyo individual

-Prestar estímulo intelectual

-Ofrecer modelos de buen ejercicio profesional

-Fortalecer la cultura de la escuela

-Favorecer el trabajo en colaboración

-Entablar comunicación directa y frecuente

-Compartir la autoridad y la responsabilidad

-Utilizar símbolos y rituales para expresar los valores culturales

-Distribuir la responsabilidad y compartir la autoridad del liderazgo

-Conceder a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones

-Posibilitar tiempo para la planificación colegiada

Ambos modelos o concepciones (instruccional y transformacional) son complementarias, según dijimos, y diversos estudiosos han intentado perfeccionar o enriquecer su trabajo conjunto. Podemos señalar según Bolívar (2009), que el liderazgo educativo de los directivos es "todo aquel conjunto de actividades que realiza la dirección y que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza - aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas. En esa medida el liderazgo pedagógico se aboca también a una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino

en irlas alterando para mejorar la educación y las prácticas docentes". En este sentido no es obligatorio ni aconsejable jugarse de lleno por adoptar una u otra visión sino que según las circunstancias del caso y el contexto educativo utilizar flexiblemente elementos de cada una de ellas considerando que son perspectivas y propuestas. Bajo esta idea de complementariedad, según señalamos más arriba, han surgido las concepciones de liderazgo facilitador y sostenible.

El liderazgo **facilitador** sistematizado por Lashway en 1995, consiste fundamentalmente en ejercer el poder entre los demás y no sobre ellos. El directivo sigue detentando una posición de poder pero comunicativa, en que hay espacio para los demás en generar propuestas y tomar decisiones las que no vienen impuestas desde arriba o unilaterlamente. Según Murillo, las estrategias utilizadas para ello son: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar *feedback*, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela.

El liderazgo **sostenible** propuesto por Hargreaves y Fink (2003), tiene siete características 1) El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible; 2) Asegura el éxito en el tiempo; 3) Apoya el liderazgo de otros; 4) Dirige su atención a la justicia social; 5) Desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales; 6) Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno; y 7) Tiene un compromiso activo con el entorno.

Según Murillo (2006), estas variaciones de los dos modelos madres no han tenido mucha acogida y al parecer la teoría educativa (Gronn 2002; Timperley 2005, Spillane 2006, entre otros) está adoptando el modelo de liderazgo **distribuido,** basado esencialmente en un cambio radical en la

cultura que propiciaría un liderazgo compartido por la comunidad educativa en su conjunto en cuanto a su marcha, funcionamiento y gestión, emergiendo liderazgo en todos los niveles de la organización y en especial potenciando un rol reflexivo, auto-gestionador y no individualista en el profesorado. Así "El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, *pasando funcionalmente de unos miembros a otros* según las actuaciones requeridas en cada caso junto con una mayor coordinación dentro del colectivo de personas que pertenece a la misma comunidad de trabajo y aprendizaje. Las fronteras entre líderes y seguidores se disipan en la medida en que todos ejercen ambos roles. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la *forma de trabajar coordinada de un grupo amplio* de personas que deciden conjuntamente" (Murillo 2009:19). Sin embargo, esta propuesta es compleja de aplicarse en la realidad de nuestros colegios, toda vez que requiere un cambio importante a nivel global en la formación académica y la práctica educativa docente.

2.3 Contexto docente para el liderazgo a ejercer

Es del todo pertinente a esta investigación para diseñar un modelo de acompañamiento docente adecuado a la realidad del colegio Santa Elena conceptualizar la situación en que pueden encontrarse los docentes de un establecimiento. Hersey y Blanchard (1977) señalan que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, además del estilo directivo, la disposición de los seguidores (madurez) a asumir responsablemente las tareas que les correspondan. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia necesarios para realizar la tarea), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza para llevar a

cabo la actividad). En función de la combinación de esas dos variables, establecen cómo debe ser el estilo del director. Así: si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad, el líder debe "dirigir". El líder es el que dirige, establece los objetivos, da las instrucciones. Si el grupo no tiene capacidad pero sí voluntad, el directivo ha de persuadir. El líder explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que las acepten y se impliquen en la tarea. El líder quien proporciona dirección y guía. Si el grupo tiene competencia pero no voluntad, el directivo hace fomentar la participación. El líder traslada bastante responsabilidad a los seguidores, les alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso. El papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de la participación del seguidor. Por último si el grupo tiene capacidad y voluntad, el líder ha de delegar. El líder observa y acompaña. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas. El líder entrega al subordinado la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

3. Perfeccionamiento docente

El modelo de acompañamiento docente para la mejora de los aprendizajes en el aula que pretendemos levantar no sólo se basa en una comprensión del rol del liderazgo directivo, sino que requiere un planteamiento teórico sobre el rol del profesorado y la mejor forma de facilitar su perfeccionamiento técnico y práctico. Esto resulta fundamental puesto que según han señalado gran partes de los estudiosos en educación, para mejorar la enseñanza aprendizaje hay que invertir en los docentes, así se hace indispensable potenciar y/o desarrollar el conocimiento y habilidades de los profesores y reorganizar sus condiciones de trabajo (Antonio Bolívar ,2008; Elmore, 2008). Al respecto, es interesante el estudio comparativo que realizaron Barber y Moursehd (2008), quienes concluyeron que la mejora de los

aprendizajes y los buenos resultados en los distintos colegios se debe fundamentalmente a la mejor preparación de los docentes, mucho más que a cualquier otro factor que se pueda considerar.

En este sentido lo que más llama la atención en los estudios señalados es algo ya analizado por el liderazgo transformacional: los profesores desarrollan de mejor manera sus tareas y tienen un impulso a perfeccionarse cuando la organización se preocupa de la reflexión.

3.1 Modelos para el perfeccionamiento docente

Siguiendo estas ideas, es que existen dos sistemas sobre cómo puede propiciarse el perfeccionamiento de los profesores tanto en la teoría como en la práctica. Estos son el de racionalidad técnica y el de reflexión en la acción.

Para analizar los modelos propuestos descansaremos ideas de dos autores John Elliot (2000) y Maurice Tardiff (2004). El modelo de la **racionalidad técnica** o técnica en la acción, se basa fundamentalmente en que la práctica profesional estaría dirigida y tendría su fuente en las disquisiciones teóricas elaboradas previamente por los expertos en la materia. Es decir, los profesores para desarrollar su práctica pedagógica lo hacen ateniéndose a un marco de conocimientos generales establecidos previamente, sin atención a su práctica diaria, siendo lo que le da el calificativo de “técnica” a esta concepción.

Para la racionalidad técnica tanto los principios como las técnicas son propios de los especialistas (ciencia básica), investigadores de la educación (ciencia aplicada) y de los planificadores del Curriculum (componentes

técnicos). Ello implica que el profesional práctico está circunscrito a aplicar con destreza los principios y técnicas a situaciones educativas previamente establecidos por los investigadores sobre la educación (Elliot, 2000). De este modo aparece el docente como un mero reproductor de conocimiento sin un rol activo ni reflexivo sobre su práctica que permita autocomprenderla y al mismo tiempo mejorarla en adecuación al contexto en que se desempeña. El docente se mueve en un ámbito estático que no distingue particularidades y como ya señalamos anteriormente a propósito del modelo de liderazgo directivo instruccional no diferencia entre colegios con distintas necesidades educativas y resultados.

El modelo de **reflexión en la acción** voltea los términos, y privilegia el saber práctico como propiciador del conocimiento en la práctica profesional a fuer de hacerla más reflexiva e integradora de las particularidades de cada establecimiento. Particularidades que son dinámicas, ya que no son las mismas en todo momento. Siguiendo a Tardiff (2004), se parte de la base de que el conocimiento de los docentes no proviene necesariamente de un saber teórico previo o apriorístico, sino que se resalta su comprensión intuitiva de la realidad mientras ésta se va configurando junto con el buen juicio sobre aquella para solucionar problemas, circunstancias que claramente no proporciona la academia. En este sentido, la manera fundamental en que el docente construye conocimiento es la reflexión sobre su práctica, teorizando bajo supuestos prácticos dinámicos y particulares que no responden a una teoría general sobre las problemáticas educativas y en especial en el aula.

Si aceptamos esta concepción, es claro que para mejorar la profesión docente se debe potenciar este rol reflexivo que deriva de la propia práctica y propender organizativamente a brindar espacios de reflexión sobre ella a

los profesores, así como escuchar sus sugerencias y propuestas. Esto está en consonancia con un modelo de liderazgo transformacional que considera la opinión de los profesores y no impone pautas de conductas generalizables o apriorísticas. Todo ello implica también flexibilidad, ya que si el conocimiento es práctico se entiende que las problemáticas educativas deben estar constantemente sometiéndose a crítica y evaluándose las soluciones propuestas bajo una apertura a adecuarse a las nuevas circunstancias prácticas que surjan y a las nuevas reflexiones sobre las mismas. Asimismo, Elliot y Tardiff concuerdan con que para mejorar la práctica docente, a partir de la reflexión en la acción, es indispensable recoger los saberes particulares de todos los docentes de un establecimiento, ya que en una realidad fragmentada que depende de las experiencias e intuiciones personales para generar conocimiento, se hace necesario que los docentes trabajen en conjunto y compartan estas experiencias y concepciones propias generando conocimiento en común.

Así se cumple con lo que señalan Hargreaves y Fink (2008) para las organizaciones en una sociedad posmoderna, deben basarse en la flexibilidad y en los saberes conjuntos.

3.2. La reflexión docente

El modelo de reflexión en la acción parece ser el más adecuado para hacer frente a las cambiantes necesidades de la educación de hoy y a la diversidad de contextos en los que se puede encontrar un docente, y en especial bajo la premisa que el saber de los docentes es provisional y siempre debe estar abierto al cambio de las circunstancias y de las necesidades. En este sentido, es interesante la propuesta de tesis de Pavez (2012), en cuanto a sistematizar y sugerir un modelo de reflexión en la acción que conjugue

análisis de diversos autores como Donald Shon (1992) y su modelo del práctico reflexivo (el docente es capaz de pensar mientras está actuando o "metido en el barro"); John Dewey (1967) y la acción reflexiva (ante la acción rutinaria motivada por el impulso, tradición y autoridad la reflexión implica intuición, emoción y pasión y debe basarse en la responsabilidad, sinceridad y apertura intelectual del docente); John Elliot (2000) y el investigador en la acción (el conocimiento relevante para orientar la práctica del docente en el aula surge en la reflexión sobre las características y procesos de su propia práctica, en el diseño, desarrollo y evaluación, siempre en consonancia con las reflexiones presentes y pasadas de los demás y en un contexto específico). Señala Pavez que "a partir de los distintos planteamientos enunciados considera que el docente es quien desarrolla un saber pensar y un saber hacer, es decir, piensa mientras está actuando respecto a los porqué y para qué de las acciones de enseñanza que desarrolla, de esta forma cuestiona sus propias creencias y prácticas educativas, con el fin de modificarlas y reorientarlas para la consecución de los propósitos educativos, de esta forma se cierra un ciclo de aprendizaje, para reiniciar nuevamente el proceso de reflexión de su acción" (Pavez, 2012: 38). Así determina un modelo reflexivo en 5 pasos circulares y constantes: 1.Docente piensa mientras está actuando. 2. Se pregunta por qué y para qué su acción. 3. Cuestiona sus creencias y prácticas. 4. Reorienta o modifica sus prácticas de enseñanza y 5. Aprende de su acción.

Creemos que las dos vertientes de nuestro marco teórico, esto es, un liderazgo directivo transformacional para la mejora de los aprendizajes, acompañado de un modelo de docente reflexivo para la acción son fundamentales para mejorar los aprendizaje en el aula pues se potencian mutuamente otorgando confianzas, compromiso, propician nuevas propuestas y mejor ambiente de trabajo. Sin embargo, no hay que desconocer que ambas concepciones en necesario desarrollarlas creando

las instancias que las permitan. Es así como nuestra investigación se enfoca en diseñar un plan de acompañamiento docente como mejor forma para lograr dos objetivos copulativos: crear las instancias para la generación de docentes reflexivos a través de un liderazgo directivo lo menos impositivo posible y en definitiva que ello logre una mejora de los aprendizajes en el aula.

4. El Acompañamiento docente de directivos

Al revisar la bibliografía pertinente hemos encontrado que sólo de manera indirecta se ha abordado la temática del acompañamiento docente, sus objetivos y modos de implementación y, en general, se la trata en varios estudios como una forma más de mejorar los aprendizajes sin un desarrollo mayor o sistemático.

El que el acompañamiento docente se erija como uno de los medios para lograr un mejoramiento escolar significativo parece ser incuestionable, según señalan Cecilia Cardemil, Fernando Maureira y Jorge Zuleta (2010), ello implica de manera indispensable elevar la calidad de las prácticas docentes, para lo cual resulta ineludible acompañar los procesos de aula, acompañamiento que implica observar, luego reflexionar en torno a lo observado y tomar decisiones y acuerdos de mejoramiento. Este proceso debe ser muy bien diseñado y discutido en las comunidades educativas, para que cumpla el propósito antes definido y no resulte contraproducente, constituyéndose en un mero control o chequeo de acciones sin una debida devolución a los docentes de aula.

El acompañamiento en términos generales implica una relación entre sujetos, que refleja una carencia y por lo mismo refleja necesidades, sentimientos y proyectos.

En la antigua Grecia según relata Aristóteles en *La Política*, compañeros eran los que compartían el pan, y por lo mismo tenían una implicación subjetiva de confianza mutua que complementaba carencias y permitían coordinar la acción en labores que no se pueden realizar de manera individual. El mismo Aristóteles señalaba que el hombre es un ser social, recordemos que la guerra de Troya fue ganada con la astucia y trabajo en conjunto y no por la acción individual de Aquiles. Así, acompañar mira a una dimensión valórica de afectos compartidos y por lo mismo decimos que relaciona a sujetos y no individuos, porque los individuos, siguiendo a Habermas (2002), se rigen por una racionalidad instrumental en torno a fines que no necesariamente coinciden con los del grupo y, por lo tanto, no operan cooperativamente. Bajo esta lógica los individuos no acompañan sino que simplemente se juntan.

A medida que se complejiza la sociedad, el acompañamiento ya no sólo involucra a dos o más personas, sino que a instituciones, que asumen un compromiso con la ayuda, la transferencia de conocimientos, de vida y de experiencias entre los acompañantes y los sujetos acompañados. Asumen también, un compromiso con la lógica del cambio personal, institucional y del contexto.

En las sociedades modernas, el acompañamiento es un proceso orientado a la *constitución de sujetos democráticos con un desarrollo significativo de su autonomía e identidad colectiva, al tiempo que potencian la identidad individual* (Dinorah García, 2012: 2). Y dentro del ámbito educativo, que es lo

que nos convoca, implica un proceso sustantivo que recupera crítica y creativamente la dimensión educativa de la comunidad en la que se ubican los sujetos. En esta perspectiva, el acompañamiento tiene como foco, la formación de sujetos sociales que optan por la construcción de nuevas prácticas y la construcción de relaciones educativas, direccionadas por un proyecto social y educativo transformador (Dinorah García, 2012:12). Construcción realizada a partir de una reflexión constante sobre la práctica cotidiana a través de la iniciativa y participación que son una variante de la autonomía.

El sentido transformador tiene como foco los cambios cualitativos que han de producirse en los sujetos (personas, instituciones educativas y organizaciones de las comunidades con las que trabajamos). Cambios que afectan las actitudes y las prácticas, así como el contexto en el que intervienen estos sujetos. El sentido profundo de estos cambios cualitativos está vinculado a la voluntad de mejorar la calidad de los saberes, la calidad de las prácticas y del trabajo.

No debemos dejar de lado eso sí, algo fundamental que podría pasarse por alto a fuerza de idear un modelo de acompañamiento ideal pero no afincado en la realidad y por ello impracticable: el proceso de acompañamiento se genera y desarrolla en contextos específicos. Este contexto lo constituye el conjunto de factores (personales, familiares, institucionales, comunitarios, socioculturales, políticos, ecológicos y educativos) que inciden de forma interdependiente en la práctica y en la vida de los sujetos. Por lo mismo, antes de realizar cualquier iniciativa debe investigarse dicho contexto, puesto que según hemos dicho en variadas oportunidades, al priorizarse la reflexión en la práctica se parte de la realidad existente y no de un modelo preconcebido. Al mismo tiempo, hay prácticas que pueden ser queridas pero

no existen aún las condiciones para realizarlas. Revisemos el ejemplo de un establecimiento en que los profesores no están comprometidos con su trabajo, o no tienen la voluntad para los cambios, o no confían en sus directivos, significa que el modelo a diseñar lo primero que debe buscar es legitimar a sus directivos a través de informaciones y reuniones pertinentes, de ofrecer ayuda, etc. Instruir sobre la necesidad de mejorar las prácticas y de trabajar en equipo para ello, proceso lento que es previo a cualquier otra medida sobre el tema. En este sentido, la instrucción y la transformación operan como pasos sucesivos en pos de lograr objetivos a largo plazo.

Según el paradigma de liderazgo directivo transformacional que hemos señalado, son los directivos quienes están a cargo de diseñar e implementar un modelo de acompañamiento docente acorde a las necesidades de su establecimiento u organización, ello sin desconocer los puntos de vista, aportes, sugerencias e inquietudes de los docentes. Esto entronca con la visión de la reflexión en la acción de Elliot, ya analizada, al señalar que la formación del profesorado, su desarrollo profesional docente como reflexivo en la acción eleva al directivo (agente externo) como aquel sujeto que promueve las capacidades reflexivas de los docentes. Por ello, es que cobra importancia el acompañamiento como propiciador de esta cultura reflexiva y progresivamente democrática y autonomista de los docentes, que redundará en la mejora de sus prácticas pedagógicas, a más de sus condiciones de trabajo, en pos de la mejora de los aprendizajes.

Como señala Pavez (2012), desde esta perspectiva, se comienza a prefigurar el rol del facilitador en el proceso de desarrollo profesional docente mediado por la reflexión en la acción, ya que permitirá el aprendizaje a través de la reflexión de las prácticas pedagógicas promoviendo la comprensión de los fenómenos educativos respecto al propio quehacer

educativo, fomentando la mejora del quehacer pedagógico y por ende de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Directrices teóricas para la realización de un modelo de acompañamiento docente

Debemos gran parte de los criterios y conceptos que a continuación desarrollaremos a los trabajos de Dinorah García Romero (2012).

Realizada esta conceptualización general debemos adentrarnos en aspectos específicos que deberían guiar la realización de un modelo de acompañamiento docente desde un liderazgo transformacional y desde la reflexión acción, construidos siempre desde la perspectiva de dar margen a la deliberación y reflexión docente sin entregar fórmulas mágicas a imponer.

5.1 Principios, valores y criterios

Según Dinorah García, el proceso de acompañamiento está dinamizado por principios, valores y criterios. Los principios delimitan un horizonte claro y consensuado e institucionalización de los espacios, programas y proyectos de acompañamiento. Los valores que priorizan el aprendizaje permanente y significativo. Y los criterios que permiten un proceso agradable y expedito.

A) Principios

i. *Autonomía*: las profesoras/es, las instituciones y organizaciones como sujetos del acompañamiento, se liberan de la dependencia de las/os acompañantes. Se proponen metas propias, construyen propuestas de mejora y aplican procedimientos autorreguladores, de sus necesidades y de sus procesos, en un contexto de trabajo solidario y en equipo.

ii. *Participación*: es un principio que moviliza las iniciativas y las propuestas al tiempo que posibilita la intervención consciente de los sujetos del acompañamiento en la toma de decisiones.

La participación se convierte en un principio fundamental para avanzar hacia un poder más distribuido y un empoderamiento sostenible de los que intervienen en el proceso de acompañamiento a la práctica educativa.

iii. *Integralidad*: este principio garantiza que el proceso de acompañamiento tome en cuenta las diferentes dimensiones del acompañamiento y la articulación entre las mismas.

iv. *Equidad*: las relaciones entre acompañadas y acompañados se orientan desde la solidaridad y la distribución equitativa de las oportunidades de aprendizaje, de formación.

v. *Criticidad*: es un principio que posibilita el desarrollo del razonamiento crítico y reflexivo para una toma de posición consciente y deliberada respecto a las problemáticas y a los desafíos que el proceso de

acompañamiento suscita. Posibilitando la implementación de nuevos modos de intervención y la construcción de estrategias diferentes para el intercambio de iniciativas y elaboración de propuestas.

vi. *Ética*: se promueve una manera de pensar, sentir y actuar en coherencia con los principios y normas sociales que sostienen la dignificación de las personas, de las instituciones y la convivencia pacífica.

B) Valores

Un valor central es la *persona y los grupos* como sujetos que requieren cuidado y respeto para un desarrollo progresivo y coherente. *La democracia* es un valor necesario en el proceso para que los participantes, vivan la experiencia como una expresión del ejercicio ciudadano. Los procesos de acompañamiento tienen que transparentar los escenarios que aspiramos a nivel más global. *El trabajo personal y en equipo*, constituye un valor indispensable. El acompañamiento requiere *disciplina* y una *valoración práctica* de trabajo cotidiano y sistemático.

De igual manera, se priorizan la *solidaridad* y la *justicia*, como valores importantes para fomentar y sostener la cultura de pensar y trabajar por las y los que nos rodean. Además, se acentúa el *respeto a los derechos* de los sujetos del acompañamiento y la *responsabilidad* en desempeño de sus tareas y compromisos. Estos valores convierten en proceso de acompañamiento en una experiencia de aprendizaje permanente.

C) Criterios

Expresan las posibilidades y los límites de una experiencia determinada de acompañamiento y son dinámicos.

i. *Calidad*: posibilita que en el proceso de acompañamiento a la práctica educativa, además de valorar los resultados, se ponga atención a las condiciones personales y estructurales en que se desarrollan los procesos educativos. Este criterio subraya la necesidad de un proceso de acompañamiento con una fundamentación científica, cultural y educativa adecuada y en permanente actualización. Este criterio coadyuva para que el proceso de acompañamiento sea oportuno, efectivo e innovador.

ii. *Pertinencia*: es un criterio que promueve la coherencia entre las necesidades sentidas de los sujetos acompañados, de las instituciones en las que están insertos, y la efectividad de los resultados alcanzados. Esta pertinencia hace que el proceso de acompañamiento sea una experiencia con sentido y con posibilidad de generar aprendizajes significativos. Un hecho fundamental es que el acompañamiento a la práctica educativa no puede ejecutarse al margen de lo que realmente necesitan y demandan los sujetos que participan de la experiencia.

iii. *Flexibilidad*: con este criterio, el proceso de acompañamiento pone énfasis en la apertura a las situaciones cambiantes de los contextos en los que se desarrolla el proceso y en los sujetos mismos. Se pone especial cuidado al manejo de la incertidumbre propia de los procesos socioeducativos y de la cual no escapa el proceso de acompañamiento.

iv. *Innovación y cambio*: este criterio posibilita que el proceso de acompañamiento favorezca el desarrollo de la imaginación creadora y de la originalidad de los sujetos del acompañamiento.

5.2 Dimensiones del acompañamiento

Las dimensiones del proceso de acompañamiento son interdependientes y deben ser tratadas de manera holística:

- social (interrelación actores, revisión crítica de experiencias, participar y pedir consejo, disminuye el temor y el acompañamiento se convierte en un proceso público);
- psicopedagógica (formación de actitudes, en el fortalecimiento de la voluntad y de la motivación de los sujetos, autoestima y comunicación de los involucrados en el proceso de acompañamiento);
- científica (se profundicen en perspectiva crítica, los aportes y los límites de las ciencias. Desde ella se propicia el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas para la obtención de aprendizajes duraderos. Para la investigación socioeducativa, individual y colectiva, de los fenómenos que impactan la vida de las instituciones educativas, de las aulas y del proceso de acompañamiento a la práctica educativa. Asimismo, esta dimensión, incentiva en acompañadas/os y acompañantes, lógicas, procedimientos y estrategias para aprender haciendo y también para aprender en y desde la vida cotidiana de los centros educativos. Avanzan hacia un hacer más pensado y reflexivo);
- intercultural (subraya un marco de valores que le dan al acompañamiento una función fundamentalmente educativa y contextualizada. Propicia una experiencia que afirma el compromiso

de los sujetos del acompañamiento la apertura a los valores de las diferentes culturas sin negar ni desconocer sus expresiones culturales más inmediatas);

- política (compromiso de los actores de este proceso para toma posición ante los hechos educativos y sociales. Además, para asumir corresponsablemente, los cambios que el proceso de acompañamiento requiera. Es una posición definida y consistente ante los problemas y los desafíos del proceso mismo de acompañamiento y del contexto en el que éste se desenvuelve. Este cambio se realiza desde las claves de la democracia y de la inclusión).

5.3 Características del acompañante

Según los modelos señalados, el acompañante lejos de imponer una visión a los demás se muestra como un facilitador, que como líder debe tener diversas características que lo legitimen ante los demás y que permita la acción reflexiva, entre otras podemos mencionar como esenciales:

-Poseer formación de calidad y llenar sus vacíos;

-Disposición al trabajo personal y en equipo;

-Organización y gestión democrática del trabajo;

-Perspectiva de proyecto social y educativo;

-Comunicación horizontal y sinérgica;

- Compromiso ético;

- Creatividad e Innovación.

5.4 Funciones y procesos del acompañamiento

i. *Diagnóstica*: los procesos más relevantes de esta función son la información, el análisis y la reflexión de los datos obtenidos.

ii. *Planificación del acompañamiento*: esta función prevé con anticipación la diversidad de acciones y procesos a realizar, los dispositivos necesarios para desarrollarlas, así como los resultados esperados de las mismas. Posibilita la concreción de los tiempos en los que se realizarán las acciones y la identificación de las personas que asumen la ejecución de los consensos, de las tareas y acuerdos establecidos. La planificación facilita la ejecución de las decisiones de políticas relacionadas con el acompañamiento. Esta planificación tiende a ser sistemática, participativa y flexible. En todas sus fases, las personas acompañadas necesitan experimentar que son sujetos activos en la elaboración de la planificación. Los procesos a tener en cuenta en esta función son la adecuada organización del trabajo, la gestión de la planificación y la rendición de cuentas respecto a resultados de la planificación e indicadores de los mismos.

iii. *Seguimiento a la práctica*: esta función posibilita el desarrollo de un proceso sistemático de trabajo y apoyo a los sujetos del acompañamiento. Se caracteriza por el énfasis que pone en la relación directa con los sujetos acompañados. Asimismo, utiliza medios y recursos diversos para propiciar la revisión reflexiva de la práctica y la reconstrucción creativa de la misma. Se establecen relaciones de confianza y de reconocimiento para que las personas acompañadas desarrollen seguridad en sí mismas, además de comprender las implicaciones del seguimiento. De igual modo, para que introduzcan los cambios necesarios en su práctica educativa. Esta función es

clave para que las acompañadas/os y las/os acompañantes fortalezcan su competencia profesional y afirmen su desarrollo personal.

Los procesos más significativos de esta función son la comunicación horizontal y transparente entre docentes y entre ellos y los directivos; la revisión crítica y propositiva de prácticas, iniciativas, información; la sistematización de la experiencia y la construcción de nuevas prácticas a partir de ello.

Respecto al seguimiento hay diversas formas de realizarlo, el *seguimiento presencial* pone énfasis en el encuentro e intercambio interpersonal con los sujetos del acompañamiento para incentivar la confianza en el proceso, fortalecer su formación sociopedagógica y la producción de acompañadas y acompañados. El *seguimiento a distancia u online* con la utilización de medios tecnológicos, que posibilitan la interacción y orientaciones a tiempo real. El *seguimiento sistemático*, se caracteriza por la continuidad y la articulación sostenida de los diferentes momentos del proceso de acompañamiento. Este tipo de seguimiento implica además, el desplazamiento de los acompañantes a los contextos en los que actúan los sujetos acompañados. Además, supone, observación directa de la práctica y devolución a los sujetos, de las orientaciones de retroalimentación. El *seguimiento riguroso* que implica un control directo por parte del equipo directivo de los instrumentos de seguimiento, que va desde visitas periódicas y reuniones con los docentes hasta la observación de las prácticas de maestros y alumnos. El *seguimiento compartido* que supone que otros participantes en fases más adelantadas del proceso se involucren en el apoyo a los docentes que se inician en la construcción de prácticas alternativas.

iv. *Autoevaluación y evaluación*: la autoevaluación como herramienta que ayuda a la indagación de la propia tarea educativa. La misma, le ofrece a las acompañadas y acompañados, oportunidades para identificar las fortalezas, las carencias académicas y relacionales, así como los cambios experimentados, tanto en sus intervenciones como en sus concepciones socioeducativas. La autoevaluación bien realizada, potencia la autoestima y activa la capacidad de crear otras alternativas en educación. *La evaluación*, a su vez, es un proceso que posibilita la obtención de información relevante sobre el sentido y el desarrollo del acompañamiento. Estas informaciones facilitan la toma de decisiones orientadas a la mejora de la práctica de acompañantes y acompañadas/ os. La evaluación posibilita además, una valoración sostenida de los aprendizajes de los sujetos y a una confirmación de sus capacidades para cambiar y avanzar hacia nuevas prácticas. Es una evaluación para formar. Lejos de este proceso la penalización y el socavamiento de sus posibilidades para superar las situaciones difíciles de su experiencia de aprendizaje en el proceso de acompañamiento.

La evaluación, se realiza de distintas maneras: entre pares o a nivel grupal. El contraste entre los sujetos del acompañamiento contribuye al fortalecimiento de la apertura a la crítica y a la retroalimentación de la práctica. Asimismo, en el proceso de acompañamiento, la autoevaluación y la evaluación se asumen como procesos permanentes orientados al fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de las acompañadas/os directamente, y de forma indirecta, de las/os estudiantes.

La socialización de los resultados de la evaluación con otras y otros compañeras y compañeros del proceso de acompañamiento es un aspecto muy importante.

iv. *Construcción de nuevas prácticas*: se apropian de forma procesual, de sus fortalezas personales y profesionales, así como de sus necesidades de mejora. En este contexto, desarrollan confianza en sí mismas/os, y en el proceso de acompañamiento. Las dudas y los nudos conflictivos que puedan experimentar, los convierten en ejes de reflexión, de contraste y de transformación de la práctica educativa. Esta manera de proceder le permite desarrollar en el aula, una actuación más asertiva.

vi. *Función de gestión del cambio socioeducativo*: ello se concluye de los elementos anteriormente establecidos como el objetivo que todas las funciones señaladas tienen transversalmente.

5.5 Condiciones mínimas que requiere un acompañamiento transformador y reflexivo

i. Fortalecimiento de las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa

ii. Condiciones académicas y éticas adecuadas

iii. Estructuras de apoyo. (infraestructura adecuada, ambiente que favorezca la calidad de vida y del trabajo, equipos de acompañamiento permanentes, tiempo adecuado para estudiar, investigar, planificar y ejecutar lo planificado, apoyos bibliográficos, etc.).

iv. Ámbito económico (respaldo económico, recursos disponibles, control, evaluación y rendición de cuenta).

5.6 Facilitadores del acompañamiento

i. *Metodologías diversas*: toman en cuenta la participación de los sujetos en la toma de decisiones; en la resolución de los problemas; en la mediación de los conflictos que se presenten; en la planificación, evaluación y regulación del seguimiento, así como en la diversidad de grupos de trabajo que se organicen.

ii. *Estrategias para la interacción y construcción permanente del conocimiento:*

a. Trabajo en red: favorece la sinergia, comunicación, resolución compartida de problemas, retroalimentación y trabajo en equipo.

b. Visitas pedagógicas: implican acompañamiento presencial

Estas visitas favorecen el acompañamiento en contexto y la posibilidad de ofrecer orientaciones directas, a través del intercambio interpersonal entre acompañantes y acompañados. Permite la observación directa de lo que acontece en el aula y en el centro educativo. Estas visitas subrayan la importancia de la práctica cotidiana de los maestros y la influencia de los fenómenos a los acompañantes del proceso.

c. Monitoreo: posibilita la valoración y conocimiento de lo que ocurre en una etapa determinada del proceso educativo que se desarrolla. Es una herramienta útil para tomarle el pulso a momentos específicos de la práctica educativa de los acompañados.

d. Comunicación virtual: permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones. Facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. El diálogo proactivo y orientador, a través de esta vía es una herramienta económica, innovadora y ágil. Estas características no afectan la calidad ni la oportunidad del proceso de acompañamiento. Requiere preparación planificación previa, así como criterios definidos para el desarrollo del trabajo.

e. Sistematización de la práctica: relacionado a la investigación, la misma, ayudará a valorar críticamente su propia práctica al tiempo que la recrean y le introducen elementos que apuntan al cambio socioeducativo.

f. Talleres de seguimiento: implican el desarrollo de jornadas de reflexión y producción participativa entre acompañados y acompañantes. Estos talleres se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar más ampliamente, los énfasis que se ponen en la cotidianidad del aula y del centro educativo. En esta dirección, los Talleres de Seguimiento, permiten también, hacer síntesis de los aspectos de mayor incidencia, en una práctica educativa de calidad. También se reflexiona sobre los

desafíos que afrontan acompañadas/os, acompañantes y el centro educativo en general. Los Talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los Talleres.

g. Observatorio del acompañamiento: es una estrategia con la cual se le da seguimiento permanente al proceso de acompañamiento. Se prioriza la observación sostenida de las diferentes acciones y problemáticas que se generan al interior del proceso de acompañamiento. Asimismo, se le pone especial atención a los cambios que se generan en las prácticas de los sujetos del acompañamiento. El observatorio del acompañamiento demanda capacidad de observación y de análisis de los fenómenos. De igual modo, capacidad de organización y comunicación de las situaciones observadas.

h. Diálogo crítico: es una estrategia que posibilita el intercambio reflexivo y el refuerzo de logros y buenas prácticas. De igual modo, constituye una herramienta importante para la clarificación de situaciones problemáticas y el fortalecimiento de las relaciones entre acompañados y acompañantes con una orientación crítica y autocrítica. Este diálogo demanda preparación y prudencia educativa. La finalidad del mismo es la transformación de actitudes, voluntades y prácticas. Se trata de incentivar el compromiso con una práctica educativa nueva que genere convierta el aula en un espacio placentero desde el punto de vista educativo para los estudiantes y el profesorado.

i. Reuniones de acompañamiento: las mismas tienen como propósito, la reconstrucción compartida de situaciones que ameritan reflexión y orientación. Estas reuniones constituyen una herramienta idónea, para contribuir a que acompañadas y acompañados, valoren críticamente lo que hacen, las motivaciones de fondo de sus acciones y la elaboración en equipo de nuevas formas de intervenir en el aula. Son reuniones cortas y productivas. Su preparación previa es fundamental para el uso eficiente del tiempo y la optimización de las experiencias de las/os involucrados. Las conclusiones y resultados de las mismas, son registrados de manera que faciliten el seguimiento y por tanto, la confrontación de la práctica.

j. Mesas de acompañamiento: instancias para que reflexionen, discutan y propongan sobre el proceso de acompañamiento y sus aportes a la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, de los acompañados y acompañantes. Además, sobre la calidad de los aprendizajes de las instituciones educativas involucradas. De igual manera, se reflexiona sobre la incidencia del contexto socioeducativo en el desarrollo de un acompañamiento orientado a las buenas prácticas y al cambio socioeducativo.

Exige preparación participativa y propósitos definidos. Implica la selección de una o dos personas que lancen y motiven los temas – problemas a reflexionar en la Mesa. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. El o la moderadora de la Mesa de Acompañamiento, propicia una participación amplia y plural.

iii*. Elaboración de instrumentos*

Se proponen algunos como diseño de Visitas Pedagógicas, pautas para el diálogo crítico, pautas para las reuniones de acompañamiento, pautas para las Mesas de acompañamiento, diseño talleres de Seguimiento, matriz para el monitoreo, diseño o planificación del acompañamiento, diseño de sistematización del acompañamiento, pautas para trabajo en equipo, diseño observatorio del acompañamiento, matriz para la contraloría socioeducativa y pautas para el trabajo en Red.

TABLA 6: resumen directrices teóricas del acompañamiento directivo a docentes

TABLA RESUMEN DIRECTRICES TEÓRICAS DEL ACOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO A DOCENTES					
EJES	**DIMENSIONES DEL ACOMPAÑAMIENTO**	**FUNCIONES DEL ACOMPAÑAMIENTO**	**CARACTERÍSTICAS DEL ACOMPAÑANTE**	**CONDICIONES ACOMPAÑAMIENTO REFLEXIVO**	**FACILITADORES ACOMPAÑAMIENTO**
- Valores	- Social	- Diagnóstica	- Facilitador	- Fuertes vínculos entre sujetos	- Metodologías diversas
- Principios	- Psicopedagógica	- Planificación	- Gestión democrática del cambio	- Condiciones académicas y éticas adecuadas	- Estrategias de interacción y construcción permanente del conocimiento
- Criterios	- Científica	- Seguimiento de da práctica	- Formación de calidad	- Estructuras de apoyo	- Elaboración de instrumentos
	- Intercultural	- Evaluación y Autoevaluación	- Capacitación constante	- Recursos económicos	
	- Política	- Construcción de nuevas prácticas pedagógicas	- Comunicación horizontal		
		- Gestión del cambio socio-educativo	- Compromiso ético		
			- Perspectiva de Proyecto Educativo		

			- Creatividad e innovación - Disposición al trabajo en equipo		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CAPÍTULO 4

MARCO METODOLÓGICO

1. Diseño de la investigación

La presente investigación asume una metodología cualitativa, debido a que se centra, en buena parte, en la comprensión de una realidad considerada desde *dentro* en sus aspectos particulares, desde la lógica y sentir de sus protagonistas, perspectiva subjetiva en que la intuición juega un papel fundamental (Pérez, 2004). Pero debemos hacer algunas precisiones dada la naturaleza de dicha investigación. Según hemos dicho y atendido el aspecto contextual, no existe una política ni práctica de acompañamiento docente sistematizada en el establecimiento (ni siquiera es sistemático el visitar las salas de clases para ver cómo desempeñan los profesores su labor en el día a día), y, por lo mismo, se puede afirmar que no hay una cultura del acompañamiento que los profesores puedan sistematizar. Además, no existen espacios de reflexión formal ni capacitación al respecto, por lo que difícilmente se puede generar en el corto tiempo un modelo que recoja inquietudes y sugerencias informadas por parte de los profesores que abarquen las directrices establecidas en la parte teórica de esta investigación, caso en el cual se tendrían que realizar talleres que resultan impracticables dado el escaso tiempo de que disponen los participantes. De esta forma, la investigación se limita a complementar y compensar las directrices teóricas no sistematizadas sobre el acompañamiento directivo a

docentes, con las inquietudes y sugerencias realizadas por los docentes y directivos, para no correr el riesgo de que por ser ellas incompletas no pueda establecerse un modelo acorde con el objetivo planteado. Así, no podemos engañarnos bajo paradigmas metodológicos reflexivos, por muy revolucionarios que sean, tomados sin considerar la realidad y contexto del establecimiento. En éste, como se ha señalado en varias oportunidades, existe falta de comunicación formal entre el profesorado y entre este y los directivos, nula comunicación departamental e interdepartamental (no existen los departamentos), ni cauces institucionales para presentar propuestas o compartir experiencias, además de desconocerse por la renovación de los miembros los conocimientos y aptitudes pedagógicas que puedan generar aportes globales en la discusión. Como esa cultura reflexiva y comunicativa no está creada, y es a lo que el modelo de acompañamiento también apunta, y requiere por ello ser instaurada y no existen los tiempos asignados para ello, no se puede basar esta tesis en la metodología de la *investigación-acción*, por ejemplo, para desarrollar el modelo, y por ello es que se debe realizar una complementación de las directrices teóricas con las inquietudes y sugerencias de los distintos actores participantes.

Así, las concepciones preconcebidas sobre la realidad del colegio a través de la participación activa de esta parte en él como profesora de asignatura y coordinadora académica, como la intención de generar una transformación reflexiva a través del modelo de acompañamiento docente son contrastadas y sistematizadas con las experiencias, reflexiones, pareceres y propuestas de los demás implicados del establecimiento con el objeto de construir un modelo acorde a las necesidades y realidades actuales de este.

Según lo señalado, debemos precisar que no se construye una teoría sobre el acompañamiento, sino un modelo de este y su respectivo plan de implementación, para lo cual es necesario levantar información sobre estrategias y caminos de acción, así como de falencias e impedimentos para

ello. Y, se reitera, siempre pensando en el horizonte de instaurar el compromiso y la reflexión en el establecimiento en pos de la mejora de los aprendizajes.

Siguiendo con la idea anterior, y por lo ya señalado, la investigación desarrollada corresponde a la variante exploratoria del método cualitativo. Esto porque el tratamiento teórico y sistemático sobre el acompañamiento directivo a docentes no ha sido sistematizado, y por lo mismo, se hace inviable realizar una exploración contrastante. Las directrices de las que se dispone, por tanto, se basan en levantar un sistema reflexivo como mejor manera de evidenciar un cambio educativo. Y como se dijo anteriormente, los participantes no elaboran a cabalidad el modelo sino que proporcionan cierta información y concepciones para hacerlo. Modelo que por lo mismo se torna provisorio y sujeto a constantes cambios y adecuaciones en el futuro, a medida que la reflexión se vaya afianzando.

Mi rol en la investigación es el de observadora participante, dada mi calidad de profesora y coordinadora del establecimiento, lo que permite levantar información propia, en especial sobre la factibilidad temporal y de recursos como de personal disponible, que complementa la recabada de los participantes.

2. Participantes

Se privilegian como participantes los casos políticamente importantes según la identificación en procesos sociales y el objeto de investigación, es decir, aquellos actores que intervienen directa o indirectamente y de modo significativo en la toma de decisiones involucradas en dichos procesos

sociales. Este tipo de muestreo es importante porque al comprender la visión de los actores principales se puede conocer el rumbo que seguirán los procesos sociales en cuestión.

Las fuentes de recogida de información son- por un lado- todos los docentes como sujetos participantes del modelo reflexivo se pretende instaurar y- por otro- el equipo directivo para contrastar la información desde ambos grupos y lograr así evidenciar los puntos en que sus miradas tienen concordancia y desestimar información que se aleje en demasía de los intereses y reflexiones de ambos.

El criterio para seleccionar a estos participantes se basa en que el modelo de acompañamiento a desarrollar apunta a impulsar el compromiso y la reflexión para la mejora de los aprendizajes en todo el establecimiento. Por lo tanto, deben participar todos aquellos que realizan las acciones que permitirían lograr la mejora de los aprendizajes.

En este caso esta parte investigadora, aunque perteneciente a la institución en calidad de Coordinadora Académica y profesora de asignatura, ocupa un doble rol según dijimos. Por un lado, para elaborar el modelo de acompañamiento tiene un rol activo y participante basado en su conocimiento de la realidad del establecimiento por ser partícipe de dicha comunidad. Por otro lado, en lo relativo a la aplicación de los instrumentos, se limita a un rol pasivo consistente en recoger la información, desestimar información que no se ajuste a los intereses reflexivos y de consenso entre directivos y docentes. En este sentido la investigadora elabora el plan de acompañamiento aunando, en lo posible y pertinente a los objetivos reflexivos planteados, la visión de docentes y directivos a partir de sus conocimientos apriorísticos de la realidad del establecimiento.

TABLA 7: participantes del establecimiento en los instrumentos metodológicos

ANTIGÜEDAD EN EL ESTABLECIMIENTO	PROFESORES	DIRECTIVOS	TOTAL
1 AÑO	8		8
2 AÑOS	12	1	13
3 A 5 AÑOS	2	3	5
6 A 10 AÑOS			
11 A 20 AÑOS	1		1
21 O MÁS AÑOS	2		2
TOTAL PARTICIPANTES	**25**	**4**	**29**

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. **Técnicas de recolección de datos**

Se aplicaron tres tipos de técnicas, la de *focus group* con seis profesores del establecimiento, entrevista semi-estructurada con el equipo directivo y encuestas para los profesores restantes.

3.1 Focus group

Con el objeto de levantar información sobre las concepciones, oportunidades y obstáculos para desarrollar el compromiso y la reflexión en el establecimiento junto al perfilamiento de estrategias de acompañamiento docente, así como identificar los obstáculos y oportunidades para su desarrollo en pos de la mejora de los aprendizajes se aplicó un *focus group,* con un grupo de 6 personas: constituido por profesores jefe y de asignatura

de los diversos niveles del establecimiento. El tiempo destinado para ello fue de 2 horas cronológicas[1] (ANEXO 4).

TABLA 8: participantes focus group

CICLO ACADÉMICO	PROFESOR JEFE	PROFESOR ASIGNATURA
CICLO ENSEÑANZA BÁSICA	1	1
CICLO ENSEÑANZA BÁSICA	1	
CICLO ENSEÑANZA MEDIA		
CICLO ENSEÑANZA MEDIA	2	1
TOTAL PARTICIPANTES	**4**	**2**

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.2. Entrevista grupal semi-estructurada

Esta se utilizó para recabar información del equipo directivo sobre sus concepciones de acompañamiento directivo a docentes, implicancias, estrategias a desarrollar, oportunidades y obstáculos, en el que se incluyó a la totalidad de éste. Participaron: Directora, Coordinadora de Formación, Coordinadora Académica de Básica, Encargado Pastoral.

Se escogió esta técnica debido al escaso tamaño del equipo que no calificó para un *focus*, ni tampoco para encuesta por ser demasiado impersonal en relación a la índole del tema a abordar. Por otra parte, esta técnica permitió profundizar algunos aspectos relevantes manifestados y admitió la posibilidad de contra preguntar (ANEXO 5).

[1] Este instrumento no se aplicó a todos los profesores del establecimiento atendiendo al escaso tiempo disponible que tienen y su cantidad. Para validar esta información se le complementó con un cuestionario según veremos.

TABLA 9: participantes entrevista semi-estructurada

CARGO DIRECTIVO	PARTICIPANTES
DIRECTORA	1
COORDINADORA ACADÉMICA CICLO BÁSICO	1
COORDINADORA DE FORMACIÓN	1
ENCARGADO PASTORAL	1
TOTAL PARTICIPANTES	**4**

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.3. Cuestionario

Se aplicó a todos los docentes del establecimiento que no participaron del *focus*, con el objetivo de verificar si lo declarado por los docentes en dicho instrumento era representativo de la información declarada por estos. Además, cumplió la función de garantizar la privacidad en las respuestas dado que el *focus group* fue dirigido por la investigadora que a la vez es su Coordinadora Académica (ANEXO 3).

TABLA 10: participantes cuestionario

CICLO ACADÉMICO	PROFESOR JEFE	PROFESOR ASIGNATURA
CICLO ENSEÑANZA BÁSICA	2	2
CICLO ENSEÑANZA BÁSICA	4	0
CICLO ENSEÑANZA MEDIA	0	3
CICLO ENSEÑANZA MEDIA	2	3
TOTAL PARTICIPANTES	**8**	**8**

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4. Procedimiento

Se reunió a los docentes junto con los directivos en una única instancia para explicar la investigación realizada en el establecimiento, sus objetivos y pautas de acción.

El *focus group* se aplicó en base a preguntas previamente elaboradas por la investigadora (ANEXO 4), relacionadas con la importancia y necesidad de implementar un plan de acompañamiento directivo a docentes. Sesión en la que se grabaron las intervenciones de los participantes.

En la misma época se procedió a entrevistar al equipo directivo en conjunto y en jornada única a través de una entrevista semi-estructurada con una pauta de preguntas similares a las aplicadas a los docentes en el focus y previamente elaborada por la investigadora (ANEXO 5)

En paralelo a estos procedimientos se aplicó la encuesta a los docentes que no participaron del *focus*. Esta se realizó vía *on-line* (ANEXO 3).

De los dos primeros procedimientos se realizaron las transcripciones correspondientes a la información proporcionada por directivos y docentes (ANEXOS 7 y 8).

Una vez recogida y analizada la información se procedió a retroalimentar con los resultados obtenidos a todos los participantes de la misma.

5. Análisis de datos

Se realizó un análisis exploratorio estableciendo categorías conceptuales según las directrices teóricas establecidas y sistematizadas en la tabla 6 del capítulo 3. Con ellos se elaboraron dimensiones y conceptos que complementaron y ratificaron las directrices teóricas manejadas previamente. Ello permitió establecer los objetivos macros del plan de acompañamiento.

Posteriormente se describieron, mediante un cuadro *ad hoc* los impedimentos, posibilidades y sugerencias del plan. Ello para los aspectos concretos de éste.

Se interpretó la información contrastándola y complementándola con las directrices teóricas manejadas previamente, relacionándolas entre sí. De este modo, las directrices teóricas previas fueron analizadas bajo el método comparativo constante entre entrevistas, cuestionarios y *focus* desarrollando con ello categorías distintivas.

Se recogieron las nociones teóricas emergentes que arrojaron los instrumentos aplicados y se integraron según su pertinencia a los objetivos de la investigación.

Para determinar las categorías conceptuales atingentes se realizó una codificación selectiva de categorías, a partir de las directrices teóricas previas que determinaron los conceptos centrales empleados. Finalmente se desarrolló la teoría contrastando la información codificada con las directrices teóricas.

Así, para analizar los datos se recopiló la información de los *focus*, cuestionarios y entrevistas a través de su transcripción y digitalización en

computador formato *Word*. Las informaciones se contrastaron para determinar los puntos comunes, divergentes y aquella información que se alejaron de algún consenso con las prácticas a implementar. Asimismo, se contrastaron las transcripciones de los *focus* con los resultados de los cuestionarios con el mismo objetivo.

En ambos casos se elaboró una tabla con los aspectos esenciales en que hubo discrepancia, convergencia o alejamiento de un centro común. Con ello se pudo construir una tabla que establece todos aquellos aspectos que apuntan a un trabajo reflexivo mancomunado y sus consecuentes prácticas, además de las categorías que sobresalen.

6. Aspectos éticos

Para sustentar esta investigación en los principios de la ética, se tuvo en cuenta el consentimiento previo de los actores para participar, previa comunicación de todos los aspectos relevantes de ella. De esta manera, a las personas implicadas en la investigación se les solicitó firmar el consentimiento informado, que versó sobre el resguardo de su identidad y dejó evidencia de la voluntad del actor por participar en la investigación, así como de los objetivos de su participación y de la investigación (ANEXO 1 y 2).

7. Dimensiones Analíticas

TABLA 11: Dimensiones analíticas

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN				
OBJETIVO ESPECÍFICO	**METODOLOGÍA O INSTRUMENTO**	**DIMENSIONES**	**DEFINICIÓN**	**PREGUNTAS**
Determinar las necesidades, falencias y fortalezas respecto del acompañamiento docente en el Colegio	ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A DIRECTIVOS: se aplicaron a actores del equipo directivo del Colegio Santa Elena (directora, coordinadora académica básica, coordinadora formación, encargado pastoral) FOCUS GROUP: se aplicó a una muestra de docentes de enseñanza básica y media (seis profesores jefe y seis de asignatura). CUESTIONARIO ON-LINE: se aplicó a los docentes que no participaron del focus group (siete profesores jefe y seis de asignatura)	CONCEPTO	Comprender qué concepto tienen o qué entienden profesores y directivos por acompañamiento directivo a docentes	¿Qué entienden por acompañamiento directivo a docentes?
		IMPORTANCIA	Relevancia que directivos y docentes le otorgan al acompañamiento directivo a docentes	¿Consideran que es necesario el acompañamiento directivo a docentes?, ¿por qué?
		POLÍTICAS Y PRÁCTICAS	Describir el problema y sus alcances en relación a las condiciones en que se realiza el acompañamiento	¿En este establecimiento hay una política de acompañamiento docente? ¿Cómo se realiza acompañamiento docente?
		ACTORES Y/O PARTICIPANTES	Determinar quien realiza el acompañamiento	¿Quién realiza el acompañamiento?

Diseñar un plan de acompañamiento que permita a los docentes la reflexión y retroalimentación de su práctica pedagógica para el desarrollo profesional	ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A DIRECTIVOS: se aplicó a actores del equipo directivo del Colegio Santa Elena (directora, coordinadora académica básica, coordinadora formación, encargado pastoral) FOCUS GROUP: se aplicó a una muestra de docentes de enseñanza básica y media (seis profesores jefe y seis de asignatura). CUESTIONARIO ON-LINE: se aplicó a los docentes que no participaron del *focus group* (siete profesores jefe y seis de asignatura)	EXPECTATIVAS SOBRE UN PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO A DOCENTES	Establecer cuáles son las expectativas de docentes y directivos del Colegio en torno al acompañamiento (cuál sería para ellos la situación ideal)	¿Qué les gustaría que se hiciera? O ¿qué sería bueno hacer?
		CARACTERIZACIÓN DE UN PLAN DE AOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO A DOCENTES ADECUADO A LA REALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO	Determinar las características que debiese contener un plan de acompañamiento para el Colegio Santa Elena según directivos y docentes.	¿Qué características creen ustedes que debe tener el procedimiento de acompañamiento docente?
		CARACTERIZACIÓN DE LOS ACOMPAÑANTES	Establecer cuáles son las características que deberían tener el o los acompañantes según docentes y directivos.	¿Quién debería realizar el acompañamiento?, ¿por qué? ¿Qué características debería tener el acompañante?

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se realiza un análisis temático sobre los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados (*focus*, entrevistas, encuestas) a partir de las dimensiones establecidas en el capítulo anterior, contrastando ello con las directrices teóricas y metodológicas empleadas al inicio de esta investigación[2]. Se puede adelantar que a pesar de que los profesores no manejaban conocimientos acabados del acompañamiento docente ni capacitación respecto de las nuevas teorías educativas, las conclusiones a las que llegaron integran una buena parte de los elementos teóricos del acompañamiento directivo a docentes.

Finaliza este capítulo con un cuadro resumen de la información obtenida de acuerdo a las dimensiones señaladas para hacerla más sistemática y manejable.

1.- Concepto de acompañamiento

Según la información recogida en los tres instrumentos aplicados, se determinaron ejes fundamentales del acompañamiento directivo a docentes. Si bien no se estableció una concepción acabada o que reuniese todos los elementos teóricos señalados al inicio de esta investigación sobre acompañamiento docente, se perfilaron en general todos los elementos

[2] Véase Tabla n° 6, capítulo 3.

relevantes al respecto y que se fueron repitiendo entre los participantes del estudio.

Desde la idea básica aportada inicialmente en las primeras y tímidas intervenciones que conceptualizaba el acompañamiento como un apoyo académico de los directivos a los docentes a través de observación de clases, se fue dando paso en la discusión, en especial del *focus group* y entrevista con directivos, a una concepción más amplia que abarca el apoyo al docente en circunstancias académicas, pero también de desarrollo personal, motivación, refuerzo al trabajo bien realizado y ayuda en la solución de problemas de toda índole (administrativa, pedagógica, convivencia, normalización, atención de apoderados, entre otros). Resaltaron así las directrices fundamentales de sistematización, retroalimentación constante, comunicación y respeto al Proyecto Educativo Institucional.

Así se señaló por ejemplo que el acompañamiento a docentes consiste en "*una forma de ayuda continua en el tiempo al docente en su labor profesional para mejorar sus prácticas educativa y así lograr los objetivos propuestos y clases más efectivas*" (respuesta de docente en cuestionario on-line, anónimo), o integrando más elementos se señaló que es "*cuando los coordinadores o la directora te acompañan en tu proceso y práctica pedagógica y te retroalimentan constantemente, cuando van a la sala o cuando hay reunión de apoderados, por ejemplo, hay alguna dificultad. Te va entregando los andamiajes para resolución de conflicto o también te va aportando en tu desarrollo profesional y te permite desarrollarte en ese ámbito, por ejemplo al realizar cursos de perfeccionamiento o la capacitación" (profesora generalista/jefe ciclo básica 1, en focus group aplicado a profesores).*

Junto con ello, se hizo énfasis en variadas oportunidades, en una idea de acompañamiento horizontal y no vertical ni impositivo, liderado por sujetos positivos y propositivos: "*los roles del liderazgo dentro de las instituciones han cambiado, por lo tanto ya no es absolutamente vertical sino de que también la forma de trabajar hoy en día es horizontal, sino que también los recursos, y no porque lleguen de una parte, también sirvan para el otro. No solamente de ir y bajar, que uno está al mando y ve eso, sino que finalmente todos estamos aprendiendo de nuevo para construir una instrucción sólida*". (Profesor Jefe, Lenguaje Ciclo Media, *focus group*).

Asimismo se señaló de manera indirecta este tipo de liderazgo sosteniéndose que "*tiene que ser pensado de forma de un proceso permanente….pero, a la vez, como una práctica generalizada para todos, donde todos deben ser capaces de conducir pero también de ser conducidos*" (Directora, entrevista grupal semiestructurada).

También se observó un claro enfoque en que el acompañamiento debía implicar una meta clara que hiciera visible el proyecto educativo del colegio de manera continua y sostenida en el tiempo, señalándose que *"las personas que conforman los equipos directivos en el colegio, ya sea por experiencia, por formación o por capacidades intrínsecas tienen cierto liderazgo dentro de los equipos. Entonces, esos liderazgos igual tienen que estar enfocados hacia el cómo plantear las directrices del proyecto educativo o de las metas a mediano o largo plazo que tienen las instituciones. Entonces, para mí, el acompañamiento es la forma en que también se explicitan esas o se manifiestan esas metas, esos logros"*. (Profesor Jefe, Lenguaje Ciclo Media, *focus group*). Lo que se reforzó al sostenerse que "*la idea del acompañamiento… tiene que ser pensado de forma de un proceso permanente en donde toda la comunidad está en constante*

acompañamiento, o sea todos deben dejarse acompañar. Es un tema de voluntad, también, la institución, primero, debe tenerlo dentro de su proyecto, pero a la vez orientado a las mejoras. Y tiene que ver con procesos de inducción, también, que no sean solamente a principio de año, sino que esté establecido como algo permanente, sobretodo el primer año, cuando un profesor se viene recién ingresando. Pero, a la vez como una práctica generalizada para todos, donde todos deben ser capaces de conducir pero también de ser conducidos". (Directora Establecimiento, entrevista grupal semiestructurada).

Respecto del objetivo del Acompañamiento se resaltó su importancia para la mejora de los aprendizajes, "*Yo creo que consiste en una guía al docente de aula para poder mejorar sus prácticas docentes, es estar acompañándole en darle directrices para poder mejorar su quehacer en la sala de clases, para poder acompañar de mejor forma a los estudiantes que tiene a su cargo, dándole estrategias, ideas que le permitan avanzar de mejor manera en el aprendizaje de todos sus alumnos*" (Coordinadora Académica Ciclo Básica, entrevista grupal semiestructurada).

Junto con las concepciones anteriores se ofreció también una mirada más amplia del acompañamiento no circunscrito a los estrictamente académico, resaltando la dimensión de apoyo global, así se dijo que "*nosotros como la parte formativa, lo hemos conversado antes. La importancia que tiene el acompañar, no sólo en temas pedagógicos sino también en temas espirituales, y en temas, no sé si emocionales porque no es la palabra correcta, pero si un poco apoyar a los docentes en esa visión que tienen de estas niñas de estas estudiantes, que es súper importante la parte emocional, y eso influye directamente en su aprendizaje. Entonces, nosotros hemos ido uniendo un poco la visión pedagógica en el tiempo y dándole*

mayor relevancia al acompañamiento, pero no sólo ese acompañamiento en los datos duros, sino que también en el día a día, con el apoyo, si tiene una dificultad, darle ánimo, de poder, que el docente logre ver sus herramientas y pueda minimizar sus dificultades y hacer más fácil su pega" (Coordinadora de Formación de la Persona, entrevista grupal semiestructurada).

Lo anterior se complementó señalando que "*cuando hablamos de acompañamiento, esta es una palabra bien especial que se ocupa dentro del contexto del estar ahí presente para el otro, de ir velando procesos de las índoles que sean necesarios, tanto del ámbito pedagógico como personal, afectivo*".(Encargado de Pastoral, entrevista grupal semiestructurada).

Para mayor énfasis de la idea precedente se resaltó que "*no solamente la parte metodológica sino que la parte problemas que pueden estar unidos a esa misma practica al profesor como profesional en sí y también como persona, porque es algo que no se puede separar. Es como un cuchillo, entre el mango y la hoja, mueves el mango y se mueve la hoja, y eso naturalmente lo hallo súper positivo*" (Profesor Asignatura Ciclo Media, focus group).

Una visión global también se expresó señalando que "*es multifactorial la forma que yo tengo de entender un equipo directivo que apoya al profe en un proceso que tiene que ver tanto con lograr buenos aprendizajes y desarrollar habilidades, pero al mismo tiempo que tiene que ver con cómo nos vamos desenvolviendo en la experiencia humana de enseñar, a mi parecer eso sería*". (Profesora Asignatura Ciclo Básica, focus group).

El aspecto dialógico o comunicativo, inserto en la teoría del liderazgo transformacional se resaltó al señalarse que "*implica el clima, o sea si no hay una buena comunicación no hay buen clima, se producen roces, malos entendidos, gente que no entiende lo que pasa y qué se yo. Entonces, pienso que además de todo eso son además canales y vínculos específicos e importantísimos de la parte comunicación*" (Profesora Jefe de Matemáticas, Ciclo Media, focus group).

Asimismo se reforzó lo anterior resaltando la diferencia entre un liderazgo de supervisión de otro de apoyo, "*al tiro se me vino a la cabeza la supervisión a la sala, o sea más que supervisar en el fondo es una observación donde te van a retroalimentar constructivamente con un instrumento de evaluación que es conocido por ambos lados. Pero ahora escuchándolos, claro, hay otras situaciones que también requieren del acompañamiento de coordinación, de la parte de formación. Y que como decía la profe, es importante la comunicación entre todos los entes. Entonces ahí se me hace más amplio este tema, ya no es sólo ir a ver la clase, cómo está, qué tienes que mejorar, como decían metodologías, sino que también otros aspectos y también siguiendo el conducto regular. O sea, cada uno tiene a su coordinadora, hay otros problemas que los vemos con la orientadora, con la Fran. Y temas más delicados los vemos con dirección*" (Profesora Jefe Generalista, Ciclo Básico 2).

De los instrumentos aplicados y a la luz de la teoría manejada previamente podemos señalar que el acompañamiento docente concebido por los directivos y profesores del establecimiento consiste en el hacerse cargo de la complejidad del proceso educativo ya sea pedagógica, profesional o personal que requiere seguimiento, apoyo y refuerzo. Implica interrelacionar a la comunidad educativa de manera horizontal, estableciendo confianza entre sus integrantes, implica aprender de los demás docentes y directivos,

que se generen instancias para ello y que el apoyo sea integral, no sólo académico sino también personal y afectivo.

Fundamental en este proceso según lo recabado, es la retroalimentación constante de este proceso de acompañamiento, que exista un seguimiento constante y se otorgue la adecuada información para reforzar lo bueno y mejorar los aspectos más débiles a partir de una relación cercana y transparente.

Todos coincidieron en que el acompañamiento busca la mejora de las prácticas pedagógicas para mejorar los aprendizajes, que debe ser sistemático y establecido formalmente y, algo que es fundamental, es que debe reflejar el Proyecto Educativo Institucional. Todos aspectos teóricos manejados en esta investigación.

Por último podemos decir que se resaltó la idea matriz de que el acompañamiento debe basarse en un liderazgo distribuido y facilitador, que motive, de confianza y genere las instancias para la reflexión. Así, se señaló, no debe ser de supervisión o punitivo sino que orientado a la mejora.

No hubo consideración respecto del tema del acompañamiento como medio para instaurar la reflexión de la práctica educativa, seguramente ello se debe a que se trabajó con una idea del acompañamiento como mejora y apoyo sin considerar que puede generar instancias reflexivas formales sobre la práctica pedagógica.

2.- Importancia

Fue unánime entre los participantes la idea de que el acompañamiento directivo a docentes es indispensable no sólo para la mejora en los aprendizajes, sino como crecimiento profesional, mayor motivación y seguridad, mejora en la toma de decisiones, guiar la labor diaria de acuerdo a los objetivos del establecimiento, posibilidad de trabajar en equipo y compartir experiencias.



De esta forma y continuando con la idea de proceso, proyecto y colaboración se señaló como importante que el acompañamiento "*permite que uno sepa hacer el énfasis en las estudiantes qué quiere el colegio, tener claridad, cuál es el objetivo que quiere lograr con la niñas y que necesita también el apoyo de nosotros, la colaboración, porque si no está claro cada uno va a trabajar como una isla*" (Profesora Jefe, Generalista de Ciclo Básica 1, focus group). Para el refuerzo positivo y la motivación "*para reafirmar que uno lo está haciendo bien. Y eso igual es súper positivo. Que: ´oye mira que buena tu*

clase, me gustó, que entretenida, lo vamos a documentar´" (Profesora Jefe, Generalista de Ciclo Básica 2, focus group).

Resaltando la dimensión dialógica y no punitiva se señala que *"importante es la mirada que debe tener quien supervisa o quien acompaña, porque cambia el concepto, vale decir, generalmente cuando a mí, al menos cuando han ido al aula me han puesto una nota, generalmente ponen una nota y una evaluación. Pero uno, en este otro contexto es diferente. Te acompaño para orientarte, para conversar, para mejorar las cosas, no para ver cuán malo y te voy a poner una nota y esto te va a influir en una x*" (Profesor Asignatura de Ciclo Media, focus group).

Respecto del rol activo del profesorado en el ejercicio de un liderazgo directivo no vertical y orientado al diálogo se resaltó que "*esa idea de, que ya está obsoleta, la verticalidad del liderazgo, pero en este caso la horizontalidad que sea mutua. ¿En qué sentido? En que los lineamientos que los directivos nos proponen poder llevarlos a cabo, pero al mismo tiempo que nosotros como profesorado, los otros elementos del colegio, podamos también expresar al equipo directivo qué son las cosas que nos faltan o dónde nos falta más apoyo o más acompañamiento*" (Profesora de Asignatura Ciclo Básica, focus group).

Sobre el trabajo entre pares y el aprendizaje mutuo se destacó que "*anteriormente que los profes no dejaban que nadie entrara a su sala, era una cosa súper cerrada, es mi curso y yo enseño de esta forma, pero de repente es bueno tener la visión de otra persona. O pensaban que un curso era de una forma y se dan cuenta que no, que era de otra y que la profesora si estaba en lo correcto en necesitar ayuda, no sé, como el trabajar también*

en equipo, o sea sería súper bueno que a la vez, por ejemplo, fueran otros profesores a ver la clases….o las profes de segundo que pasen a tercero, cómo que hayan más relaciones, para ver las articulaciones y eso también va de la mano con la coordinadora" (Profesora Jefe Generalista, Ciclo Básica 2, focus group).

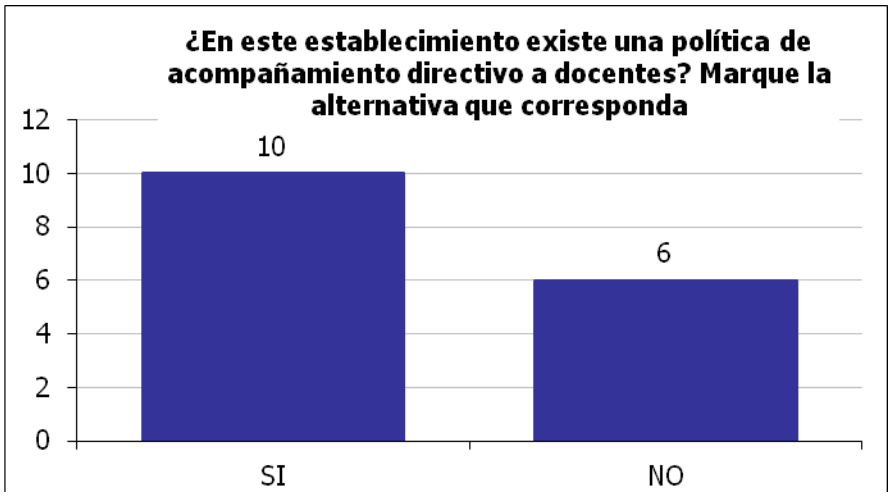
Reforzando el ámbito de la comunicación, trabajo en equipo y rapidez en las acciones se destacó como importante que "*la base de todo es la comunicación, el trabajo en equipo que hemos estado trabajando anteriormente. Y yo creo que también es una buena instancia de lograr remediar ese tiempo. Muchas veces o muchos establecimientos u otras partes donde hemos trabajado nosotros, hay buenas remediales que son a destiempo…..Y naturalmente que eso se ve, y quien mejor lo va a sentir es el alumno. Porque el alumno para bien o para mal, él va a recibir el feedback de alguna acción o algún comportamiento que él tenga o impulse, etc. Y lo va a poder, inmediatamente, reorientar*" (Profesor Asignatura Ciclo Media, focus group).

Como se aprecia gran parte de los elementos teóricos están presente en la información levantada por los instrumentos aplicados. No se tocó el tema de la importancia del acompañamiento para fomentar la reflexión del profesorado y la comunidad educativa.

3.- Políticas y prácticas de acompañamiento en el establecimiento

Esta dimensión está dividida en dos partes: determinar si existe una política de acompañamiento directivo a docentes en el establecimiento y, de existir éste, cómo se realiza.

Sobre el primer aspecto, la mayoría de los participantes señaló que existe el acompañamiento directivo a docentes en el establecimiento, pero de manera no sistemática y bastante informal, que depende, en buena medida, de la disposición de los directivos a solucionar junto al docente algún problema particular y aislado. Esta falencia es coincidente con lo señalado en la parte conceptual de acompañamiento por los participantes y se condice con los aspectos teóricos fundamentales de acompañamiento, estos es: su sistematicidad, claridad y permanencia.



Respecto al segundo aspecto se señala, mayoritariamente, que el acompañamiento directivo a docentes se limita únicamente a la observación de clases por parte de coordinación académica, a partir de una pauta de

evaluación predefinida, pero cuya retroalimentación no es inmediata por la inexistencia de instancias formales. En menor medida se señaló que las reuniones con profesores jefe una vez a la semana operaban como instancia de acompañamiento pero para tratar temas muy específicos.

En este sentido obtuvimos afirmaciones como "*Yo pienso que se da, en cierto* modo *y es muy asistemático, no es algo organizado, si no que se da cuando uno está con problemas precisamente y uno acude y generalmente encuentra el apoyo*", o "*lo que uno tiene más claro es que van a ir a observar clases y con eso tú vas a tener una retroalimentación, pero las otras, por ejemplo, no sé lo de la formación, dirección, no es muy asertivo*" (Profesor de Asignatura Ciclo Media, focus group). Desde una mirada más global se señaló "*yo creo que la disposición del acompañamiento está. Yo creo que finalmente falta como declararlo. Declararlo en cuanto a objetivos, en cuanto a metas, en cuanto a qué es, y a cómo se va a definir el acompañamiento directivo cuando en un minuto cuando esto, si es que algún día se establece" (Profesor Jefe, Lenguaje de Ciclo Media, focus group).*

Se agregó además que el acompañamiento es "*informal. Esa sería la palabra más adecuada. Se da pero informalmente*" (Profesor de Asignatura, Ciclo Media, *focus group*).

Sin embargo lo anterior se resaltó la buena disposición del equipo directivo "*quizás no están especificados los pasos a seguir, pero tú sabes que puedes contar con alguien que puede solucionar el problema*" (Profesora Jefe, Generalista Básica Ciclo 2, focus group).

Una visión más amplia al respecto señaló que "*yo creo que la disposición del acompañamiento está. Yo creo que finalmente falta como declararlo.*

Declararlo en cuanto a objetivos, en cuanto a metas, en cuanto a qué es, y a cómo se va a definir el acompañamiento directivo cuando en un minuto cuando esto, si es que algún día se establece. Yo creo que eso es lo que falta, pero aquí al menos en términos de persona, por ejemplo, en la parte directiva tú ves que existe acompañamiento, en la parte de ambas coordinaciones existe el acompañamiento, de parte de formación también, pero no está explicitado como que aquí en nuestro colegio existe tal cosa y esta cosa sirve para esto" (Profesor Jefe de Lenguaje, Ciclo Media, focus group).

Asimismo desde el equipo directivo se sostuvo una visión diferente aunque no necesariamente contradictoria con las anteriores, señalándose que "*las tares correspondientes a cada uno de nosotros como coordinadores están definidas. Por ejemplo, en orientación, que tiene que ver con el acompañamiento al profesor jefe, tiene la implementación del proyecto de aula, las derivaciones, las jornadas, instancias con los apoderados, pastoral tiene los mismo, todo lo de convivencia escolar, en acompañar en las entrevistas a los profesores jefes en situaciones críticas, con respecto a temas conductuales. Ahí hay un acompañamiento en las tareas específicas, que son tareas que nos corresponden a cada uno pero acompañan al profesor jefe en algo o también a profesores de asignatura, porque uno también acompaña a profesores de asignatura que tienen pocas hora y uno sabe que tiene algunas dificultades con algunos estudiantes, también está ese acompañamiento. Yo creo que va más implícito que explícito. No está declarado en la acción, no está declarado en ningún papel, pero es algo implícito que todos sabemos que sí se hace*" (Coordinadora de Formación de la Persona, Entrevista grupal semiestructurada).

Se agregó también que "*como instancia más formales están los mismos consejos porque son acompañamiento directo a la formación. El consejo que tienen ustedes con los profesores jefes, que son horas, tiempos, recursos asignados para el acompañamiento propio de cada ciclo que tiene el colegio, pero en particular de cada profesor, porque se abordan temáticas que a ellos les importa y corresponde como profesores de este colegio. Jornadas de finalización de semestre en torno a temáticas que tienen que ver con el acompañamiento directo, o sea, de hacer que un profesor se potencie, las visitas al aula, las observaciones de clases, las entrevistas que tienen ustedes, a lo mejor de manera no tan formal, pero todos los días en sus oficinas*" (Directora del Establecimiento, Entrevista grupal semiestructurada).

Además desde dirección se resaltó como apoyo en el acompañamiento la política de puertas abiertas en dirección que en mi calidad de Coordinadora he podido constatar y adscribir de manera completa, se señaló como favorecedor del acompañamiento en el establecimiento "*sobretodo la política que tiene el equipo gestión, de puertas abiertas. Cualquiera que llega a nuestras oficinas en busca de ayuda, ellos se sienten que son escuchados, que son bien recibidos y acogidos*" (Coordinadora Académica Ciclo Básica, Entrevista grupal semiestructurada).

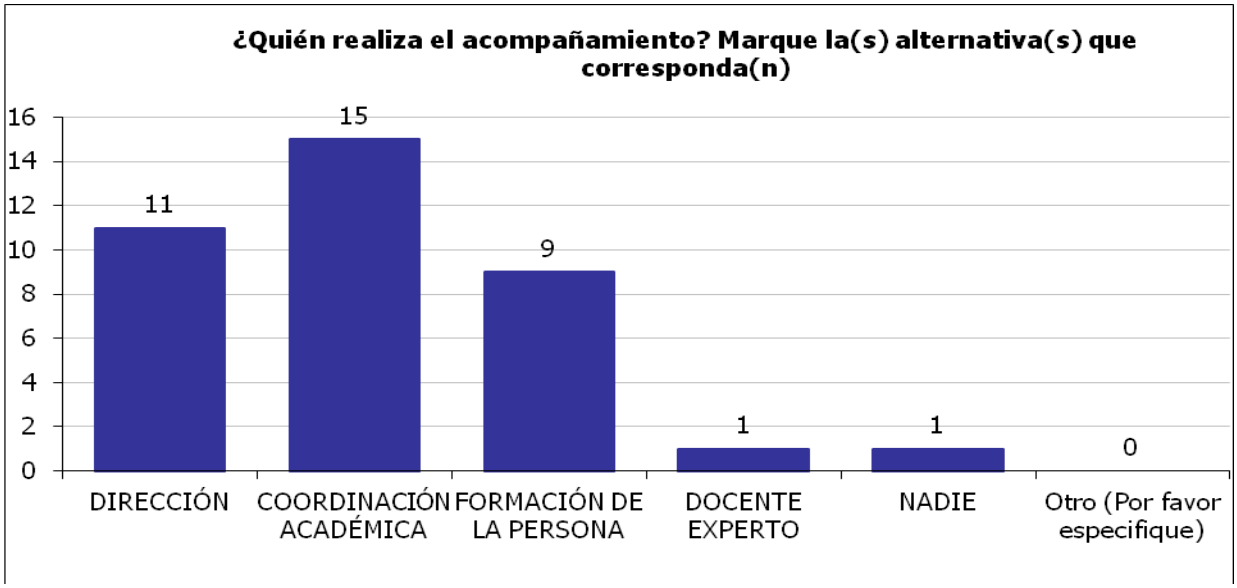
Respecto de una falencia sobre el acompañamiento existente se sostuvo que "*se nos quedan un poco atrás los profesores de asignatura. Y es porque como colegio, nosotros lo declaramos en algún momento, que íbamos a poner foco en el profesor jefe, por la incidencia que tenía, en la retención, en el ambiente, en el clima, etc. Pero, obviamente, viene la segunda patita que es necesario, urgente incorporar al profesor de asignatura*" (Directora del Establecimiento, Entrevista grupal semiestructurada).

Según la información proporcionada, y a la luz de la teoría manejada, resulta evidente que existe un acompañamiento docente asistemático y se realiza un llamado a formalizar el acompañamiento, en que participen todos los directivos con roles y objetivos claros, conocidos por todos y en que la retroalimentación y sistematización vuelven a aparecer como aspecto esencial del modelo.

Además resalta que lo que se realiza en acompañamiento tiene relación en general a la observación de clases, reuniones de profesores jefes y personalizadas, disposición a escuchar cuando el profesor recurre al equipo directivo, pero sin existir estrategias globales como capacitaciones, reuniones periódicas sistemáticas y con objetivos claros, seguimiento a la práctica, instancias reflexivas formales ni cooperación o interrelación formal de los miembros del establecimiento, además de un menor apoyo dado a los profesores que no tienen jefaturas.

4.- Actores y/o participantes

Frente a la interrogante de quién o quiénes realizan efectivamente el acompañamiento directivo a docentes en el establecimiento, sean Coordinación Académica, Dirección o Formación de la Persona, pudiendo señalarse a uno o más intervinientes, la gran mayoría señaló que es Coordinación Académica quien en mayor medida desarrolla prácticas al respecto. Esto fue opinión unánime en el *focus group* aplicado a docentes, sin embargo, en las encuestas se señaló que también participaban los responsables de Formación de la Persona y Dirección pero en un muy menor grado.



5.- Caracterización del plan esperado de acompañamiento

Sobre la proyección futura de implementación de un modelo de acompañamiento de directivos a docentes y sus caracterísitcas, los participantes fueron enfáticos en que debían ser agentes del acompañamiento Coordinación Académica, Dirección y Formación de la Persona, pero además debía considerarse la comunicación y colaboración entre profesores, para compartir prácticas, sortear dificultades y aprender unos de los otros. Junto con ello, nuevamente se hizo presente la sistematización y formalización del modelo y que éste debería representar el Proyecto Educativo del Colegio, señalándose que "*esté bien establecido, que esté bien estructurado, con permanencia en el tiempo, que no sea, por ejemplo, sólo de ciertos periodos y después se pierda en el tiempo. La periodicidad y constancia son la clave, porque creo que las instancias están. Pero habría que sistematizar, mejorar la calidad a través de la sistematización de las actividades que nos hemos propuesto*" (Coordinadora

Académica Ciclo básica, Entrevista semiestructurada) y agregándo "*que el objetivo que nos puede ir uniendo es el proyecto educativo, la labor evangelizadora del colegio, por nombrar alguna. Yo creo que eso no puede estar fuera de ninguna acción pasando en forma transversal. En consejos de cursos, jefaturas, etc. Toda actividad que tiene el colegio debe tener como telón esos dos aspectos por nombrar algunos de ellos. Yo creo que cuando uno tiene algo claro, el objetivo, la finalidad de lo que estoy haciendo, lo demás se opera solo"* (Encargado de Pastoral, entrevista grupal semiestructurada).

Sobre las características que debería tener el procedimiento de acompañamiento de directivo a docentes a implementar en el Colegio Santa Elena, volvieron a aparecer elementos señalados en las dimensiones anteriores, como lo es la formalización, declaración y explicitación del acompañamiento junto establecer claramente sus objetivos, se señaló al respecto que debería partirse "*por declarar y explicitar cómo va a hacer el acompañamiento y hacia dónde lo voy a dirigir, porque perfectamente yo le puedo decir a un colega, ya yo te voy a acompañar de la mano y te hecho ánimos, pero yo creo el acompañar por acompañar no tiene ningún sentido si en la medida de que el que acompaña y el acompañado no saben para dónde van. Yo creo que esa es una de los grandes misterios por aclarar, por resolver, que es hacerlo súper declarado, súper explícito y con tareas y propósitos. Pero por ejemplo, que me vayan a acompañar no porque mi curso sea malo, sino de que porque finalmente hay un proyecto educativo y hay un perfil de alumna, hay una visión, hay una misión, etc*" (Profesor Jefe de Lenguaje, Ciclo Media, focus group).

El mismo profesor agregó respecto de la reciente renovación de personal y la forma de liderazgo un aspecto relevante en esta investigación que es la forma de generar compromiso docente y que era una de las tareas que me

propuse mejorar en el establecimiento, señaló que "*si a mí me dieran la posibilidad de estar y seguir en esta institución es porque también confían en que puedo hacer un buen trabajo, por lo tanto ahí es donde viene el acompañamiento. Decir, está bien yo cuento con este recurso humano para llegar al objetivo, por lo tanto vamos creciendo con esta persona, porque a la institución tampoco le sirve la rotación innecesaria de profesores porque también el discurso del profesor y de los mismos directivos cambia, entonces si no lo tienen súper claro desde las distintas directivas, obviamente que la persona que está bajo ese liderazgo tampoco lo va a tener claro y ¿qué va a hacer? Chao nomás, entonces me voy a una institución que tenga la película más clara, porque yo también necesito un líder súper positivo que me guie en este proyecto, porque finalmente si yo estoy aceptando este trabajo es porque también me siento comprometido con él. Entonces, ahí se debería ir ajustando esta como aplanadora pero entre todos finalmente*". Así pareciera ser que el compromiso se lograría confiando en los profesores, y entregándole orientaciones claras y acordes con los objetivos del establecimiento.

Se enfatizó además el cuadrarse con un objetivo claro que refleje el Proyecto del Colegio y su mirada respecto del perfil del establecimiento, así se señaló que "*creo que el objetivo que nos puede ir uniendo es el proyecto educativo, la labor evangelizadora del colegio, por nombrar alguna…Toda actividad que tiene el colegio debe tener como telón esos dos aspectos por nombrar algunos de ellos. Yo creo que cuando uno tiene algo claro, el objetivo, la finalidad de lo que estoy haciendo, lo demás se opera solo, por ejemplo si yo veo que la oración no tiene llegada, eso es grave porque el colegio es católico…entonces ¿qué tendría que hacer yo en ese aspecto? Reparar, acompañar, ver qué está fallando, acercarse a las personas más responsables y de ahí conversar y ver las remediales ya, y no como un caso aislado, sino como un todo*" (Profesor Asignatura Ciclo Media, focus group).

También se abordó el aspecto del aprendizaje desarrollado entre todos como comunidad educativa sosteniéndose que "*yo siempre he creído que cuando se plantean situaciones, por ejemplo, rendimiento, etc. cosas que son importantes, todos tenemos que tener una voz y algo que decir al respecto, porque el colegio es una labor de todos no es una cosa aislada, de una asignatura o de un subsector, cuando le va bien en matemáticas, por supuesto la profesora tiene una labor importantísima pero resulta que para que ella lograra eso también necesitó la ayuda de los demás porque nosotros estábamos trabajando en habilidades, y todos ayudamos en lo que nos correspondían y lógicamente ella le puso su sello específico, pero es una labor de todos….lo puede ver pastoral, lo puede ver la profesora jefe, lo puedo ver yo también…, puedo poner un video o un texto y analizarlo, teniendo claro para donde debo conducir mi aspecto formativo y ahí nos vamos transformando en una entidad educacional institucional*" (Profesor Asignatura Ciclo Media, focus group).

Se destacó un estilo de liderazgo no punitivo y orientado a la mejora haciendo énfasis en que "*en otras partes en las que he trabajado, lo primero que se hace se piensa en lo punitivo, y eso es último que debiésemos hacer, castigar, primero tenemos que orientar y ¿por qué? Porque tenemos los recursos, esto es un colegio no una comisaría, en la comisaría se sanciona, nosotros tenemos recursos profesionales, pedagógicos y tenemos que responder como colegio*" (Profesor Asignatura Ciclo Media, focus group).

Nuevamente apareció el tema de un mayor compromiso del área de Formación de la Persona al señalarse que "*en la parte de formación, yo creo que ahí poner especial atención a lo que los profesores en general, independiente de si eres profesor jefe o de asignatura, vamos recogiendo a través de la experiencia, y que estén como atentos, que no se diluya solamente, por ejemplo que en la parte orientación tengamos que hacer tal o*

cual cosa, sino que mira tenemos este material y lo podemos trabajar de tal o tal forma, puede tener estas variables, puedes hacer un acompañamiento, y creo que ahí en la parte orientación o formación en realidad está muy al debe" (Profesor Jefe Lenguaje, Ciclo Media, focus group).

Se agregó la retroalimentación oportuna de las observaciones de clases y que éstas estén determinadas previamente con un tiempo fijado de antemano y equitativo para todos. Junto con ello se espera un refuerzo positivo de quienes estén realizando bien su trabajo además de una crítica constructiva y propositiva, al respecto se sostuvo "*cuando a un profe lo evalúan, que además que esa crítica sea constructiva y que asimismo sea propositiva. No sé si incide en que uno sea profe de asignatura o no, pero de repente uno está como caballito de carrera todo el año, y de repente me dicen, oye pero ¿por qué no lo haces de esta forma o por qué no inviertes la dinámica? O sea tener más perspectiva respecto a lo que uno hace, considerando que los profes somos súper celosos de nuestro como territorio y hacerlo también desde, a mí también me ha pasado que me he sentido respectada (sic) respecto a mi disciplina, o sea se propone, se sugiere, pero no es como obligado, entonces es como verlo desde esa perspectiva, o sea detectar qué elementos se pueden mejorar, pero al mismo tiempo proponer formas didácticas, que uno pueda ampliar el abanico que tiene como profesor*" (Profesora Asignatura, Ciclo Básica, focus group).

Se espera también el propiciar instancias de diálogo entre profesores (compartir prácticas exitosas y observación de clases entre pares), al respecto se señaló que "*nos ayuden a que nos podamos juntar, a crear el dialogo entre profesores de básica con los de media, por ejemplo, para saber cómo están trabajando y saber qué necesitamos nosotros hacia arriba. El punto es que hay temas que no hemos desglosado. Qué contenido debe*

quedar perfecto en este curso, porque si no el otro año tenemos que volver con lo mismo". (Profesora Jefe de Matemáticas Ciclo Media, focus group). A lo anterior se propuso "*a lo mejor con una buena comunicación, con reuniones de departamento podemos irlo mejorando, modelándolo*" (Profesor Asignatura Ciclo Media). Esta última apreciación fue asentida por los demás profesores quienes propusieron mayor integración y diálogo entre pares de diversos niveles. Se concluyó al respecto que "*nosotros como profesores necesitamos entre nosotros conversar respecto sobre cuáles son las temáticas, coyunturales o no, que nos están afectando en clases. Tanto así como, oye cómo pasarías esta materia, de ese punto hasta, tenemos a esta niña especifica o este problema. Así como nosotros pedimos una coherencia del discurso directivo ante problemática, cómo nosotros como profesores que compartimos diferentes ciclos, también vamos a tener una coherencia sobre cómo vamos a responder frente a ciertas situaciones"* (Profesora Asignatura Ciclo Básica, focus group).

Se agregó al respecto que "*Como decir, mira chiquillas a mí me está pasando esto, ¿alguien tiene algo parecido? Y desde ahí buscar estrategias, porque de repente entre nosotros mismos nos apoyamos. Entonces creo que serpia súper valiosos tener un espacio como cuerpo docente de conversar nuestras problemáticas o situaciones que necesitamos como profes resolver*" (Profesora Asignatura, Ciclo Básico 1, focus group).

Junto con ello, surgió la necesidad de optimizar el tiempo del acompañamiento e implementar reuniones de departamento para la articulación curricular entre profesores, todas ideas que apuntan a la interrelación entre pares, cooperación y aprendizaje conjunto y significativo. En definitiva se busca la creación de una comunidad educativa efectiva, en que se generen instancias para que los profesores se relacionen entre sí. Fue interesante el siguiente comentario al respecto "*hay profesores que yo*

no veo por esa misma instancia, ellos tienen horarios diferidos. Hay algunos que no veo nunca" (Profesor Asignatura de Ciclo Media, focus group).

Asimismo se hizo énfasis en un trato igualitario entre profesores jefe y los que no los son, entre quienes tienen más horas contratadas y menos horas, en cuanto a las capacitaciones, tiempo en reuniones e información de actividades. Se señaló al respecto que "*soy profesora de asignatura…me pasó muchas veces en que sentía que había lagunas de información, cosas que me enteraba por conversaciones de pasillo, de repente problemáticas específicas que habían con mi asignatura, lo sabía como por un coletazo, como el comentario que tomé el curso y lo dejé. Entonces, de repente si en un consejo se plantea que hay una problemática, no problemática si no una situación específica, que el profesor de asignatura esté presente o que en su horario de trabajo se le comunique en qué va la temática, porque de repente yo me enteraba de conversaciones que se hacían en mi ausencia y temáticas que a mí me competían porque yo era la profesora, entonces de repente, y yo sobre todo que esta es mi primera experiencia laboral, pucha yo hubiera querido estar ahí para escuchar las distintas opiniones y para también yo poder validar mi postura, entonces siento que ahí falta sentido de coherencia sobre todo con los profesores de asignatura, que son los que tal vez tenemos menos arraigos al colegio en términos de horario*" (Profesora de Asignatura, Ciclo Básica, focus group).

Relacionado a lo anterior se sostuvo que "*tenemos que aunar criterios para comunicarnos. Yo también siento que los profesores de asignaturas se ven perjudicados en el acompañamiento. Porque ellos no tienen la instancia para informarse o para dar a conocer lo que va a pasar en cada curso*" (Profesora Jefe Generalista, Ciclo Básica 1, focus group).

La idea de *arraigo* muy bien expresada por una de las profesoras nos parece que es fundamental para lograr un compromiso docente, considerando de

igual manera a todos los profesores aun cuando por horario y carga laboral en el establecimiento pase menos tiempo en este.

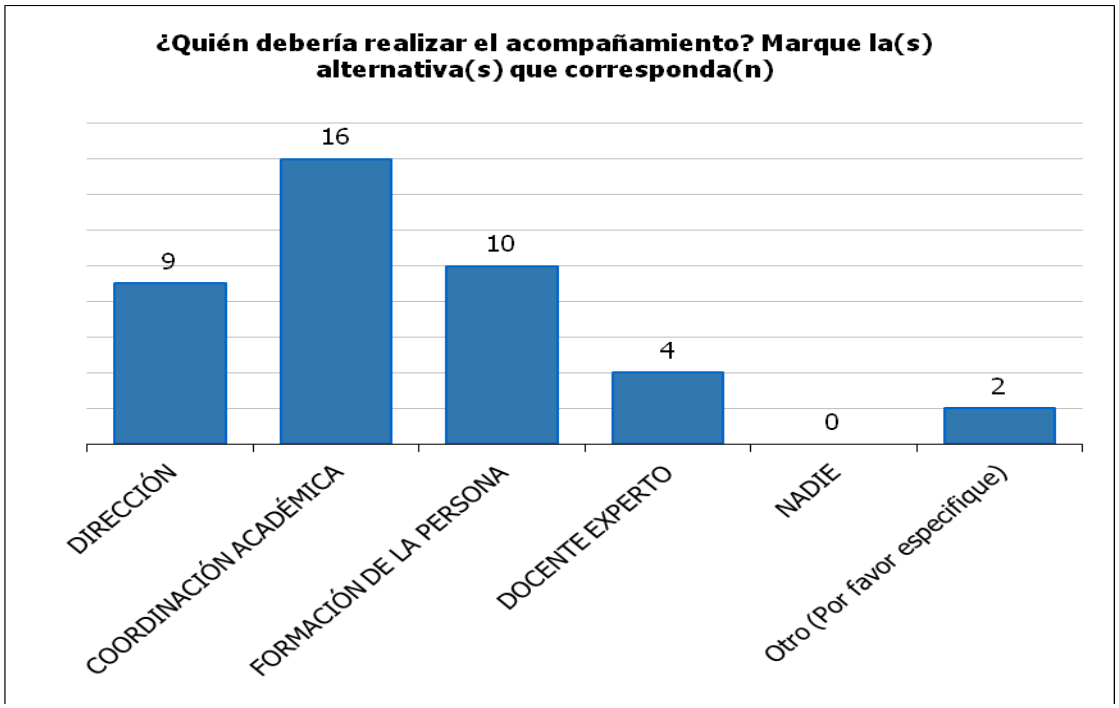
Solamente en las encuestas se tocó el tema de la reflexión docente, así un docente señaló "*pienso que es de suma importancia que se generen los tiempos y los espacios para la reflexión y retroalimentación sostenida para ir evaluando las prácticas educativas*". (Encuesta anónima a profesores). A esto se agregó que "*El proceso de acompañamiento debe ser un seguimiento constante. Es un proceso que debe ser reforzado por el acompañante y también a través de instancias que fomente la reflexión de nuestro trabajo entre pares. Debe existir retroalimentación para mejorar y/o desarrollar nuevas prácticas*" (Encuesta anónima a profesores).

De manera más profunda otro docente sostuvo que *"sería bueno que el acompañamiento fuera in situ, en la sala de clases con la finalidad mejorar nuestras prácticas y reflexionar en conjunto acerca de las prácticas pedagógicas para innovar y/o mejorar"*. (Encuesta anónima a profesores).

6.- Caracterización de los acompañantes

Esta dimensión se divide en dos partes: quién debería realizar el acompañamiento y las características que debería tener el acompañante, ello en directa relación con el tipo de liderazgo directivo que debiese guiar el actuar de las autoridades del establecimiento.

Respecto a lo primero, se vuelve a señalar que todo el equipo directivo debiese intervenir (Dirección, Coordinación Académica y Formación de la Persona).



Respecto a las características del acompañante, se señalaron aspectos variados que ya habían surgido en las dimensiones anteriores, destacándose el carácter de compromiso con el establecimiento, motivador, conciliador, prudente, optimista, respetuoso, empático, resolutivo, preparado, retroalimentador. Esto se condice con la dimensión teórica del liderazgo transformacional que remite a un líder dialógico, positivo y creativo, a la vez que empático y comprometido con las mejoras, que no sea punitivo sino retroalimentador y no tema a horizontalizar paulatinamente la gestión.

Al respecto la Directora del Establecimiento señaló que "*yo siento que los lineamientos están dados aquí en el colegio porque son los coordinadores los encargados de cada área. Pero, a la vez, si queremos potenciar ese acompañamiento entre pares, que sea algo como el liderazgo más distribuido, que tiene que ver con eso, obviamente aquella persona que presenta cierto liderazgo dentro de grupo de pares, que tenga, también las competencias pedagógicas, que tenga una buena formación inicial, que tenga algo valioso que entregar, a través de su práctica docente, a través de su responsabilidad, porque podemos acompañar a cuanto a competencias pero también en cuanto a actitudes"* (Directora Establecimiento, Entrevista grupal semiestructurada).

Respecto del rol de liderazgo se señaló que no debe ser de vigilancia "*una cosa es acompañar por el bien del colegio y otra es vigilar, porque además, uno sabe perfectamente como profesor, cuál es la intencionalidad del individuo que te está acompañando en una sala. Uno percibe la sensación, cuando esa persona o te está mirando, con la comunicación no verbal, o está en una postura inquisidora, en el fondo ver cómo lo está haciendo o está ahí para ver cómo está el ambiente, ver cómo se desenvuelve, etc. A eso voy. Cuando yo me imagino acompañamiento, también, es que te vayan a apoyar, a sugerir formas, más que, mira hoy día lo hiciste mal en el cierre por lo tanto bajas cinco puntos en tu calificación. Que eso puede ser súper mundano, lo de la calificación, pero el tema cuál es el propósito, para qué estoy haciendo esa fiscalización. Para ver cómo va el profesor o para ver si mi proyecto escolar, el que yo tengo pensado fructífera o no*" (Profesor Asignatura de Ciclo Básica, focus group).

El acompañante debería tener diversas cualidades que se ajustan a las concepciones teóricas establecidas en esta investigación, así se señaló que

debe ser "*alguien que te observa pero que también te retroalimenta a tiempo. Te da su opinión y con fundamento también*" (Profesora Jefe Generalista, Ciclo Básica 1, focus group). Según sus características debería ser "*alguien coherente con el proyecto de nuestro colegio. Coherente en vida y en acción. Que se ponga la camiseta. Porque o sino tu modelo no se valida. Que además tenga la capacidad de poder entusiasmar a todos a seguir en ese camino, a vivir ese proyecto, a sentir la pertenencia al colegio. Y que nos empape a todos, porque en el fondo para que haya una pertenencia tenemos que estar todos empapados. Nos tiene que salir por los poros. Aunque aleguemos, no importa, tenemos que seguir y dale, dale, dale y tenemos que entenderlo y tenemos que vivirlo. Por eso que las personas que guían y te acompañan, ya tienen que llevar en sus poros el proyecto, cosa que uno diga, si mira en realidad si vamos mirando por aquí*" (Profesora Jefe de Matemáticas, Ciclo Media, focus group). A lo que se agregó, "*si pudiera nombrar adjetivos, por nombrar alguno. Una persona que fuera conocedora de un grupo, de nuestro proyecto, prudente, conciliadora y por sobre todas las cosas, muy optimista, que te inspire, respetuosa, empática y todos los adjetivos por esa línea*" (Profesor Asignatura, Ciclo Media, focus group). Además de "*resolutiva, porque o si no nos entrampamos todos en lo mismo. Claro, estamos todos en el precipicio*" (Profesora Jefe de Matemáticas Ciclo Media, focus group).

7. Fortalezas y debilidades para desarrollar un modelo de acompañamiento docente acorde con los requerimientos de los actores.

De todo lo señalado en esta sección de análisis de instrumentos se fueron evidenciando fortalezas y debilidades para llevarlo cabo. Fundamentalmente las fortalezas dicen relación con la buena disposición del equipo directivo a la hora de escuchar y apoyar a los profesores aunque ello no esté establecido

de manera sistemática, un equipo de profesores llano a participar y cooperar, la intención de todos por interrelacionarse y el norte de dirigir la acción a la mejora de los aprendizajes y cumplir con un proyecto educativo común.

Respecto de las limitaciones el factor tiempo resulta fundamental, puesto que es limitado, junto con ello la desigual atención ofrecida a los profesores jefe y de asignatura en desmedro de estos últimos. Las pocas instancias por razones de horario y carga laboral que permitan a los profesores relacionarse entre sí de manera formal como informal. El factor de recursos limitados también debe considerarse según señalaremos más adelante. Fue relevante también el tema de la renovación de la planta, muchos docentes son nuevos y no conocen el colegio ni a sus directivos quienes también son nuevos.

La directora del establecimiento resume muy bien las debilidades y fortalezas señaló al respecto que dentro de las debilidades el factor a considerar "*siempre es el tiempo, porque también tiene que ver con los recursos, porque claro yo digo asignen una hora pero eso significa dinero directamente y eso no depende solamente de mí. Pero recursos económicos, tiempo, pero no lo veo tan lejano, con el tema de que cada vez tenemos que acercarnos más al tema de las competencias respecto a nuestros pares, en cuanto a las horas lectivas y no lectivas, yo creo que ahí está nuestro nicho, porque a lo mejor en nuestro valor hora no podemos aumentar mucho por el valor de nuestra matricula, pero sí podemos ir aumentando en este beneficio, que hoy día ya no es beneficio, es ley*".

Sobre las posibilidades y fortalezas sostuvo que "*A lo mejor el profesor no gana tanto acá pero tiene todos estos beneficios, que no tiene que planificar, no tiene que reemplazar, que puede hacer trabajo de forma colaborativa, que*

tiene tiempo para poder hacer sus pruebas, hacer su material pedagógico y compartir experiencias pedagógicas, que lo vean como un tema de perfeccionamiento, que en esas horas también se puede ir perfeccionando. O sea, hoy día lo veíamos, ya está dado, si nosotros estamos en la categorización de alto o medio, nosotros mismos podemos generar instancias de reflexión y de perfeccionamiento en nuestras escuelas o sino debemos traer a alguien del CPEIP, entonces, igual que bueno que haya alguien ahí, pero alguien externo al colegio, no es tan bueno porque entre que conozca la dinámica, la cultura del colegio, las necesidades, se pierde. Pero si nosotros queremos seguir en esa dinámica, porque igual tenemos que aproximarnos un poco, de hecho lo vimos hoy día, la semana pasada, los dos días, perfectamente pudimos tener dos día concretos, claro el Viernes nos costó un poco más porque le Jueves fue muy intenso, hicimos muchas cosas, hicimos tres consejos, entonces, a lo mejor deberíamos ir matizando un poquito, pero definitivamente, tenemos las competencias dentro del equipo para generar este tema del acompañamiento".

8. **Resumen instrumentos aplicados**

A continuación presentamos un resumen sistematizado de la información obtenida y que analizamos detenidamente en los acápites anteriores, a fin de hacerla más conceptual y categorizada según las dimensiones propuestas. Sin perjuicio de lo anterior esta sistematización también se expresará a manera de tabla y se dividirá en tres modelos: *focus group*, entrevistas semiestructurada a directivos y cuestionarios online en los anexos 4, 5 y 3 respectivamente. Esta división se explica por la diferencia de enfoques e instrumentos aplicados a cada grupo.

8.1 Dimensión conceptual

Respecto de la concepción de acompañamiento directivo a docentes las miradas apuntaron en la mayoría de los participantes a la labor de apoyo por parte de los directivos hacia las labores del cuerpo docente, no sólo en lo académico, sino en lo personal y emotivo, de manera sistematizada, con objetivos claros fundamentalmente basados en la mejora de los aprendizajes, a partir de un liderazgo horizontal, no punitivo ni de vigilancia sino que orientado a la mejora y que fuese retroalimentador, además que permitiera la interrelación entre docentes y entre éstos y directivos.

No todas las intervenciones incluyeron todos estos aspectos señalados porque la labor realizada fue construida entre todos los intervinientes en especial en la entrevista y *focus group* en que las visiones de unos eran complementadas por otros hasta lograr cierto consenso que se observa claramente en las transcripciones de los instrumentos.

Así se señaló por ejemplo que el acompañamiento a docentes consiste en "*una forma de ayuda continua en el tiempo al docente en su labor profesional para mejorar sus prácticas educativa y así lograr los objetivos propuestos y clases más efectivas*" (respuesta de docente en cuestionario on-line, anónimo), o integrando más elementos se señaló que es "*cuando los coordinadores o la directora te acompañan en tu proceso y práctica pedagógica y te retroalimentan constantemente, cuando van a la sala o cuando hay reunión de apoderados, por ejemplo, hay alguna dificultad. Te va entregando los andamiajes para resolución de conflicto o también te va aportando en tu desarrollo profesional y te permite desarrollarte en ese ámbito, por ejemplo al realizar cursos de perfeccionamiento o la*

capacitación" (profesora generalista/jefe ciclo básica 1, en focus group aplicado a profesores).

Junto con ello, se hizo énfasis en variadas oportunidades, en una idea de acompañamiento horizontal y no vertical ni impositivo, liderado por sujetos positivos y propositivos: "*los roles del liderazgo dentro de las instituciones han cambiado, por lo tanto ya no es absolutamente vertical sino de que también la forma de trabajar hoy en día es horizontal, sino que también los recursos, y no porque lleguen de una parte, también sirvan para el otro. No solamente de ir y bajar, que uno está al mando y ve eso, sino que finalmente todos estamos aprendiendo de nuevo para construir una instrucción sólida*" (Profesor Jefe, Lenguaje Ciclo Media, *focus group*).

Debemos señalar que las referencias al liderazgo no se manifestaron directamente como lo hemos teorizado en esta investigación, pero sí se establecieron elementos y características respecto de lo que hemos llamado liderazgo transformacional en contraposición a uno punitivo, inquisitivo, vertical y orientado a la vigilancia y sanción. En especial respecto de las características que debía tener el acompañante y cómo debería ser el proceso de acompañamiento, aspectos que trataremos más adelante a propósito de esas dimensiones y que preferimos no replicar aquí.

También se observó un claro enfoque en que el acompañamiento debía implicar una meta clara que hiciera visible el proyecto educativo del colegio de manera continua y sostenida en el tiempo, señalándose que *"las personas que conforman los equipos directivos en el colegio, ya sea por experiencia, por formación o por capacidades intrínsecas tienen cierto liderazgo dentro de los equipos. Entonces, esos liderazgos igual tienen que*

estar enfocados hacia el cómo plantear las directrices del proyecto educativo o de las metas a mediano o largo plazo que tienen las instituciones. Entonces, para mí, el acompañamiento es la forma en que también se explicitan esas o se manifiestan esas metas, esos logros" (Profesor Jefe, Lenguaje Ciclo Media, *focus group*). Lo que se reforzó al sostenerse que "*la idea del acompañamiento… tiene que ser pensado de forma de un proceso permanente en donde toda la comunidad está en constante acompañamiento, o sea todos deben dejarse acompañar"* (Directora Establecimiento, entrevista grupal semiestructurada).

Respecto del objetivo del Acompañamiento se resaltó su importancia para la mejora de los aprendizajes, "*Yo creo que consiste en una guía al docente de aula para poder mejorar sus prácticas docentes, es estar acompañándole en darle directrices para poder mejorar su quehacer en la sala de clases, para poder acompañar de mejor forma a los estudiantes que tiene a su cargo, dándole estrategias, ideas que le permitan avanzar de mejor manera en el aprendizaje de todos sus alumnos*" (Coordinadora Académica Ciclo Básica, entrevista grupal semiestructurada).

Junto con las concepciones anteriores se ofreció también una mirada más amplia del acompañamiento no circunscrito a los estrictamente académico, visión entregada por el equipo directivo, y por un docente de asignatura resaltando la dimensión de apoyo global, así se dijo que "*acompañar, no sólo en temas pedagógicos sino también en temas espirituales, y en temas, no sé si emocionales porque no es la palabra correcta, pero si un poco apoyar a los docentes en esa visión que tienen de estas niñas de estas estudiantes, que es súper importante la parte emocional, y eso influye directamente en su aprendizaje.*"(Coordinadora de Formación de la Persona, entrevista grupal semiestructurada).

Un docente sostuvo que "*no solamente la parte metodológica sino que la parte problemas que pueden estar unidos a esa misma practica al profesor como profesional en sí y también como persona, porque es algo que no se puede separar.*" (Profesor Asignatura Ciclo Media, focus group).

El aspecto dialógico o comunicativo, inserto en la teoría del liderazgo transformacional se resaltó en Varias oportunidades a propósito de diversas preguntas e intervenciones al señalarse en una de ellas que "*es importante la comunicación entre todos los entes*" (Profesora Jefe Generalista, Ciclo Básico 2).

De los instrumentos aplicados y a la luz de la teoría manejada previamente podemos señalar que el acompañamiento docente concebido por los directivos y profesores del establecimiento consiste en el hacerse cargo de la complejidad del proceso educativo ya sea pedagógica, profesional o personal que requiere seguimiento, apoyo y refuerzo. Implica interrelacionar a la comunidad educativa de manera horizontal, estableciendo confianza entre sus integrantes, implica aprender de los demás docentes y directivos, que se generen instancias para ello y que el apoyo sea integral, no sólo académico sino también personal y afectivo.

Fundamental en este proceso según lo recabado, es la retroalimentación constante de este proceso de acompañamiento, que exista un seguimiento constante y se otorgue la adecuada información para reforzar lo bueno y mejorar los aspectos más débiles a partir de una relación cercana y transparente.

Todos coincidieron en que el acompañamiento busca la mejora de las prácticas pedagógicas para mejorar los aprendizajes, que debe ser sistemático y establecido formalmente y, algo que es fundamental, es que debe reflejar el Proyecto Educativo Institucional. Todos aspectos teóricos manejados en esta investigación.

Por último podemos decir que se resaltó la idea matriz de que el acompañamiento debe basarse en un liderazgo distribuido y facilitador, que motive, de confianza y genere las instancias para la comunicación e interrelación. Así, se señaló, no debe ser de supervisión o punitivo sino que orientado a la mejora.

No hubo consideración respecto del tema del acompañamiento como medio para instaurar la reflexión de la práctica educativa, seguramente ello se debe a que se trabajó con una idea del acompañamiento como mejora y apoyo sin considerar que puede generar instancias reflexivas formales sobre la práctica pedagógica y también debido a que pudo haberse subentendido a partir de diversas intervenciones que apuntaban a la interrelación y apoyo profesional de mejora de las prácticas de enseñanza, lo que indirectamente puede reconducirnos a una idea de instalación de la reflexión sobre la práctica. Sin embargo, en nuestra complementación teórica y como se establecerá más adelante debemos dejar claro que el modelo de acompañamiento se constituye en una herramienta para posibilitar la reflexión continua sobre la práctica pedagógica para la mejora de los aprendizajes y se construyó a partir de este horizonte teórico.

8.2 Dimensión de importancia o relevancia.

Respecto a la importancia la mayoría de los actores coincidieron en que el acompañamiento docente era muy relevante y no existieron respuestas contrarias a esta afirmación, las diferencias de grado o nivel se establecieron a propósito de la fundamentación de la respuesta y sobre todo respecto del rol de directivo o docente. Para los directivos el acompañamiento resulta importante pues orienta a la mejora de las prácticas pedagógicas y posibilita esta mejora en la parte académica y humana. Más detalladas fueron las respuestas de los docentes que incluyeron varios términos como la importancia del apoyo continuo y sistemático y retroalimentador que fue la regla general, acompañado de opiniones particulares sobre el sentirse apoyados y escuchados, para trabajar con objetivos claros, o para desarrollar un mayor compromiso en el caso de un docente, o permite toma de decisiones más rápidas, mejora la capacidad de decisión del profesor lo que sería positivo para la percepción de las estudiantes, permitiría el trabajo en conjunto y la colaboración. Aspectos que según algunas opiniones ya detalladas y suficientemente citadas en las secciones anteriores posibilitarían la horizontalidad de la gestión. Ello va en directa concordancia con nuestro modelo teórico de liderazgo horizontal y no punitivo, propositivo, retroalimentador y cercano. Además de que agrega la importancia de la sistematización y el trazamiento de objetivos claros que guíen la acción de manera colaborativa.

No hubo referencias a la importancia de la reflexión en esta dimensión, sin perjuicio de que más adelante se haremos referencia a ella a partir de los instrumentos pertinentes.

8.3 Existe actualmente acompañamiento docente

Esta dimensión fue la más controvertida según la perspectiva fue de directivos o de docentes. Para la directiva existen instancias de acompañamiento que podrían sistematizarse de mejor manera. Así la Directora del colegio señaló "*yo creo que está instalado de parte de los directivos, pero no lo siento todavía parte de la comunidad*". La Coordinadora de Formación de la Persona profundizó más en el tema y señaló "l*as tareas correspondientes a cada uno de nosotros como coordinadores están definidas. Por ejemplo, en orientación, que tiene que ver con el acompañamiento al profesor jefe, tiene la implementación del proyecto de aula, las derivaciones, las jornadas, instancias con los apoderados, pastoral tiene los mismo, todo lo de convivencia escolar, en acompañar en las entrevistas a los profesores jefes en situaciones críticas, con respecto a temas conductuales. Ahí hay un acompañamiento en las tareas específicas, que son tareas que nos corresponden a cada uno pero acompañan al profesor jefe en algo o también a profesores de asignatura, porque uno también acompaña a profesores de asignatura que tienen pocas hora y uno sabe que tiene algunas dificultades con algunos estudiantes, también está ese acompañamiento. Yo creo que va más implícito que explícito. No está declarado en la acción, no está declarado en ningún papel, pero es algo implícito que todos sabemos que sí se hace*".

Para los docentes encuestados un 38% señalaron que no existe acompañamiento en el establecimiento y el resto que sí existe. El focus group arrojó mayoritariamente que el acompañamiento existe de manera informal y no sistemática y que más bien depende de la buena voluntad de los directivos pero que no está declarado y debería estarlo para tener claridad en el actuar. Se señaló en este instrumento que al ser informal no hay objetivos claros para dirigir la acción y práctica pedagógica. Algunos

profesores ejemplificaron este acompañamiento informal refiriéndose a las visitas a ver clases por parte de coordinación, el acompañamiento en reuniones y la posibilidad de hablar con los directivos frente a cualquier problemática pero sin retroalimentación clara ni permanencia.

De esta forma podemos señalar que si bien existe la intención, disposición para el acompañamiento y ciertas estrategias relacionadas este no es sistemático y debería formalizarse en adecuación con el proyecto educativo del establecimiento.

8.4 Actores y/o participantes

Hubo opiniones divididas respecto de quién realiza el acompañamiento existente, podemos decir que en las encuestas y el focus fue unánime de que lo realiza Coordinación Académica, aunque hubo un porcentaje que señaló a Dirección, Pastoral y Formación de la persona pero con la precisión de que deberían involucrarse más al respecto.

Para el equipo Directivo sin embargo, se sostuvo todo el equipo realiza el acompañamiento según su ámbito.

8.5 Caracterización del acompañamiento.

Las visiones más prolíficas aunque no contradictorias estuvieron dadas por las características y prácticas que debía incluir el modelo de acompañamiento.

Partiendo de la premisa no controvertida de que el modelo debía ser sistemático y con el objetivo común de reflejar el proyecto educativo institucional en pos de la mejora de los aprendizajes con un carácter permanente y retroalimentador. Se precisó por los docentes que debían existir ciertas prácticas o actitudes consistentes en: un mayor compromiso de Formación de la Persona, no sólo en lo referente a entregar el material para las sesiones de orientación sino que explicarles cómo realizarlas. Adecuación global de los programas de orientación a la realidad y o contexto de las estudiantes; que se refuercen positivamente las buenas prácticas docentes; una mayor frecuencia en las observaciones de clases, tiempo equitativo para cada profesor y retroalimentación oportuna; crítica constructiva y propositiva por parte de los directivos para mejorar las prácticas de aula; reuniones más frecuentes entre profesores y directivos; implementar reuniones de ciclo para solucionar problemas de carga académica y problemas comunes a los distintos cursos; implementar reuniones de departamento para generar articulación curricular; crear instancias de diálogo entre profesores y compartir prácticas exitosas; que docentes puedan observar clases de sus colegas; optimizar el tiempo en los consejos para abordar temáticas académicas; capacitaciones en diversas materias.

Es del caso destacar que tres opiniones en las encuestas señalaron que debían existir espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica, lo cual si bien no implica una frecuencia mayoritaria, sí nos está diciendo que en conjunto la información proporcionada por los participantes fue capaz de incluir la gran mayoría de los aspectos teóricos sobre acompañamiento, liderazgo transformacional y reflexión en la acción.

Para el equipo directivo las características particulares debían considerar el escuchar a los profesores en sus inquietudes e iniciativas, brindarles confianza para que creen e innoven y potenciar a los profesores que son líderes naturales y que ellos, al mismo tiempo, acompañen a otros profesores y se retroalimenten en las áreas en que son más competentes.

A partir de estas características y sugerencias, pudimos elaborar el plan de acompañamiento docente, complementando estas inquietudes con las directrices señaladas en la parte teórica.

8.6 Acompañantes y sus características.

Esta es la dimensión que en mayor medida buscaba levantar información sobre el tipo de liderazgo que se reclamaba respecto del equipo directivo y llamó la atención que la gran mayoría de los actores señalara elementos de liderazgo horizontal, orientado a la mejora, positivo, colaborador e innovador. En el *focus group* se señaló que el acompañante debía ser retroalimentador, coherente con el proyecto del colegio, comprometido con el colegio, motivador, conciliador, prudente, optimista, respetuoso, empático, resolutivo. Al mismo tiempo las encuestas arrojaban la característica de manejo de contenidos y expertiz técnica, creativo, guía, transparente, con buena disposición, que favorezca el trabajo en equipo, que sepa delegar tareas, disposición al cambio.

Para el equipo directivo el acompañante debía ser un líder que determinara las mejores capacidades de los demás y las potenciara.

Respecto de quién debía realizar el acompañamiento más del 90% señaló que solamente Coordinación Académica. Para el equipo directivo toda la

directiva debía realizarlo pero además se señaló que otros docentes podían ser líderes del proceso respecto de sus pares y según sus habilidades.

Para los docentes casi un 60% incluye a Formación de la Persona y Dirección. Un pequeño porcentaje de profesores resaltaron el rol de otros profesores como acompañantes dada su experiencia y manejo en ciertas áreas. Ello sigue la línea teórica de paulatina horizontalización que parte el cambio desde los directivos para ir delegando en otros participantes como sería el caso de los profesores (ANEXO 8, 7 y 9).

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

A partir de la evidencia obtenida por los instrumentos aplicados a docentes y directivos del Colegio Santa Elena y el estudio teórico desarrollado, se han ido perfilando los elementos, problemáticas, necesidades y fortalezas esenciales para poder implementar un modelo de acompañamiento pedagógico de directivos a docentes.

Han surgido ideas y concepciones tan relevantes como la importancia del líder transformacional en la dirección de cualquier proceso académico, de instaurar la reflexión continua sobre la práctica pedagógica en pos de mejorar los aprendizajes y ha quedado patente la necesidad de establecer un modelo de acompañamiento docente sistemático, reglado, conocido por todos, con una clara vocación retroalimentadora que no sólo apunte a lo meramente académico, sino que constituya también un apoyo o guía al crecimiento integral de los docentes como profesionales y personas. En este sentido, el aspecto emocional o de afectos se ha incluido como relevante tanto entre los participantes en los instrumentos metodológicos como en la concepción teórica que hemos venido manejando.

Se ha tocado tangencialmente el aspecto de los valores, criterios y dimensiones que debe informar el modelo de acompañamiento. Sin embargo, las ideas de equidad, democracia, transparencia, claridad,

sistematicidad que analizamos en el acápite teórico respectivo son señalados en los instrumentos y sólo debemos perfilarlos más estructuradamente para construirlo.

Se dividen las conclusiones investigativas en tres partes: la primera se enfoca al estado actual del acompañamiento directivo a docentes en el Colegio Santa Elena; la segunda hace referencia a las necesidades – fortalezas para la implementación de un plan de acompañamiento pedagógico directivo a docentes en el establecimiento y una tercera en que se resaltarán los aspectos relevantes a considerar para la implementación del plan de acompañamiento.

1.- Estado actual del acompañamiento directivo a docentes en el Colegio Santa Elena, fortalezas y debilidades

Los instrumentos aplicados mostraron con toda claridad que existen elementos de acompañamiento directivo a docentes en el establecimiento, elementos que están acordes con el marco conceptual sobre acompañamiento directivo a docentes que proporcionamos en el tercer capítulo de esta investigación. Así están presentes elementos o estrategias tales como observación de clases con su respectiva retroalimentación y pautas preestablecidas de evaluación de desempeño conocida por todos, realizadas una vez por semestre. Asimismo, en las reuniones de profesores jefes abordan temáticas relativas a problemáticas académicas de cada jefatura y se orienta sobre ciertas prácticas como la relación con los apoderados, estudiantes y definición de ciertas estrategias pedagógicas. Además, hay consenso que Coordinación Académica tiene la voluntad y buena disposición para apoyar y guiar a los profesores.

Otro aspecto a resaltar es la política de puertas abiertas que maneja el equipo directivo, que consiste en que cualquier miembro de la comunidad, sea profesor, estudiante o apoderado puede acudir a cada uno de ellos cuando la situación lo amerite, para resolver dificultades, pedir apoyo, presentar iniciativas, necesitar contención, plantear sugerencias o inquietudes.

Sin embargo, a pesar de la existencia de estos elementos que redundan en fortalezas para desarrollar un plan de acompañamiento directivo a docentes, se evidencian grandes falencias y carencias, tanto teóricas como prácticas.

En primer lugar, el acompañamiento directivo a docentes depende de su sistematización, formalización, regulación y establecimiento de objetivos, criterios y valores unificadores, según la concepción teórica que se ha manejado en esta investigación y de lo cual coinciden los instrumentos aplicados, aspectos que todos los instrumentos señalaron como inexistentes actualmente en el establecimiento. Al no existir una política de acompañamiento sistemática los profesores sienten incertidumbre y desconcierto respecto no sólo de cómo abordar ciertas situaciones problemáticas, sino también a quien acudir para pedir apoyo. En este sentido, los elementos de acompañamiento existentes se tornan intuitivos y basados solamente en la buena disposición de los directivos.

A esta carencia de sistematización, hay que agregarle la falta de continuidad de las pocas prácticas existentes. Así por ejemplo, la observación de clases por parte de Coordinación Académica se realiza de forma esporádica, una

vez al semestre, lo que no da oportunidad para que los profesores rectifiquen sus errores a tiempo y mejoren sus prácticas. De esta forma, la observación opera como meramente punitiva y dependiente de una única oportunidad para hacer las cosas bien o mal. Junto con ello, la retroalimentación no se realiza de forma inmediata, sino diferida ante la ausencia de tiempo destinado para ello. A esto debemos sumarle la inexistencia de un seguimiento de la efectiva puesta en práctica de las sugerencias emanadas del proceso de retroalimentación.

En la misma línea anterior, las reuniones con profesores jefe sólo abordan las temáticas propias del acompañamiento de manera tangencial y no como asunto principal, sino cuando queda un tiempo no utilizado en atender otras situaciones, generalmente emergentes. Además, estas reuniones son realizadas sólo por Coordinación Académica y no participan otras áreas, como Formación de la Persona.

Por otra parte, se evidenció el poco tiempo que se les dedica a los profesores de asignatura en prácticas de acompañamiento, enfocándose el mayor apoyo en los profesores jefe, con la consiguiente indefensión, poca colaboración y reflexión en que estos profesores quedan sumidos. Situación que afecta la equidad y democracia en la toma de decisiones y participación de los docentes.

Otro aspecto fundamental, que arrojaron los instrumentos aplicados fueron los pocos espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica y desarrollo personal que intenciona el colegio, reducidos únicamente al consejo de profesores.

Se resaltó además la falta de espacios de colaboración formales entre profesores y de instancias formales para compartir prácticas y experiencias, lo que hace que muchas veces los profesores de los distintos ciclos no se conozcan entre sí, ni se tengan la confianza de compartir vivencias.

Respecto del ámbito afectivo, se resaltó la menor participación de Formación de la Persona en instancias de apoyo a los profesores y la necesidad de que exista un reconocimiento a los docentes que hacen bien su trabajo.

2.- Necesidad de la implementación de un plan de acompañamiento pedagógico directivo a docentes en el establecimiento

En concordancia con la realidad de no sistematización ni desarrollo constante y continuo de estrategias de acompañamiento es que todos los intervinientes consideraron necesario e indispensable establecer un plan de acompañamiento. Se concluye, que este plan se torna necesario por diversos motivos:

Por un lado, porque es importante hacer patente la línea educativa del establecimiento, es decir, acercar el Proyecto Educativo Institucional a la práctica pedagógica diaria, para que los profesores puedan dirigir su acción acorde a las directrices de éste. Se manifestó que la no consideración de este aspecto genera incertidumbre y desconcierto de la práctica.

Desde el punto de vista más afectivo, se recalcó que el docente debe sentirse acompañado en todo momento, protegido y guiado por sus directivos, y además se torna indispensable el constante refuerzo positivo de su práctica para generar confianza y motivación en el docente y ganas de mejorar.

Bajo el prisma de la reflexión y colaboración, un plan de acompañamiento es necesario por cuanto se destacó que mayores instancias de reflexión y trabajo en equipo entre docentes y entre docentes y directivos ayudaría a mejorar la práctica pedagógica, junto con estrechar lazos y generar un mejor ambiente laboral

3.- Aspectos relevantes a considerar para la implementación del plan de acompañamiento

Este acápite es en el que hay que coordinar en mayor medida el marco teórico sobre acompañamiento directivo a docentes, liderazgo transformacional y reflexión en la acción con la información obtenida a partir de los instrumentos aplicados a docentes y directivos del Colegio Santa Elena. Ello porque la información obtenida por los instrumentos aplicados, si bien no está reñida con la teoría que se ha establecido en esta investigación, no aborda a cabalidad todos los tópicos relevantes del acompañamiento pedagógico directivo a docentes. Lo anterior en concordancia con la metodología de contraste entre la teoría y práctica que se ha establecido en esta investigación.

Según la información que proporcionaron los instrumentos aplicados, se hace indispensable considerar para implementar un plan de acompañamiento diversos aspectos que tienen que ver con características del proceso de acompañamiento, de los acompañantes y las estrategias a desarrollar.

Respecto a las características, el primer aspecto que resalta es la existencia de un plan sistemático y adecuado al proyecto institucional, los programas de orientación y realidad o contexto de las estudiantes.

Aparece además la idea de continuidad en las estrategias de acompañamiento, celeridad en la retroalimentación y equidad en el tiempo destinado a todos los docentes.

Se destaca la característica del refuerzo positivo y la evaluación no sancionatoria, sino que apunte al crecimiento y sea procesual.

Debe primar el diálogo y las instancias de reflexión y colaboración, para ello se propuso la formación de departamentos que se reuniesen constantemente para articular el currículum y compartir prácticas exitosas; observación de clases entre pares, mayor cantidad de reuniones de reflexión y de ciclo.

Respecto a los agentes del acompañamiento, resulta evidente que debe ser ejecutado por el equipo directivo del establecimiento, en su conjunto (Dirección, Coordinación Académica y Formación de la Persona).

En cuanto a las características del acompañante se establecen una serie de conceptos concordantes con la teoría del acompañamiento que se ha establecido en esta investigación. Así el acompañante debe ser experto en educación, manejar su disciplina, fundamentar sus opiniones y decisiones, comprometido con la institución y su proyecto educativo, retroalimentador, motivador, transparente, conciliador, prudente, empático, optimista, respetuoso y resolutivo. En definitiva, todas las características que conllevan un liderazgo transformacional y no verticalista, sino que apele a la horizontalidad y delegación de funciones, en pos de generar espacios de autonomía en los docentes, que les permita reflexionar sobre sus propias prácticas.

Respecto a las estrategias a desarrollar, los instrumentos aplicados arrojaron información parcial respecto a lo establecido en la teoría, pero tocaron elementos que indirectamente refieren a estrategias específicas que se aconsejan desde el punto de vista teórico. En este sentido, además de la observación de clases continua y una retroalimentación oportuna y pauteada, la creación de departamentos con reuniones periódicas que permitieran compartir experiencias, observación de clases entre pares, mayores reuniones de ciclo y jornadas de reflexión sobre la práctica pedagógica, se tocaron los temas relativos a la dimensión dialógica entre acompañado y acompañante, adecuación y explicitación del proyecto educativo, colaboración y comunicación entre profesores.

Estas últimas dimensiones pueden ser reconducidas en prácticas o estrategias específicas según el marco conceptual manejado.

Para establecer la comunicación entre docentes y entre acompañantes y acompañados es recomendable utilizar las tecnologías a través de grupos de información on-line y aplicaciones de chat (trabajo en red) que favorece la comunicación inmediata, trabajo en equipo y retroalimentación, circunstancias no discutidas por los participantes en los instrumentos. Y que la reflexión teórica facilita.

Respecto a la continuidad del proceso y de la retroalimentación resulta recomendable establecer reuniones de seguimiento en que sólo se discuta el avance e implementación de prácticas previamente consensuadas, así como las problemáticas a resolver, para readecuar la práctica, ello acorde con el principio de la flexibilidad.

No se abordó por los participantes de los instrumentos aplicados, el tema de la evaluación del proceso, muy relevante desde el punto de vista teórico. Pero se hizo referencia indirecta a través de la mención constante de la importancia de la retroalimentación. Teóricamente es recomendable establecer instancias de autoevaluación de las prácticas, de evaluación de pares y de directivos, con el único objetivo de reforzar los aspectos positivos, corregir errores, y en definitiva, levantar información sobre las prácticas exitosas y las que no lo son tanto.

Se dejó entrever la necesidad de que el modelo se adecúe al Proyecto Educativo Institucional pero no se profundizó explícitamente en qué objetivos debía tener el modelo ni que principios o valores debían informarlo, y la reflexión redundó en la participación con equidad y democrática.

CAPÍTULO 7

RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

Con la información disponible y la coordinación de la teoría con las fuentes de información recabadas, estamos en condiciones de establecer un modelo de acompañamiento directivo a docentes para el Colegio Santa Elena y establecer el respectivo plan de implementación del modelo antes señalado.

Atendido a lo anterior es que este capítulo se dividirá en las dos partes mencionadas.

1.- MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO A DOCENTES EN COLEGIO SANTA ELENA

Como se señaló en la parte teórica de esta investigación y se dejó de manifiesto a partir de los instrumentos aplicados el modelo de acompañamiento directivo a docentes, debe reflejar no sólo el contexto del establecimiento, sino que también el tipo de liderazgo necesario para configurarlo y llevarlo a cabo con éxito, la institucionalización de la reflexión, el continuo y positivo proceso de retroalimentación y evaluación no punitiva, y el aspecto más transversal que es la mejora de los aprendizajes de las estudiantes. Esto no puede obviar los tres ejes teóricos fundamentales en

que debe basarse todo plan de acompañamiento para guiar la acción, esto es: los principios, valores y criterios.

1.1 Contexto del establecimiento como eje transversal del modelo de acompañamiento

Se señaló en los inicios de esta investigación que según la realidad de la institución objeto de la mejora se puede adoptar una concepción general tanto teórica como práctica que permita determinar qué elementos son susceptibles de incluirse actualmente en el modelo a construir. En este sentido, la inexistencia de un liderazgo moderno, y de una institucionalización de la reflexión acción sobre la práctica de enseñanza-aprendizaje obligan a desarrollar ambas aristas de manera paulatina, partiendo, en el caso del liderazgo, de posturas más prudentes. Es por ello que se opta por basar la construcción del modelo desde la mirada del liderazgo transformacional, como motor de una instauración paulatina de reflexión y autonomía de parte de los docentes.

1.2 Liderazgo Transformacional

Según analizamos en la parte teórica de nuestra investigación, este tipo de liderazgo pone a la escuela (no sólo el director) en el centro o eje del cambio educativo. Este enfoque resalta los comportamientos y prácticas directivos orientados a comunicar una visión motivadora, a expresar altas expectativas sobre el desempeño, proyectar auto confianza y expresar confianza en la capacidad de los seguidores para alcanzar metas, modelar roles y enfatizar los propósitos e identidad colectivos (Weinstein, 2009). Esta perspectiva considera que el líder ejerce una poderosa influencia sobre los demás y pone el acento en la relación misma que se establece entre aquel y los

seguidores (Leithwood et al., 2006). Se trata entonces de un liderazgo que compromete a la organización, desarrolla nuevos líderes y "genera capacidades".

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela se basa en tres constructos según vimos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo del personal. Así, Este tipo de liderazgo parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos siendo un proceso dinámico, adecuable en función de las situaciones y generador de cambios (Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996).

Según Leithwood (1994) las acciones de este liderazgo enmarcado en el ámbito de los propósitos, personas, estructura y cultura incluyen:

-Desarrollar una visión que es ampliamente compartida por la escuela

-Establecer el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela

-Tener expectativas de una excelente actuación

- Prestar apoyo individual

-Prestar estímulo intelectual

-Ofrecer modelos de buen ejercicio profesional

-Fortalecer la cultura de la escuela

-Favorecer el trabajo en colaboración

-Entablar comunicación directa y frecuente

-Compartir la autoridad y la responsabilidad

-Utilizar símbolos y rituales para expresar los valores culturales

-Distribuir la responsabilidad y compartir la autoridad del liderazgo

-Conceder a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones

-Posibilitar tiempo para la planificación colegiada

Este tipo de liderazgo opera como eje fundacional de las modificaciones que es necesario hacer para instaurar un proceso de reflexión en la acción en el establecimiento. Lo que se busca es que en futuro se potencien nuevos líderes en las áreas de implementación del modelo de acompañamiento directivo a docentes. Como actualmente no existen liderazgos claros en el equipo docente, al no existir instancias para su surgimiento, el modelo de acompañamiento que busca esta reflexión y potenciamiento del liderazgo transversalmente y de manera más horizontal, sólo puede establecerse de una forma más vertical, a partir del liderazgo que ejerce Coordinación Académica. Liderazgo que busca, en el futuro, generar las condiciones para una mayor horizontalidad y autonomización. De esta forma se combinan como señalamos en la parte teórica el enfoque vertical del liderazgo (instruccional) con el horizontal (transformacional).

1.3 Reflexión en la acción

El ejercicio de un liderazgo transformacional a partir del contexto del establecimiento, busca principalmente generar un modelo de acompañamiento directivo a docentes que instaure la reflexión constante y sistemática sobre la práctica pedagógica y todas las problemáticas profesionales existentes en la actividad diaria de un establecimiento educativo. Esto es fundamental, fue resaltado por los directivos y profesores del establecimiento y lo acoge la teoría como base de las nuevas concepciones educativas. La reflexión en la acción permitirá, con el tiempo, la autonomía de los docentes a la hora de crear nuevas prácticas, compartir experiencias, corregir rumbos y sugerir cambios, entre otras cosas. Un modelo de acompañamiento docente que se adecue a las necesidades del Colegio Santa Elena que potencie la labor creativa, la construcción constante de nuevas prácticas pedagógicas y se autocorrija y mejore sus rumbos depende de la reflexión constante sobre la práctica, y la confianza que los líderes transformacionales depositen en todo el equipo de trabajo del establecimiento.

1.4 Retroalimentación y evaluación continua

Un modelo de acompañamiento directivo a docentes no sería tal sin que se levante información útil a la mejora, de manera constante y clara. Lo señalaron los docentes enfáticamente, la necesaria retroalimentación para reforzar prácticas exitosas y corregir errores. Ante ello, se hace fundamental que se evalúen los procesos también de manera sostenida y no aislada, sin que esto implique un proceso sancionatorio, sino de proposición y mejora, motivante y no punitivo, en que prime el diálogo entre acompañados y

acompañantes, el adecuado feed back, y la posibilidad de sugerencias de los acompañados sobre las observaciones que se les han hecho.

Estas evaluaciones deberán ser individuales y grupales, generando instancias de autoevaluación a partir de pautas preestablecidas y conocidas por todos.

Esta evaluación y retroalimentación debe incluir no sólo momentos específicos, sino que procesos de mediano y largo plazo que permitan entender el acompañamiento docente como un todo orgánico, que esté acorde con el proyecto educativo institucional y que incluya los objetivos de este proyecto.

1.5 Mejora de los aprendizajes de las estudiantes

No se podría construir este modelo de acompañamiento directivo a docentes, evaluarlo ni retroalimentarlo sin considerar el norte fundamental que fue la inquietud inicial que motivó esta investigación, esto es la mejora de los aprendizajes de las estudiantes del establecimiento. Todos los elementos señalados anteriormente tienen su razón de ser en este último aspecto, ya que la labor educativa busca esencialmente el aprendizaje y su mejora. No debe perderse nunca el foco de que la educación busca el desarrollo cognitivo y personal de los estudiantes y, por lo mismo, el acompañamiento docente no es un fin en sí mismo, o un mero instrumento para el desarrollo profesional de los docentes, sino que un medio para la mejora constante de los aprendizajes.

Así, la reflexión en la acción, también opera como un medio de crecimiento profesional docente para plantearse y replantearse constantemente la mejor manera de lograr este objetivo transversal.

El liderazgo transformacional y la autonomía que pretende generar sólo se entienden si sus objetivos son educativos y pedagógicos, como propiciadores e impulsores del aprendizaje.

1.6 Principios, valores y criterios

Según se señaló en el capítulo anterior, los **principios** teóricos del plan de acompañamiento podían deducirse parcialmente de la información proporcionada por los instrumentos aplicados. Se rescata así la autonomía como fundamento necesario de la acción transformadora, y que debe servir como horizonte al mismo tiempo que permita la paulatina independencia en toma de decisiones y el trabajo creativo de los docentes frente a los acompañantes.

Fundamental para lo anterior es la criticidad, es decir la posibilidad de desarrollar el pensamiento reflexivo y crítico. Que se potencie y acepte como la mejor manera de lograr mejores prácticas y experiencias de aprendizaje. Bajo este aspecto se incluye la autocrítica constante respecto de la propia práctica.

Los principios que más caramente arrojaron los instrumentos incluyeron la participación de todos los intervinientes en la toma de decisiones

pedagógicas e instancias de discusión, así como la equidad tanto en las cargas como en los beneficios.

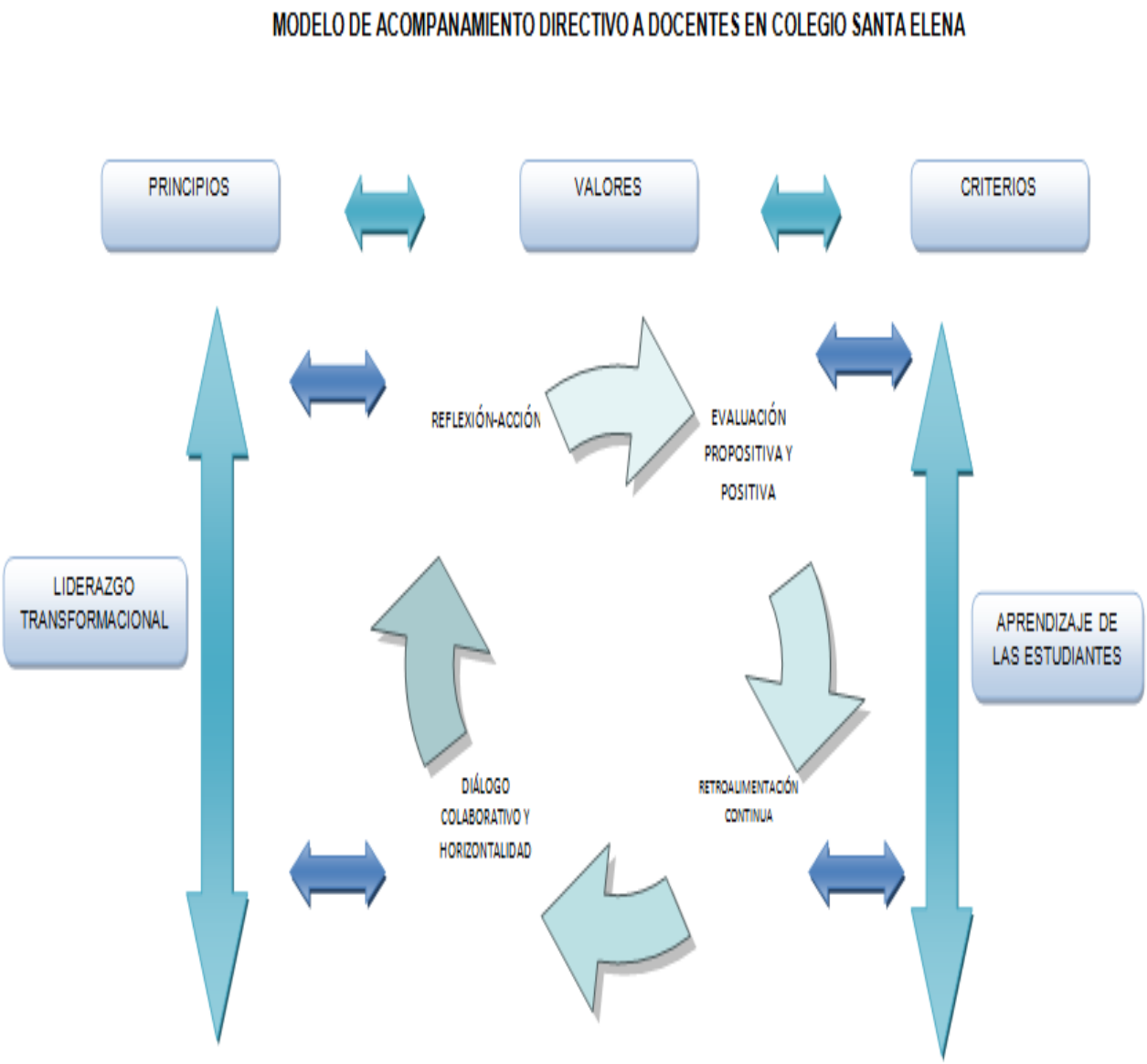
El modelo de acompañamiento, según la teoría seguida, debe además incluir la integralidad, es decir que las instancias del proceso deben estar articuladas entre sí y no operar de manera no cohesionada, la retroalimentación y la evaluación deben obedecer a las instancias de participación y discusión, como ser acompañadas de la reflexión.

Todo lo anterior debe ir acompañado de la eticidad, es decir, que el modelo debe siempre construirse en base al respeto de los valores especiales y de la institución, adecuarse al Proyecto Educativo Institucional y promoverlo en todo momento.

Respecto de los **valores** estos miran a que se realice siempre un aprendizaje permanente y significativo, a partir de concepciones tan importantes como la democracia (no sólo como contenido sino como las formas necesarias para que el proceso sea representativo y participativo); solidaridad (se busca la colaboración y racionalidad encaminada al entendimiento de todos los implicados así como la posibilidad de resolver conflictos dialógicamente); justicia (muy relacionado al primer elemento, pero no como establecedor de reglas de juego sino aplicar la prudencia y ecuanimidad en el caso concreto); responsabilidad (cada proceso debe tener responsables de su ejecución y quienes se responsabilicen de su éxito y seguimiento) y por último el respeto a los derechos de los individuos (aspecto fundamental que va de la mano con los valores anteriores y los articula en el respeto a las personas, su diversidad, creencias e ideologías).

Los **criterios** apuntan a la adecuación del proceso a las necesidades y contexto del establecimiento. Se busca la calidad, a partir de una adecuada formación cultural, educativa y científica según la realidad existente y que considere las condiciones estructurales y personales imperantes; la pertinencia, es decir que se adecúen las necesidades de los acompañados con los objetivos de la institución; la flexibilidad que implica la constante adecuación a las nuevas necesidades y problemáticas, junto con la innovación y cambio, que favorece la creatividad y originalidad de todos los implicados.

ILUSTRACIÓN 2: Modelo de acompañamiento directivo a docentes en Colegio Santa Elena



2.- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DE DIRECTIVOS A DOCENTES EN COLEGIO SANTA ELENA

Ahora estamos en condiciones de construir el plan de implementación del modelo de acompañamiento directivo a docentes para el Colegio Santa Elena, acorde con el modelo de acompañamiento reflexivo en la acción establecido en el acápite anterior y que recoja los elementos esenciales recabados en los instrumentos aplicados y en las concepciones teóricas que se han venido manejando. Para ello se ha considerado estrictamente la poca disponibilidad de tiempo del profesorado para participar en su totalidad en diversas jornadas de diálogo, capacitación y reflexión, maximizándose el tiempo disponible en su totalidad intentando que sea lo más adecuado y respetuoso posible con la realidad de los docentes. Se han incorporado sus inquietudes como la creación de departamentos que dado lo pequeño del colegio será por áreas de afinidad y no por asignatura; las reuniones obligatorias de profesores y profesores jefes se han modificado para que se disponga la mayor parte del tiempo en ellas a la reflexión sobre la práctica pedagógica; se establece la política de que los docentes puedan observar clases de sus pares organizando los tiempos y reglando detalladamente su proceder; la observación de clases de coordinación se regla detenidamente y la retroalimentación, monitoreo y evaluación se realizan de manera rápida y expedita; se incorpora en todas las instancias la participación de Formación de la persona en el proceso y se propende a la formación de líderes docentes a partir del trabajo realizado en las distintas jornadas planificadas.

El plan de acompañamiento se divide en 6 ítems: quién es el responsable de la acción; qué iniciativa implementar; cómo implementarla; cuando implementarla; como se evaluará y se le dará seguimiento y los recursos económicos y de tiempo que implican.

TABLA 12: plan de implementación del modelo de acompañamiento pedagógico de directivos a docentes en Colegio Santa Elena.

QUIÉN (RESPONSABLE)	QUÉ HACER	CÓMO HACER	CUÁNDO HACER	EVALUACIÓN/ SEGUIMIENTO	RECURSOS/ TIEMPO ESTIMADO
EQUIPO DIRECTIVO	Jornadas de capacitación y reflexión	En las dos jornadas intensivas se contratará a personal experto externo para realizar una capacitación en una o dos temáticas que el Establecimiento requiera o desee intencionar para la mejora, capacitaciones que se realizarán durante la mañana, para que por la tarde, puedan trabajar y reflexionar en las ideas que les han surgido para implementar lo aprendido y discutido.	Se realizarán dos jornadas intensivas de capacitación, con personal experto externo, al inicio del año escolar (cuando los profesores regresan de vacaciones), los últimos días de febrero, momento en el que ya se cuenta con la planta completa de profesores para el año lectivo. En un consejo	Coordinación Académica y/o Formación de la persona, según corresponda el área a capacitar, llevará registro de la asistencia y de los acuerdos y/o conclusiones y supervisará que éstos se implementen en los plazos establecidos en la jornada de capacitación. Por otra parte, en consenso con los profesores se determinará la forma en que se	Dos Jornadas (12 horas) completas al inicio del año académico (vuelta de vacaciones). 4 horas al semestre.

		En las jornadas que se realizarán durante los consejos de profesores asignados, los expertos internos prepararán la capacitación para profesores según las necesidades que ellos mismos hayan declarado en reuniones de departamento y que el equipo directivo intencione. Todo ello acorde con el Proyecto Educativo Institucional.	de profesores en los meses de abril, junio, agosto y septiembre se realizarán capacitacione s con personal experto interno (miembro del equipo directivo o docente)	evaluará la implementación de las nuevas prácticas generadas a partir de las capacitaciones. Además, los docentes completarán pauta de evaluación de la jornada.	
LÍDER DE DEPARTAMENT O elegido según terna presentada por los profesores al equipo directivo, a quién se asignan dos horas pedagógicas extra de contrato.	Reuniones de departamento	Los departamentos se dividirán en tres áreas: Humanidades, Ciencias y Técnico-Artístico. Sólo se utilizarán para articulación curricular, compartir experiencias exitosas y discutir problemáticas comunes. El líder de	Se realizarán una vez al mes. En horario de Consejo de profesores (único momento en que están todos los profesores)	Coordinación Académica realizará un seguimiento permanente por medio de los informes de avance y/o acuerdos que entregue el líder del departamento posterior a la reunión mensual.	2 Horas al mes

		departamento es el encargado de generar las pautas que servirán de base para orientar el trabajo (con el apoyo de Coordinación Académica) y sistematizar los acuerdos y/o estrategias elaboradas.		Además, cada 2 meses, el líder deberá entregar un informe de implementación de los acuerdos generados, asunto que también será seguido por Coordinación Académica en sus observaciones de clases.	
COORDINACIÓN ACADÉMICA	Observación de clases	Las observaciones de clases se realizarán por bloque completo, es decir dos horas pedagógicas continuas. La primera se realizará en el mes de abril y la fecha será consensuada entre el docente y su observador. Las siguientes observaciones se realizarán sin previo aviso y se evaluarán según pauta de observación de	Tres veces al semestre, por cada uno de los docentes	Pauta de observación de clases	6 horas por cada docente al semestre

		clases conocida por todos desde el inicio del año escolar.			
COORDINACIÓN ACADÉMICA	Reuniones de retroalimentación de observación de clases	Posterior a la observación de clases se realizará una reunión individual con cada profesor para retroalimentarlo en torno a las fortalezas y debilidades de su práctica docente detectadas por Coordinación Académica.	Se realizarán en la hora de colaboración inmediatamente posterior a la observación de clases.	Registro en pauta de retroalimentación de observación de clases, con la firma de los participantes.	3 horas de libre disposición al semestre.
DIRECCIÓN, COORDINACIÓN ACADÉMICA Y FORMACIÓN DE LA PERSONA	Reuniones de evaluación y retroalimentación de prácticas implementadas	De manera excepcional, en los meses de junio y noviembre, se realizará una reunión extraordinaria de departamento, a la que se incorporará dirección, coordinación académica y formación de la persona, donde se reflexionará, discutirá y analizará el estado actual de la	En Consejo de profesores, en los meses de junio y noviembre.	Registro en acta de consejo de profesores y firma de todos los participantes, para que quede registro de los acuerdos.	2 horas al semestre

		implementación de las nuevas prácticas y sugerirán críticas y/o mejoras para el éxito de las mismas.			
COORDINACIÓN ACADÉMICA Y FORMACIÓN DE LA PERSONA quienes prepararán el Consejo y los insumos necesarios.	Reuniones de ciclo	Los profesores se agruparán según el ciclo en que desempeñen. Los profesores jefe realizarán una breve presentación del panorama general de su curso y elevarán al Consejo los casos de las estudiantes de su curso que presenten mayores dificultades académicas, conductuales o emocionales, con el objetivo de buscar herramientas comunes para ir en su apoyo.	Se realizarán 4 veces al año (mayo, julio, octubre y diciembre), en horario de Consejo de profesores (único momento en que están todos los profesores)	Coordinación Académica y Formación de la Persona llevarán registro de las conclusiones y/o acuerdos y supervisarán se lleven a la práctica según los plazos establecidos en la reunión.	4 horas al semestre
COORDINACIÓN ACADÉMICA Y FORMACIÓN DE LA PERSONA	Reuniones de profesor jefe	Dos sesiones al mes estarán destinadas a analizar panoramas generales de curso	Se realizarán una vez a la semana, en el tiempo destinado a reuniones de	Coordinación Académica y Formación de la persona prepararán los insumos	1,5 horas a la semana

		(resultados académicos, conducta, seguimiento de casos con dificultades académicas y/o emocionales, etc). En una de las jornadas restantes, Formación de la Persona realizará una capacitación respecto de la aplicación del programa de orientación y en la otra jornada se realizarán capacitaciones ya sea con personal interno o externo, referidas a: manejo del grupo curso, técnicas de entrevistas, mejora de prácticas pedagógicas y didácticas, como afrontar y preparar reuniones de apoderados, todo ello acorde con el Proyecto Educativo Institucional.	profesores jefe, con una duración de 1,5 horas.	necesarios para estas reuniones y llevarán registro de los acuerdos y/o conclusiones y velará por que éstos se implementen en los plazos establecidos en la reunión. Por otra parte, en consenso con los profesores jefe se determinará la forma en que se evaluará la implementación de las nuevas prácticas generadas a partir de las capacitaciones.	
EQUIPO	Observación de	Cada	Cada	Informe	2 horas al

DIRECTIVO	clases entre pares	departamento determinará y justificará mediante elaboración de informe, la necesidad de observar determinadas clases y/o docentes. El equipo directivo gestionará que el docente observador pueda disponer del tiempo necesario para ello, solicitándole a éste dejar material para que una de las inspectoras (que son docentes) pueda cubrir el curso que queda sin atención mientras se dedica a la observación de su colega. Esta observación no dispondrá de pauta generada por el equipo directivo, pues los elementos a observar serán determinados por	miembro de los departamentos podrá observar una clase al semestre, siempre velando porque no sea más de una a la vez, es decir, que no sean dos profesores los que al mismo tiempo estén observando a otro. El departamento podrá determinar la necesidad de grabar la clase observada para compartirla con el resto del departamento y analizarla.	elaborado por el líder del departamento a partir del análisis de las clases observadas, el que deberá ser entregado a Coordinación Académica.	semestre por cada docente.

		cada departamento, por lo que la pauta deberá surgir de éstos.			
COORDINACIÓN ACADÉMICA Y/O FORMACIÓN DE LA PERSONA	Reuniones de retroalimentación de proceso individuales	Cada profesor deberá destinar una hora de colaboración al mes para reunirse con Coordinación Académica y/o Formación de la Persona, para recibir retroalimentación de su práctica profesional en el establecimiento, donde se abordarán fortalezas y debilidades en su proceso. Para facilitar el proceso, al inicio de la reunión, cada docente deberá acudir con la pauta de autoevaluación enviada vía on-line.	Se realizará una vez al mes	Registro de pauta de entrevista a docente, firmada por cada uno de los participantes de la reunión	1 hora de colaboración al mes
COORDINACIÓN ACADÉMICA Y/O FORMACIÓN DE LA PERSONA	Autoevaluación	La autoevaluación se realizará a partir de una pauta entregada al inicio	Una vez al mes, vía on-line	Pauta realizada y entregada a Coordinación Académica y/o	1 hora de colaboración al mes

		del año escolar a todos los docentes y se discutirá en las reuniones mensuales de retroalimentación de proceso individuales con Coordinación Académica y/o Formación de la persona según corresponda.		Formación de la Persona según corresponda	
DIRECCIÓN	Seminarios/ Conversatorios sobre temáticas educativas de contingencia	Dirección organizará dos Seminarios/ Conversatorios al semestre, con el objetivo de invitar a un externo especialista a motivar la reflexión en torno a temática educativas de contingencia.	En Consejo de profesores en los meses de marzo, junio, octubre y noviembre	Acta de Consejo de Profesores firmada por todos los asistentes. Además, los docentes completarán pauta de evaluación del Seminario/ Conversatorio.	4 horas al semestre
FORMACIÓN DE LA PERSONA	Jornadas de autocuidado	Se realizarán durante los consejos de profesores asignados. El equipo de Formación de la Persona preparará la jornada para profesores según	En Consejo de Profesores en los meses de abril, mayo, agosto y octubre.	Registro en acta de Consejo de Profesores y firma de los asistentes. Además, los docentes completarán pauta de evaluación de la	4 horas al semestre

		las necesidades que ellos mismos hayan declarado en reuniones de departamento y que el equipo directivo intencione. Todo ello acorde con el Proyecto Educativo Institucional.		jornada.	
COORDINACIÓN ACADÉMICA Y FORMACIÓN DE LA PERSONA	Reuniones de retroalimentación de evaluación de desempeño	Previo a la reunión de retroalimentación de evaluación de desempeño, se enviará vía on-line, la pauta con el resultado de la evaluación realizada por el equipo directivo del establecimiento, con el objetivo de que el docente tenga tiempo de revisarla, analizarla y pensar sus descargos, si es que los hubiera. En la reunión estarán las coordinadoras del área académica y formativa más el docente, donde se	Se realizará una vez al semestre.	Pauta de evaluación de desempeño, firmada por todos los participantes de la reunión.	1 hora de colaboración al semestre por cada docente.

		tendrá impresa la pauta y se conversará sobre la misma, haciendo énfasis en las fortalezas y debilidades, pero principalmente en las áreas potencialmente mejorables. La pauta será firmada por todos los participantes en la reunión.			
DIRECCIÓN	Monitoreo	En reunión de Equipo Directivo, Coordinación Académica y Formación de la Persona entregarán y explicarán el reporte de seguimiento de todas las acciones de las que han sido designadas como responsables. En dicha reunión se evaluará el impacto de las acciones ejecutadas.	Una vez al mes en reunión de equipo directivo	Acta de registro de reunión de Equipo Directivo	1 hora al mes
DIRECCIÓN	Adquisición de	Dirección adquirirá	En el mes de	Registro de	Existe un

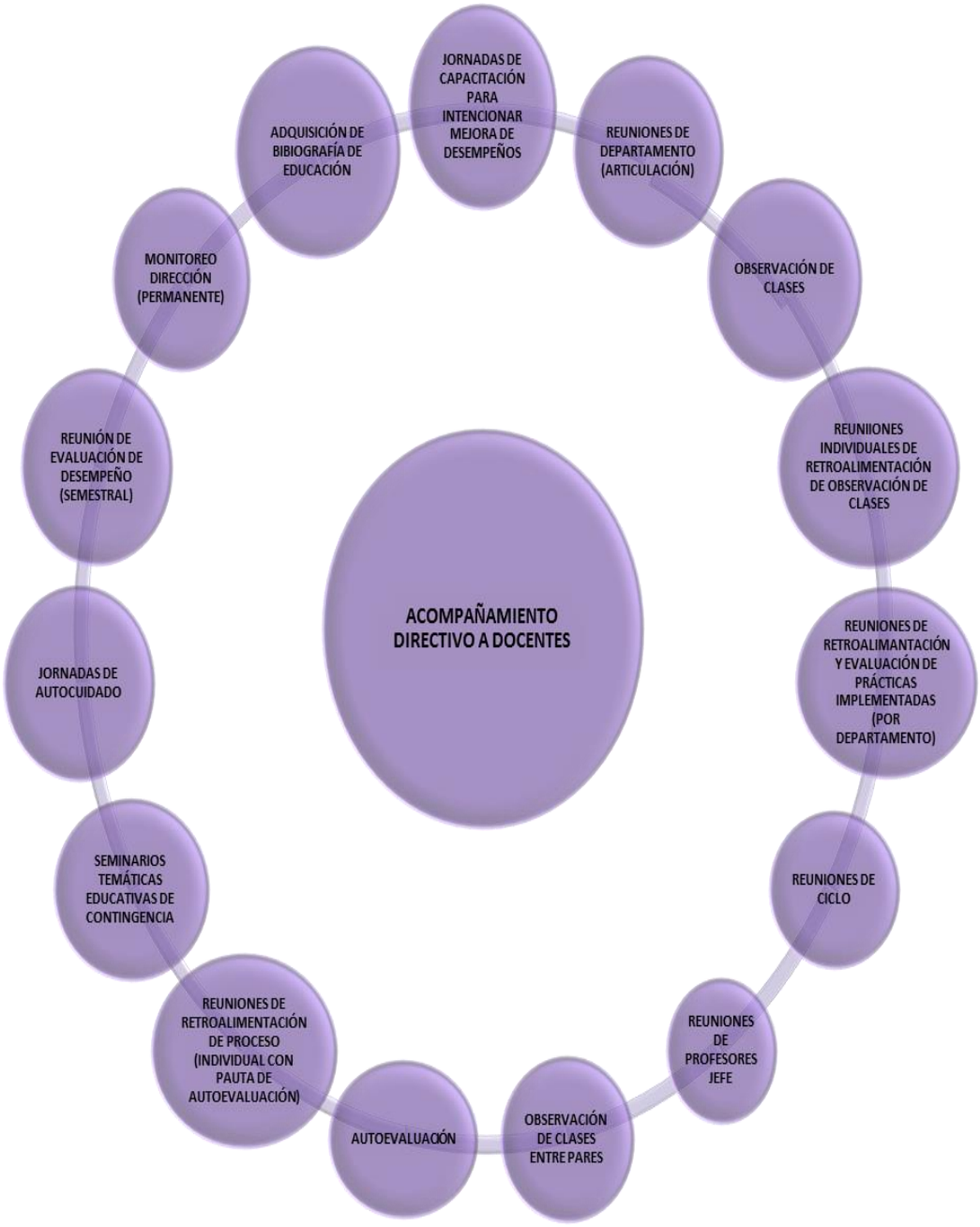
	bibliografía de educación	material bibliográfico de actualidad, estudios e innovación pedagógica, para dejar a disposición de los docentes en la biblioteca del establecimiento. La compra del material se realizará según sugerencias y/o solicitudes de los docentes en encuesta on-line coordinada por la encargada de biblioteca.	marzo	incorporación de los textos en el programa on-line de biblioteca del establecimiento.	monto pre-aprobado de $500.000 para compra de material bibliográfico.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El modelo presentado es consistente con las propuestas de profesores, directivos y reflexión teórica manejada en esta investigación. Y, si bien podría incluir más elementos, por el momento es el reflejo de la realidad del colegio Santa Elena en que la reflexión y retroalimentación de la práctica no está instalada. Con el modelo levantado se pretende instalar aquello paulatinamente. Por lo mismo, estas estrategias para mejora la práctica pedagógica en pos de la mejora de los aprendizajes en el aula estará en constante modificación, ampliación y evolución.

Finalmente se presenta un diagrama de flujos que busca hacer evidentes las acciones que incluye el plan de implementación de un modelo de acompañamiento directivo a docentes.

ILUSTRACIÓN 3: Diagrama de flujo, acciones que incluye el plan de implementación de un modelo de acompañamiento directivo a docentes.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

BIBLIOGRAFIA

Barber, M. & Moursehd, M. (2008) Como lo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. Documento de Trabajo Nº 41.

Bolivar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE), 7(1), 1-4

Bolívar Botía, Antonio. (2008). Didáctica y currículum: de la modernidad a la postmodernidad, Archidona, Aljibe.

Carbone, R., Olguín, J. C., Ostoic, D., Ugalde, P., y Sepúlveda, L. (2008). Situación del Liderazgo Educativo en Chile. Santiago: MINEDUC – UAH.

Carbone, R. (2008). Situación de liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.

Cardemil, C., Maureira f., y Zuleta, j. (2010), Modalidades de acompañamiento y apoyo pedagógico al aula. CIDE-UAH. http://mailing.uahurtado.cl/cuaderno_educacion_31/pdf/instrumento31.pdf.

Elmore, R.F. (2008). Leadership as the practice of improvement. En Pont, B., D. Nusche y D. Hopkins (Eds.), Improving school leadership (pp. 37-68). Paris: OCDE.

Elliot, John. La Investigación-acciónn en educación, Morata, Madrid 2002.

Fullan, M. (2002). Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro

Garay, S. y Thieme, C. (2008), “Liderazgo, Gestión y Logro Académico”, Bolet´n de Educación 39, Universidad Católica del norte, Antofagasta, Chile, 2008, pp.9-27.

Garay, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo (pp. 135-184). Santiago: Ediciones UCSH.

García, Dinorah (2012), Acompañamiento a la práctica pedagógica, Centro Cultural Poveda, Santo Domingo, República Dominicana.

Gorrochotegui, A. (1997). Manual de liderazgo para directivos escolares. Madrid, España: La Muralla.

Habermas, Jurguen (2002). Teoría de la Acción Comunicativa, Taurus, Madrid.

Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). El liderazgo sostenible. Madrid: Morata.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning. UK: National College for School Leadership.

Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. International handbook of educational administration (pp. 785-840). Netherlands: Kluwer Academic.

Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304, 31-60.

Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4), 1-10.

Murillo, F.J. (2005). La investigación sobre eficacia escolar. Barcelona: Octaedro.

Murillo, F.J. y Muñoz-Repiso, M. (coords.) (2002). La mejora de la escuela: un cambio de mirada.Barcelona: Octaedro.

Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), pp. 11-24.

Pavez, Rodrigo (2012), Reflexionar, evaluar, cambiar para enseñar significativamente: hacia un modelo de acompañamiento docente para el desarrollo profesional. Tesis para optar al grado de Mafister en gestión y dirección educacional, UAH.

Pérez Serrano, G. (2004). Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. La Muralla, Madrid.

Pérez, Luz María Et., Al, (2004). Quién dijo que no se puede: Escuelas efectivas en sectores de pobreza, UNICEF.

Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). Psicología: Tópicos de actualidad. Lima, UNMSM.

Schon, Donald (1992), La formación de profesionales reflexivos: hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el Aprendizaje en las profesiones, Paidos, Barcelona.

Tardiff, Maurice (2004), los saberes del docente y su desarrollo profesional, Narcea, Madrid.

Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. Estudios Sociales, 117, 123-147.

ANEXOS

Anexo 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA SEMI - ESTRUCTURADA

AUTORIZACIÓN

Estimado(a)_____:

Usted ha sido invitado(a) a participar en la investigación que busca determinar la necesidad de implementar un plan de acompañamiento directivo a docentes para la mejora de los aprendizajes en el establecimiento, así como el determinar las acciones necesarias para llevarlo a cabo.

Se trata de una investigación, que se enmarca en el proceso de redacción de una tesis, de la Coordinadora Académica de Ciclo Mayor del Colegio Santa Elena, Stephanie Soriano Galdames, para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección Educacional de la Universidad Alberto Hurtado.

Por tratarse de una entrevista semi-estructurada, no hay un guion fijo con preguntas previamente determinadas, éstas son más bien una guía con un encuadre temático en el foco de la investigación que corresponde al Acompañamiento Directivo a Docentes en el Colegio Santa Elena.

Todo lo que conversemos es de uso confidencial y anónimo, de manera que usted pueda contestar con total libertad. La entrevista será grabada y transcrita para luego ser analizada en el contexto de la redacción de la tesis.

En un plazo no mayor a tres meses recibirá copia de la transcripción y algunos elementos de análisis para que puedan ser corroborados y respaldados como fiables.

Ante el evento que la investigadora, Stephanie Soriano Galdames, falte a la ética requerida para este tipo de investigación, en cuanto a confidencialidad y fidelidad a lo expresado en la entrevista, podrá comunicarse con el director de la Tesis, don Luis Navarro N., e-mail lnavarro@uahurtado.cl.

Agradezco desde ya su buena disposición

Stephanie Carolina Soriano Galdames

Quedando claro los objetivos del estudio, las garantías de confidencialidad y la aclaración de la información cuando ha sido requerida; Yo, acepto voluntariamente participar de la investigación, por medio de la presente entrevista; para lo cual, firmo en el acto la autorización.

_____

Nombre y firma

Anexo 2: CONSENTIMIENTO INFORMADO FOCUS GROUP

AUTORIZACIÓN

Estimado(a)_____:

Usted ha sido invitado(a) a participar en la investigación que busca determinar la necesidad de implementar un plan de acompañamiento directivo a docentes para la mejora de los aprendizajes en el establecimiento, así como el determinar las acciones necesarias para llevarlo a cabo.

Se trata de una investigación, que se enmarca en el proceso de redacción de una tesis, de la Coordinadora Académica de Ciclo Mayor del Colegio Santa Elena, Stephanie Soriano Galdames, para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección Educacional de la Universidad Alberto Hurtado.

Por tratarse de un focus group, hay un guión fijo con preguntas previamente determinadas con un encuadre temático en el foco de la investigación que corresponde al Acompañamiento Directivo a Docentes en el Colegio Santa Elena.

Todo lo que conversemos es de uso confidencial y anónimo, de manera que usted pueda contestar con total libertad. El focus group será grabado y transcrito para luego ser analizada en el contexto de la redacción de la tesis.

En un plazo no mayor a tres meses recibirá copia de la transcripción y algunos elementos de análisis para que puedan ser corroborados y respaldados como fiables.

Ante el evento que la investigadora, Stephanie Soriano Galdames, falte a la ética requerida para este tipo de investigación, en cuanto a confidencialidad y fidelidad a lo expresado en la entrevista, podrá comunicarse con el director de la Tesis, don Luis Navarro N., e-mail lnavarro@uahurtado.cl.

Agradezco desde ya su buena disposición

Stephanie Carolina Soriano Galdames

Quedando claro los objetivos del estudio, las garantías de confidencialidad y la aclaración de la información cuando ha sido requerida; Yo, acepto voluntariamente participar de la investigación, por medio de la presente entrevista; para lo cual, firmo en el acto la autorización.

_____

Nombre y firma

Anexo 3: CUESTIONARIO: ACOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO A DOCENTES EN COLEGIO SANTA ELENA

Estimado Docente:

El cuestionario que usted está a punto de responder tiene por finalidad participar en la investigación que busca determinar la necesidad de implementar un plan de acompañamiento directivo a docentes para la mejora de los aprendizajes en el establecimiento, así como el determinar las acciones necesarias para llevarlo a cabo.

La génesis de este plan se enmarca en el proceso de redacción de la tesis, de la Coordinadora Académica de Ciclo Mayor del Colegio Santa Elena, Stephanie Soriano Galdames, para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección Educacional de la Universidad Alberto Hurtado.

Todas sus respuestas son de uso confidencial y anónimo, de manera que puede contestar con total libertad.

Desde ya se agradece su participación en el proceso de investigación y mejora continua de nuestro establecimiento.

*1. ¿Usted es hombre o mujer? Marque la alternativa que corresponda.

HOMBRE

MUJER

*2. ¿Qué edad tiene? Marque la alternativa que corresponda

MENOR O IGUAL A 30 AÑOS

ENTRE 31 Y 40 AÑOS

ENTRE 41 Y 50 AÑOS

ENTRE 51 Y 60 AÑOS

MAYOR A 60 AÑOS

*3. ¿Qué entiende por acompañamiento directivo a docentes? Explique

*4. ¿Considera que es necesario el acompañamiento directivo a docentes? Marque la alternativa que corresponda

SI

NO

*5. ¿En este establecimiento existe una política de acompañamiento directivo a docentes? Marque la alternativa que corresponda

SI

NO

*6. ¿En el establecimiento se propician los espacios para reflexionar sobre la actividad pedagógica? Marque la alternativa que corresponda

SI

NO

*7. ¿Existe evaluación y retroalimentación constante por parte de los directivos a la labor pedagógica realizada por los docentes en el establecimiento? Marque la alternativa que corresponda

SI

NO

*8. ¿Quién realiza el acompañamiento? Marque la(s) alternativa(s) que corresponda(n)

DIRECCIÓN

COORDINACIÓN ACADÉMICA

FORMACIÓN DE LA PERSONA

DOCENTE EXPERTO

NADIE

Otro (Por favor especifique)

*9. ¿Cómo se realiza el acompañamiento docente? Describa y explique

*10. En relación al acompañamiento directivo a docentes, ¿qué le gustaría que se hiciera? o ¿qué sería bueno hacer? Explique

*11. ¿Cuáles son las características que debiera tener el procedimiento de acompañamiento docente para la mejora de los aprendizajes de las estudiantes? Explique

*12. ¿Quién debería realizar el acompañamiento? Marque la(s) alternativa(s) que corresponda(n)
DIRECCIÓN
COORDINACIÓN ACADÉMICA
FORMACIÓN DE LA PERSONA
DOCENTE EXPERTO
NADIE
Otro (Por favor especifique)

*13. ¿Qué características debería tener el(los) acompañante(s)? Explique

Anexo 5: PAUTA DE FOCUS GROUP A SER APLICADO A DOCENTES

FOCUS GROUP

Lugar:
Fecha:
Hora Inicio:
Hora Término:
Nombre Participantes (opcional):
Número de Participantes:

Objetivo 1: Comprender qué concepto tienen o qué entienden profesores y directivos por acompañamiento directivo a docentes

1. *¿Qué entienden por acompañamiento directivo a docentes?*
2. *¿Consideran que es necesario el acompañamiento directivo a docentes?, ¿por qué?*

Objetivo 2: Describir el problema y sus alcances en relación a las condiciones en que se realiza el acompañamiento

3. *¿En este establecimiento hay una política de acompañamiento docente?*
4. *¿Quién realiza el acompañamiento?*
5. *¿Cómo se realiza acompañamiento docente?*
6. *¿Qué se hace?*
7. *¿Qué no se hace?*

Objetivo 3: Caracterizar el problema: cómo incide en el aprendizaje de las estudiantes

8. *¿Cómo afecta el tipo de acompañamiento docente que se realiza en el colegio respecto a los resultados de aprendizaje de las estudiantes?*

Objetivo 4: Establecer cuáles son las expectativas de docentes y directivos del Colegio en torno al acompañamiento (cuál sería para ellos la situación ideal)

9. *¿Qué les gustaría que se hiciera? O qué sería bueno hacer?*
10. ¿Qué características creen ustedes que debe tener el procedimiento de acompañamiento docente?
11. *¿Quién debería realizar el acompañamiento?, ¿por qué?*
12. *¿Qué características debería tener el acompañante?*

Objetivo 5: Establecer cuál sería la situación ideal respecto al problema que se investiga.

13. *¿Cómo debería ser el acompañamiento docente que considerara los factores que inciden en el aprendizaje de las estudiantes?*

Anexo 5: PAUTA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A SER APLICADO A EQUIPO DIRECTIVO

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Lugar:
Fecha:
Hora Inicio:
Hora Término:
Nombre Participantes (opcional):
Número de Participantes:

Objetivo 1: Comprender qué concepto tienen o qué entienden profesores y directivos por acompañamiento directivo a docentes

14. *¿Qué entienden por acompañamiento directivo a docentes?*
15. *¿Consideran que es necesario el acompañamiento directivo a docentes?, ¿por qué?*

Objetivo 2: Describir el problema y sus alcances en relación a las condiciones en que se realiza el acompañamiento

16. *¿En este establecimiento hay una política de acompañamiento docente?*
17. *¿Quién realiza el acompañamiento?*
18. *¿Cómo se realiza acompañamiento docente?*
19. *¿Qué se hace?*
20. *¿Qué no se hace?*

Objetivo 3: Caracterizar el problema: cómo incide en el aprendizaje de las estudiantes

21. *¿Cómo afecta el tipo de acompañamiento docente que se realiza en el colegio respecto a los resultados de aprendizaje de las estudiantes?*

Objetivo 4: Establecer cuáles son las expectativas de docentes y directivos del Colegio en torno al acompañamiento (cuál sería para ellos la situación ideal)

22. *¿Qué les gustaría que se hiciera? O qué sería bueno hacer?*

23. ¿Qué características creen ustedes que debe tener el procedimiento de acompañamiento docente?
24. *¿Quién debería realizar el acompañamiento?, ¿por qué?*
25. *¿Qué características debería tener el acompañante?*

Objetivo 5: Establecer cuál sería la situación ideal respecto al problema que se investiga.

26. *¿Cómo debería ser el acompañamiento docente que considerara los factores que inciden en el aprendizaje de las estudiantes?*

Anexo 7: TRANSCRICIÓN ENTREVISTA SEMI-ESTRURADA APLICADA A DIRECTIVOS DEL COLEGIO SANTA ELENA

- **INVESTIGADORA**: Esto se enmarca en el contexto de la realización de la tesis, la cual trata sobre el acompañamiento directivo docente, pero acá en el colegio Santa Elena. Entonces, la primera pregunta dice: ¿qué entienden por acompañamiento directivo docente y qué importancia le atribuyen?
- **COORDINADORA ACADÉMICA CICLO BÁSICA**: Yo creo que consiste en una guía al docente de aula para poder mejorar sus prácticas docentes, es estar acompañándole en darle directrices para poder mejorar su quehacer en la sala de clases, para poder acompañar de mejor forma a los estudiantes que tiene a su cargo, dándole estrategias, ideas que le permitan avanzar de mejor manera en el aprendizaje de todos sus alumnos.
- **INVESTIGADORA**: ¿Y qué importancia le atribuyen?
- **COORDINADORA ACADÉMICA CICLO BÁSICA**: De vital importancia, en la medida que él se sienta acompañado, sienta que tiene más herramientas, va a poder conducir mejor a su grupo.
- **DIRECTORA**: La idea del acompañamiento, creo que tiene que ser pensado de forma de un proceso permanente en donde toda la comunidad está en constante acompañamiento, o sea todos deben dejarse acompañar. Es un tema de voluntad, también, la institución, primero, debe tenerlo dentro de su proyecto, pero a la vez orientado a las mejoras. Y tiene que ver con procesos de inducción, también, que no sean solamente a principio de año, sino que esté establecido como algo permanente, sobretodo el primer año, cuando un profesor se viene recién ingresando.

Pero, a la vez como una práctica generalizada para todos, donde todos deben ser capaces de conducir pero también de ser conducidos.

- **COORDINADORA FORMACIÓN DE LA PERSONA**: Nosotros como la parte formativa, lo hemos conversado antes. La importancia que tiene el acompañar, no sólo en temas pedagógicos sino también en temas espirituales, y en temas, no sé si emocionales porque no es la palabra correcta, pero si un poco apoyar a los docentes en esa visión que tienen de estas niñas de estas estudiantes, que es súper importante la parte emocional, y eso influye directamente en su aprendizaje. Entonces, nosotros hemos ido uniendo un poco la visión pedagógica en el tiempo y dándole mayor relevancia al acompañamiento, pero no sólo ese acompañamiento en los datos duros, sino que también en el día a día, con el apoyo, si tiene una dificultad, darle ánimo, de poder, que el docente logre ver sus herramientas y pueda minimizar sus dificultades y hacer más fácil su pega.

- **ENCARGADO PASTORAL**: Ahora mira, cuando hablamos de acompañamiento, esta es una palabra bien especial que se ocupa dentro del contexto del estar ahí presente para el otro, de ir velando procesos de las índoles que sean necesarios, tanto del ámbito pedagógico como personal, afectivo. Y es como estar presente dentro de todos los procesos y, dentro de lo posible, ir dando las directrices para poder ir a estas mejoras, o este encaminar mejor para una mejoría dentro de todo lo que se necesite para las personas y sobretodo, el acompañamiento desde el ámbito espiritual es algo que se ocupa desde muchos siglos. Entonces, es súper importante dentro de esto, porque en el fondo es un camino que se traza una institución pero que tiene que ir secundado por alguien o por personas que tienen que ir viendo que esto se vaya cumpliendo, que vayan velando porque este camino sea lo más fácil, sea lo más transitable posible y desde ahí es la importancia de esto.

- **INVESTIGADORA**: ¿Ustedes creen que aquí en el establecimiento hay una política de acompañamiento docente?

- **DIRECTORA**: Yo creo que está instalado de parte de los directivos, pero no lo siento todavía parte de la comunidad. Hoy día por el tema de la ley de inclusión aparece la palabra “mentor”. En donde se le va a pagar un bono asignado durante todos los meses a aquellas personas que el colegio designe siempre que esté en la categoría de desempeño alto o medio. Entonces está la posibilidad de pagarle un bono de más de cien mil pesos a ese profesor que veamos que sea competente, que tenga las competencias para guiar a otro. Entonces me parece relevante que nosotros estemos, si bien es cierto ya lo hemos ido haciendo más visible desde las áreas de las coordinaciones pero si tiene que haber esa bajada, de hecho en el último encuentro con los profesores, salió de ellos mismos, la necesidad de que ellos mismos sean capaces de acompañarse, porque para mí el acompañamiento es el traspaso de conocimiento, de estrategias que me han resultado para que a otros también le resulte, y todo eso en beneficio, obviamente del colegio, o sea repercute directamente en el colegio.

- **INVESTIGADORA**: Entonces ¿todos coinciden en que en el colegio, la idea del acompañamiento está más bien instalada en el equipo directivo que en los profesores?

- **TODOS**: Sí.

- **INVESTIGADORA**: Ahora, en el colegio entonces, desde la mirada de los directivos, si consideramos que existe una política, a lo mejor incipiente o medianamente instalada de acompañamiento, ¿quién está a cargo de ese acompañamiento?

- **COORDINADORA ACADÉMICA CICLO BÁSICA**: El equipo de gestión en general.

- **COORDINADORA FORMACIÓN DE LA PERSONA**: Cada uno de nosotros

- **ENCARGADO PASTORAL**: Desde las competencias, también. Porque en el fondo, por ejemplo, lo que nos compete al área de la formación nosotros hemos hecho el acompañamiento formal como se le llama, que es un acompañamiento con hora y lugar, y eso lo establecimos y está. Y ahora nos toca hacerlo más permanente en el tiempo pero está y está establecido

- **COORDINADORA ACADÉMICA CICLO BÁSICA**: Y el acompañamiento de las coordinaciones está establecido con horas definidas.

- **COORDINADORA FORMACIÓN DE LA PERSONA**: Yo creo que cada uno de nosotros, en algún momento, está jugando, está en el rol de acompañante en el proceso, y también la gente de convivencia, orientación, también están, independiente de que no sean directivos. Y creo que también ellos juegan un papel importante y que claramente está conducido por los lineamientos generales del acompañamiento.

- **DIRECTORA**: Yo creo que también se nos quedan un poco atrás los profesores de asignatura. Y es porque como colegio, nosotros lo declaramos en algún momento, que íbamos a poner foco en el profesor jefe, por la incidencia que tenía, en la retención, en el ambiente, en el clima, etc. Pero, obviamente, viene la segunda patita que es necesario, urgente incorporar al profesor de asignatura.

- **INVESTIGADORA**: Y entonces, este acompañamiento en el colegio, ¿cómo se realiza?

- **COORDINADORA FORMACIÓN DE LA PERSONA**: O sea, yo creo, que las tares correspondientes a cada uno de nosotros como coordinadores están definidas. Por ejemplo, en orientación, que tiene que ver con el acompañamiento al profesor jefe, tiene la implementación del proyecto de

aula, las derivaciones, las jornadas, instancias con los apoderados, pastoral tiene los mismo, todo lo de convivencia escolar, en acompañar en las entrevistas a los profesores jefes en situaciones críticas, con respecto a temas conductuales. Ahí hay un acompañamiento en las tareas específicas, que son tareas que nos corresponden a cada uno pero acompañan al profesor jefe en algo o también a profesores de asignatura, porque uno también acompaña a profesores de asignatura que tienen pocas hora y uno sabe que tiene algunas dificultades con algunos estudiantes, también está ese acompañamiento. Yo creo que va más implícito que explícito. No está declarado en la acción, no está declarado en ningún papel, pero es algo implícito que todos sabemos que sí se hace.

- **ENCARGADO PASTORAL**: Ahora, yo también he visto las entrevistas que hace la Ale a los profesores, es un acompañamiento independiente de cómo está dado, porque ahí salen otras temáticas. Y bueno, desde pastoral uno trabaja el aspecto más personal, la problemática, pero que se pueden dar en cualquiera de los componentes del equipo

- **DIRECTORA**: Bueno, y como instancia más formales están los mismos consejos porque son acompañamiento directo a la formación. El consejo que tienen ustedes con los profesores jefes, que son horas, tiempos, recursos asignados para el acompañamiento propio de cada ciclo que tiene el colegio, pero en particular de cada profesor, porque se abordan temáticas que a ellos les importa y corresponde como profesores de este colegio. Jornadas de finalización de semestre en torno a temáticas que tienen que ver con el acompañamiento directo, o sea, de hacer que un profesor se potencie, las visitas al aula, las observaciones de clases, las entrevistas que tienen ustedes, a lo mejor de manera no tan formal, pero todos los días en sus oficinas.

- **COORDINADORA ACADÉMICA CICLO BÁSICA**: Y sobretodo la política que tiene el equipo gestión, de puertas abiertas. Cualquiera que llega a

nuestras oficinas en busca de ayuda, ellos se sienten que son escuchados, que son bien recibidos y acogidos

- **INVESTIGADORA**: Ahora, pensemos en un ideal, entonces dice: ¿qué características creen ustedes que debería tener el procedimiento ideal de acompañamiento docente?

- **COORDINADORA ACADÉMICA CICLO BÁSICA**: Que esté bien establecido, que esté bien estructurado, con permanencia en el tiempo, que no sea, por ejemplo, sólo de ciertos periodos y después se pierda en el tiempo. La periodicidad y constancia son la clave, porque creo que las instancias están. Pero habría que sistematizar, mejorar la calidad a través de la sistematización de las actividades que nos hemos propuestos.

- **COORDINADORA FORMACIÓN DE LA PERSONA**: Yo creo que hay que pensar en el quién, qué, cómo, cuándo.

- **DIRECTORA**: Hay algunas que ya están, pero cómo, a lo mejor yo aprovecho esas instancias que tienen informales, de formalizarlas. Sobre todo con los profesores, uno a uno, esa horita que hace falta en la semana uno a uno, por qué? Porque para mí el acompañamiento, igual, es dar respuestas, entonces cuándo le puedes dar esas respuestas, porque está bien están los consejos y jornadas, pero ahí se tratan temas generales y donde las soluciones van a hacer, a lo mejor, a largo plazo. El tema es, que claro, los cambios personales tienen que pasar primero por uno y que la persona lo exteriorice y lo haga suyo tiene que pasar un tiempo. Pero cuando un profesor va por un tema específico, pedagógico, por ejemplo, un tema de evaluación, de conflicto con una alumna, quiere respuestas y esas respuestas no pueden esperar y eso requiere de atención directa, de compromiso, de llegar a acuerdo, y dar tiempos en las respuestas, aunque la respuesta no sea inmediata, pero sí generar conversaciones con la dirección, con las personas que correspondan, con los apoderados, y que

en una semana esté eso resuelto para que el profesor sienta que ese acompañamiento real es efectivo.

- **COORDINADORA ACADÉMICA CICLO BÁSICA**: Y la clave es que él se sienta escuchado, yo creo que esa tranquilidad en el quehacer docente mejora mucho la confianza en ellos y además genera el sentir que el equipo confía en su labor y eso le permite a él moverse más tranquilo en su quehacer.

- **DIRECTORA**: Y le quitas un peso.

- **COORDINADORA ACADÉMICA CICLO BÁSICA**: Claro. Eso le más libertad, incluso para crear, para innovar, para entregar, para ir creciendo en el fondo.

- **INVESTIGADORA**: Bien. Ahora, ¿quién debería realizar el acompañamiento y qué características debería tener el acompañante?

- **DIRECTORA**: Primero, yo siento que los lineamientos están dados aquí en el colegio porque son los coordinares los encargados de cada área. Pero, a la vez, si queremos potenciar ese acompañamiento entre pares, que sea algo como el liderazgo más distribuido, que tiene que ver con eso, obviamente aquella persona que presenta cierto liderazgo dentro de grupo de pares, que tenga, también las competencias pedagógicas, que tenga una buena formación inicial, que tenga algo valioso que entregar, a través de su práctica docente, a través de su responsabilidad, porque podemos acompañar a cuanto a competencias pero también en cuanto a actitudes, porque yo creo que también hace falta. A veces nos quedamos en la parte más superficial, pero también hay que pulir al profesor, en la forma. Y evidentemente, a lo mejor hay una persona que tiene una muy buena actitud y eso yo lo quiero potenciar, entonces él tendría que ser ese mentor, ese líder, ese acompañante. O en otros, queremos potenciar las horas dentro de la sala de clases, y hay una persona que tiene muy buen

manejo de grupo y a esa persona sería. Entonces, todos resaltarían, todos tendrían la posibilidad de acompañar a otro. Porque la que es buena profesora, pero la que no es tan buena va a decir, yo nunca voy a poder llegar a eso, pero sí puede acompañar en otros aspectos.

- **INVESTIGADORA**: Por último, ¿cuáles son las limitaciones y oportunidades de implementar un plan de acompañamiento docente aquí en el colegio?

- **DIRECTORA**: Bueno, las limitaciones siempre es el tiempo, porque también tiene que ver con los recursos, porque claro yo digo asignen una hora pero eso significa dinero directamente y eso no depende solamente de mí. Pero recursos económicos, tiempo, pero no lo veo tan lejano, con el tema de que cada vez tenemos que acercarnos más al tema de las competencias respecto a nuestros pares, en cuanto a las horas lectivas y no lectivas, yo creo que ahí está nuestro nicho, porque a lo mejor en nuestro valor hora no podemos aumentar mucho por el valor de nuestra matricula, pero sí podemos ir aumentando en este beneficio, que hoy día ya no es beneficio, es ley. Entonces donde tenemos que ir avanzando en ese aspecto, y poder decir que a lo mejor el profesor no gana tanto acá pero tiene todos estos beneficios, que no tiene que planificar, no tiene que reemplazar, que puede hacer trabajo de forma colaborativa, que tiene tiempo para poder hacer sus pruebas, hacer su material pedagógico y compartir experiencias pedagógicas, que lo vean como un tema de perfeccionamiento, que en esas horas también se puede ir perfeccionando. O sea, hoy día lo veíamos, ya está dado, si nosotros estamos en la categorización de alto o medio, nosotros mismos podemos generar instancias de reflexión y de perfeccionamiento en nuestras escuelas o sino debemos traer a alguien del CPEIP, entonces, igual que bueno que haya alguien ahí, pero alguien externo al colegio, no es tan bueno porque entre que conozca la dinámica, la cultura del colegio, las necesidades, se pierde. Pero si nosotros queremos seguir en esa

dinámica, porque igual tenemos que aproximarnos un poco, de hecho lo vimos hoy día, la semana pasada, los dos días, perfectamente pudimos tener dos día concretos, claro el Viernes nos costó un poco más porque le Jueves fue muy intenso, hicimos muchas cosas, hicimos tres consejos, entonces, a lo mejor deberíamos ir matizando un poquito, pero definitivamente, tenemos las competencias dentro del equipo para generar este tema del acompañamiento.

Anexo 8: TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP APLICADO A PROFESORES DE COLEGIO A SANTA ELENA

- **INVESTIGADORA**: Vamos a comenzar entonces, yo primero le doy las gracias por venir. Bueno ya les había explicado un poquitito en qué consistía. La idea es poder reunirlos para que ustedes manifiesten sus ideas libremente con plena confianza en torno a la temática que hoy nos convoca, que básicamente tiene que ver con el acompañamiento directivo a docente acá en el colegio Santa Elena. Me parece que es importante aclarar que seamos concretos en referirnos al colegio, porque la idea es poder, a la larga, generar un plan de acompañamiento para este colegio. Entonces, la primera pregunta que yo les quiero plantear, y ahí cualquiera de ustedes puede intervenir, es que entre ustedes me digan ¿qué entienden por acompañamiento directivo docente, qué se les viene a la mente cuando piensan en el acompañamiento?
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Yo por ejemplo, lo que entiendo, es cuando las coordinadores o la directora te acompañan en tu proceso y practica pedagógica y te retroalimenta constantemente, cuando van a la sala o cuando hay reunión de apoderados, por ejemplo, hay alguna dificultad. Te va entregando los andamiajes para resolución de conflicto tal vez o también te va aportando en tu desarrollo profesional y te permite desarrollarte en ese ámbito, por ejemplo al realizar cursos de perfeccionamiento o la capacitación.
- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA:** Además de eso, yo consideraría el rol, que por ejemplo en el colegio juega la *Fran (coordinadora de formación de la persona)*. Cuando uno tiene problemas más allá de lo pedagógico también, en el sentido de cuáles son las relaciones que nosotros tenemos con las chiquillas, porque de repente eso influye en el aspecto del aprendizaje, entonces, cuando me dicen equipo directivo, yo pienso tanto en las coordinadoras, la directora, pero también

en el equipo que se encarga de convivencia y formación, o sea es un todo, es multifactorial la forma que yo tengo de entender un equipo directivo que apoya al profe en un proceso que tiene que ver tanto con lograr buenos aprendizajes y desarrollar habilidades, pero al mismo tiempo que tiene que ver con cómo nos vamos desenvolviendo en la experiencia humana de enseñar, a mi parecer eso sería.

- **PROFESORA MATEMÁTICA/JEFE CICLO MEDIA:** Yo le agregaría, lo que son los canales, además de todo lo que dijeron, los canales de comunicación. Yo creo que el equipo directivo, especialmente las coordinadoras que son las que están más cerca nuestro, mantienen y tienen que ser vía permanente en la comunicación porque de ellas es el enlace entre la dirección digamos y lo que nosotros hacemos, entonces me parece que esa área es fundamental porque ahí implica el clima, o sea si no hay una buena comunicación no hay buen clima, se producen roces, malos entendidos, gente que no entiende lo que pasa y qué se yo. Entonces, pienso que además de todo eso son además canales y vínculos específicos e importantísimos de la parte comunicación.
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Yo cuando escuche el título del tema, lo asimilé a un trabajo más bien de supervisar, yo no tengo jefatura, he tenido jefatura pero en la actualidad no, y lo asimilé a una supervisión de la parte metodológica o sea cuán bien lo estás en metodología tú frente a determinado cursos a los cual enseñas y cómo puedes mejorar tu práctica, pero pensándolo un poquito más y escuchando todo, al resto de los colegas que están acá, pienso que es algo mucho más amplio, el abanico es mucho más grande y no es una visión tan sesgada. Y al escuchar que abarca lo más amplio del espectro del trabajo del profesor en su centro de trabajo, naturalmente me abre muchas expectativas, porque ya no solamente la parte metodológica sino que la parte problemas que pueden estar unidos a esa misma practica al profesor como profesional en sí y también como persona, porque es algo

que no se puede separar. Es como un cuchillo, entre el mango y la hoja, mueves el mango y se mueve la hoja, y eso naturalmente lo hallo súper positivo.

- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2:** Exacto, a mí me pasó eso. Cuando leí la encuesta, al tiro se me vino a la cabeza la supervisión a la sala, o sea más que supervisar en el fondo es una observación donde te van a retroalimentar constructivamente con un instrumento de evaluación que es conocido por ambos lados. Pero ahora escuchándolos, claro, hay otras situaciones que también requieren del acompañamiento de coordinación, de la parte de formación. Y que como decía la profe, es importante la comunicación entre todos los entes. Entonces ahí se me hace más amplio este tema, ya no es sólo ir a ver la clase, cómo está, qué tienes que mejorar, como decían metodologías, sino que también otros aspectos y también siguiendo el conducto regular. O sea, cada uno tiene a su coordinadora, hay otros problemas que los vemos con la orientadora, con la *Fran.* Y temas más delicados los vemos con dirección.
- **PROFESOR LENGUAJE/JEFE CICLO MEDIA:** Yo tengo una opinión un poquito más amplia. Yo creo que las personas que conforman los equipos directivos en el colegio, ya sea por experiencia, por formación o por capacidades intrínsecas tienen cierto liderazgo dentro de los equipos. Entonces, esos liderazgos igual tienen que estar enfocados hacia el cómo plantear las directrices del proyecto educativo o de las metas a mediano o largo plazo que tienen las instituciones. Entonces, para mí, el acompañamiento es la forma en que también se explicitan esas o se manifiestan esas metas, esos logros. ¿Por qué razón? Porque los equipos directivos los tienen mucho más claros. ¿Por qué razón? Porque son los líderes, son líderes pero positivos además, entonces, y esto también del tema del acompañamiento, por lo tanto es súper integral, porque tiene una parte la dirección que es la parte administrativa, tienes la parte de la

coordinación académica que es académico, tienes la parte, en nuestro colegio, de la formación de las personas, por lo tanto ya son otras habilidades las que se tienen que reforzar, por lo tanto eso también tiene que ser de forma de construir un discurso pedagógico y didáctico. Pedagógico en el término de ciertas acciones que uno como profesor, competencias, tiene y en lo didáctico, en la parte que es absolutamente metodología, evaluaciones, la forma de plantear tus clases, etc. Entonces, yo creo que, al menos yo no conocía el nombre finalmente, con nombre y apellido, acompañamiento directivo, pero entiendo de que también los roles del liderazgo dentro de las instituciones han cambiado, por lo tanto ya no es absolutamente vertical sino de que también la forma de trabajar hoy en día es horizontal, sino que también los recursos, y no porque lleguen de una parte, también sirvan para el otro. No solamente de ir y bajar, que uno está al mando y ve eso, sino que finalmente todos estamos aprendiendo de nuevo para construir una instrucción sólida. Eso es lo que yo entiendo del concepto.

- **INVESTIGADORA:** Súper. Entonces en relación a lo que ustedes han planteado. En relación a lo que ustedes entienden por el acompañamiento directivo docente. ¿Ustedes lo consideran necesario?, ¿consideran que el acompañamiento docente es necesario?
- **TODOS:** Si. De todas maneras.
- **INVESTIGADORA:** Todos coinciden en que sí. ¿Por qué?
- **PROFESORA MATEMÁTICA/JEFE CICLO MEDIA**: Porque precisamente como lo que él acaba de explicar, o sea plantear en su idea. Son los que bajan el lineamiento que va a tener el colegio, lo hacen accesible al resto de los profesores, entonces sino están ellos ¿cómo el colegio mantiene una línea, cómo forma su esqueleto? No hay posibilidades.
- **INVESTIGADORA:** ¿Alguien más, una opinión distinta, quieren agregar algo?

- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA**: También tiene que ver con la idea de comunidad. O sea, si empiezo a pensar en las veces en que yo iba a la oficina de la *Stephanie* o de la *Paula*, generalmente eran por coyunturas críticas, como las notas, y esto, que una alumna, etc. Pero también sentir que hay un acompañamiento del quehacer del profesor y lo que decía *Julio*, o sea, esa idea de, que ya está obsoleta, la verticalidad del liderazgo, pero en este caso la horizontalidad que sea mutua. ¿en qué sentido? En que los lineamientos que los directivos nos proponen poder llevarlos a cabo, pero al mismo tiempo que nosotros como profesorado, los otros elementos del colegio, podamos también expresar al equipo directivo qué son las cosas que nos faltan o dónde nos falta más apoyo o más acompañamiento. Yo así lo percibo.
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Otra cosa. ¿Por qué? La pregunta es bien específica. Yo creo que también, el tener una, bueno la base de todo es la comunicación, el trabajo en equipo que hemos estado trabajando anteriormente. Y yo creo que también es una buena instancia de lograr remediar ese tiempo. Muchas veces o muchos establecimientos u otras partes donde hemos trabajado nosotros, hay buenas remediales que son a destiempo o se ha dejado pasar mucho tiempo, muchas semanas, muchos meses para tomar una medida y cuando el conocimiento de un proceso se está llevando a cabo bien cercanamente y dos direcciones, llamémoslo así, tú puedes tomar decisiones, pero decisiones a tiempo. No esperar 6 meses, después de 3 meses, sino que Ya!, al tiro. Y naturalmente que eso se ve, y quien mejor lo va a sentir es el alumno. Porque el alumno para bien o para mal, él va a recibir el feedback de alguna acción o algún comportamiento que él tenga o impulse, etc. Y lo va a poder, inmediatamente, reorientar. Yo creo que por ese lado yo lo veo positivo.
- **INVESTIGADORA:** Súper. ¿Algo más?

- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1**: A ver, lo que yo veo es porque permite que uno sepa hacer el énfasis en las estudiantes qué quiere el colegio, tener claridad, cuál es el objetivo que quiere lograr con la niñas y que necesita también el apoyo de nosotros, la colaboración, porque si no está claro cada uno va a trabajar como una isla
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2**: Se me repunta a cómo era anteriormente que los profes no dejaban que nadie entrara a su sala, era una cosa súper cerrada, es mi curso y yo enseño de esta forma, pero de repente es bueno tener la visión de otra persona. O pensaban que un curso era de una forma y se dan cuenta que no, que era de otra y que la profesora si estaba en lo correcto en necesitar ayuda, no sé, como el trabajar también en equipo, o sea sería súper bueno que a la vez, por ejemplo, fueran otros profesores a ver la clases, no sé, que el *Julio* fuera a ver una clase de matemáticas por poner un ejemplo, o las profes de segundo que pasen a tercero, cómo que hayan más relaciones, para ver las articulaciones y eso también va de la mano con la coordinadora y etc. O sea siempre es muy bueno el tema de estar…..
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1**: La retroalimentación que uno puede rescatar, las cosas positivas.
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2**: Claro
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1**: Porque yo también siento que nuestro gremio estamos muy acostumbrados a lo negativo. Entonces es una crítica. Si viene alguien externo nos va a vapulear todo lo que estamos haciendo
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2**: O también para reafirmar que uno lo está haciendo bien. Y eso igual es súper positivo. Que: “oye mira que buena tu clase, me gustó, que entretenida, lo vamos a documentar”
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2**: Por ejemplo lo que hace *Paula*, siempre te da como la parte positiva de tu clase, es bien

asertiva para decirte las observaciones. Entonces uno dice: Ah ya. O cuando te dice que tienes que mejorar en esto: ah verdad. Pero uno también tiene que tener la disposición, estar abierta a.

- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Otra cosa importante es la mirada que debe tener quien supervisa o quien acompaña, porque cambia el concepto, vale decir, generalmente cuando a mí, al menos cuando han ido al aula me han puesto una nota, generalmente ponen una nota y una evaluación. Pero uno, en este otro contexto es diferente. Te acompaño para orientarte, para conversar, para mejorar las cosas, no para ver cuán malo y te voy a poner una nota y esto te va a influir en una x.
- **INVESTIGADORA:** Si, precisamente más adelante vamos a abordar este punto, porque evidentemente es relevante. Ahora, ¿ustedes consideran que acá dentro del Colegio Santa Elena existe una política de acompañamiento, así como ustedes entienden el acompañamiento?
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1**: Yo siento que no está declarado
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2:** No está muy claro
- **INVESTIGADORA:** Ya, profundicemos en eso
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Yo pienso que se da, en cierto modo y es muy asistemático, no es algo organizado, si no que se da cuando uno está con problemas precisamente y uno acude y generalmente encuentra el apoyo
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2**: Quizás no están especificados los pasos a seguir, pero tú sabes que puedes contar con alguien que puede solucionar el problema
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1**: Uno sabe el conducto, pero es informal
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Informal. Esa sería la palabra más adecuada. Se da, pero informalmente.

- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2**: Lo que uno tiene más claro es que van a ir a observar clases y con eso tú vas a tener una retroalimentación, pero las otras, por ejemplo, no sé lo de la formación, dirección, no es muy asertivo
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1**: Más que la clase, cuando uno tiene conflictos con apoderados o de ambiente. A mí me pasó con mi curso. El tema de la normalización, que se estaban desapareciendo cosas, que las niñas no estaban registrando o algunas salían sin permiso de la sala. Y los papás estaban desorientados, o sea ellos tenían un conflicto porque sentían que fue muy notorio el cambio entre primero y segundo con tercero básico, el tema de la autonomía. La disciplina antes estaba dirigida hacia una profesora que era la que les hacía clases todo el día y acá pasaron con profesores de asignatura, otras autoridades. Y reconocer o validar la autoridad también era distinto para ellas. Entonces yo tuve que pedir una reunión con dirección, o sea todo el equipo directivo, pero ahí yo si sentí que fui acompañada, si fui validada y respaldada frente a los apoderados. En ese sentido yo sí puedo decir, que aquí por lo menos, que este es el único colegio en donde he desarrollado mi experiencia laboral, está ese respaldo hacia el docente. Que uno sabe que en un conflicto te van a apoyar, pero siempre teniendo como dice *Paula*, las evidencias.
- **PROFESOR LENGUAJE/JEFE CICLO MEDIA:** Si, yo opino lo mismo. Yo creo que la disposición del acompañamiento está. Yo creo que finalmente falta como declararlo. Declararlo en cuanto a objetivos, en cuanto a metas, en cuanto a qué es, y a cómo se va a definir el acompañamiento directivo cuando en un minuto cuando esto, si es que algún día se establece. Yo creo que eso es lo que falta, pero aquí al menos en términos de persona, por ejemplo, en la parte directiva tú ves que existe acompañamiento, en la parte de ambas coordinaciones existe el acompañamiento, de parte de

formación también, pero no está explicitado como que aquí en nuestro colegio existe tal cosa y esta cosa sirve para esto.

- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** O tal vez está el documento pero no está socializado, no está informado a los profesores
- **PROFESOR LENGUAJE/JEFE CICLO MEDIA:** Puede ser.
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Ahora estaba pensando en cómo implementarlo. A lo mejor voy muy adelante.
- **TODOS:** Risas
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Yo creo que tenemos que ser bien realistas, o sea no se puede partir con todo el abanico de las posibilidades que tiene un profesor, si no que establecer algunas prioridades y empezar una etapa de paso uno, y fijarse metas y poco a poco irlo implementando, irlo evaluando, mejorando obviamente. No es una cosa de ya, se parte todo en Marzo.
- **TODOS**: risas
- **PROFESORA MATEMÁTICA/JEFE CICLO MEDIA**: Yo siento que bajo la perspectiva en que lo hemos planteado, hay muchas cosas que arreglar. Pienso yo que los estamentos que forman la parte directiva tienen que tener un mismo discurso, o sea todos tienen que tener una misma respuesta, por último si no la tiene, antes de darla ver dónde corresponde la situación y poder definir, porque yo este año, lamentablemente viví situaciones en que un estamento me decía una cosa, iba al otro lado y me decían otra cosa y por último nadie me decía nada. Entonces, yo encuentro que entre el equipo tienen que definir sus funciones y limitar las áreas donde van a trabajar. En el afán de querer responder a todas las necesidades, de repente se pasaban unas con otras, incluso hasta, en el caso mío pasaron hasta por sobre el cargo de profesor jefe, entonces yo creo que ahí falta, para que todas estas características que hemos dado, yo siento que el equipo en sí, cada uno de los estamentos debe alinear y limitar sus funciones, independiente de que entre ellas se comuniquen,

analicen y evalúen, porque son un equipo, porque para uno también sería más fácil, es decir mi problema es académico y voy a mi coordinadora correspondiente, mi problema tiene que ver con la parte psicológica y voy a acá y mi respuesta yo sé que se van a unir ambas áreas. Yo creo que en esa parte falta y eso hacía también que de repente la comunicación no fuera la más adecuada, o sea de repente se producían estos baches, que por ejemplo profesores de asignatura no sabían lo que pasaba. Entonces tomaban decisiones con profesores jefes y sin profesores de asignaturas, entonces a mí me parece que en eso yo no discuto sobre la disposición, todo lo contrario, yo creo que en el exceso de tratar de ayudarnos y darnos respuestas a todo lo que queríamos de repente entre ustedes mismas se entrampaban y quedábamos nosotros marcando ocupado, como diciendo a dónde miro, entonces uno se iba por la coordinadora que a uno le correspondía, pero si uno empezaba a escuchar todas las cosas, eran muy distintas, entonces yo siento que la necesidad de limitar funciones para cada una en las áreas explicitas y que todos sepamos, todos digamos, ya le corresponde esto y esto, tengo que ir donde éste otro, independiente de que sepamos que podemos acudir a cualquiera.

- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1**: Tenemos que aunar criterios para comunicarnos. Yo también siento que los profesores de asignaturas se ven perjudicados en el acompañamiento. Porque ellos no tienen la instancia para informarse o para dar a conocer lo que va a pasar en cada curso.
- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA**: Yo soy profesora de asignatura, en este caso. Y me pasó muchas veces en que sentía que había lagunas de información, cosas que me enteraba por conversaciones de pasillo, de repente problemáticas específicas que habían con mi asignatura, lo sabía como por un coletazo, como el comentario que tomé el curso y lo dejé. Entonces, de repente si en un consejo se plantea que hay una problemática, no problemática si no una situación específica, que

el profesor de asignatura esté presente o que en su horario de trabajo se le comunique en qué va la temática, porque de repente yo me enteraba de conversaciones que se hacían en mi ausencia y temáticas que a mí me competían porque yo era la profesora, entonces de repente, y yo sobre todo que esta es mi primera experiencia laboral, pucha yo hubiera querido estar ahí para escuchar las distintas opiniones y para también yo poder validar mi postura, entonces siento que ahí falta sentido de coherencia sobre todo con los profesores de asignatura, que son los que tal vez tenemos menos arraigos al colegio en términos de horario.

- **INVESTIGADORA:** Súper. Yo creo, que de alguna manera ya han respondido las dos preguntas que vienen a continuación, pero de todas maneras me gustaría que lo dejáramos como explícito. Por ejemplo, en este colegio ustedes me dicen que existe un acompañamiento no declarado y que tal vez no está sistematizado. Eso es lo que entiendo ¿verdad? Entonces ¿quién realiza el acompañamiento acá en el colegio?
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1**: Yo creo que nosotros por el tema de los títulos, el nombre de los cargos sabemos a quién dirigirnos. La coordinación o la directora. Pero uno por intuición sabe a quién tiene que dirigirse.
- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA**: En mi caso específico, coordinación académica.
- **INVESTIGADORA:** O sea, ustedes sienten que acá en el colegio quien realiza de manera más…
- **TODOS:** cercana. Obvia. Es coordinación académica. Definitivamente.
- **INVESTIGADORA:** Ya. Súper. En ese sentido ¿cómo se realiza el acompañamiento entonces? Llamémosle acompañamiento a esta situación que está poco definida al interior del colegio. Entonces, ¿cómo se realiza este acompañamiento? O sea ¿cómo en la práctica se ejecuta?
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2**: Bueno, la instancia de reuniones de profesores jefes, una vez a la semana que era

como el tiempo para poder expresar todo lo que había sucedido, si había surgido algún problema con algún curso en específico. Lo que se hablaba de la reunión de apoderados, para socializar cuáles eran los temas que no estaban en la tabla, pero en esa instancia, claro, la coordinadora académica, ella también era el nexo para decir las cosas en dirección. Esa es como nuestro nexo con dirección o a quien le competiera eso se iba a informar

- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1**: De hecho también nos servía a nosotros para saber qué pasaba con cada uno de los cursos del ciclo
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2**: Claro, poder ayudarnos con alguna estrategia o alguna forma. Oye, ¿cómo ayudamos a tal curso que ha tenido problemas de adaptación de un ciclo a otro? Esas eran las instancias más cercanas de acompañamiento, por así decirlo, más establecidas porque era como una reunión, todas las semanas
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1**: O a veces las reuniones eran informales, como en mi caso, por ejemplo las entrevistas de apoderados cuando presentaba alguna dificultad. Yo al tiro iba donde la *Paula* o donde la *Fran* para arreglar la situación de inmediato. Pero de esa forma yo sentía el acompañamiento o sea, yo me tenía que acercar a ellas.
- **INVESTIGADORA:** Ya. Súper. ¿Qué consideran ustedes, pensando en un acompañamiento directivo a docentes acá en el colegio, qué consideran que es bueno o qué les gustaría que se hiciera en relación al acompañamiento?
- **PROFESOR LENGUAJE/JEFE CICLO MEDIA:** Que difícil la pregunta. Yo diría, primero partiendo por declarar y explicitar cómo va a hacer el acompañamiento y hacia dónde lo voy a dirigir, porque perfectamente yo le puedo decir a un colega, ya yo te voy a acompañar de la mano y te hecho ánimos, pero yo creo el acompañar por acompañar no tiene ningún

sentido si en la medida de que el que acompaña y el acompañado no saben para dónde van. Yo creo que esa es una de los grandes misterios por aclarar, por resolver, que es hacerlo súper declarado, súper explícito y con tareas y propósitos. Pero por ejemplo, que me vayan a acompañar no porque mi curso sea malo, sino de que porque finalmente hay un proyecto educativo y hay un perfil de alumna, hay una visión, hay una misión, etc. Pero súper declarado también en este acompañamiento, no que te vayan a ayudar para que la pega sea más fácil, sino de que, finalmente tú porque estas en este grupo de personas, niña y apoderados, y también en cierta medida con un grupo de profesores de asignaturas que también reportan cierta información e ir diciendo, yo cuento con esta información, muy bien, yo como tu acompañante entonces vamos a hacer esto y esto para llegar hasta esta meta. Entonces, yo creo que todo parte en pronunciar las intenciones, yo sé que al menos aquí en el colegio todos tenemos medianamente claro cuál es la misión, la visión, el perfil de la alumna, ya la directora como que lo ha propuesto, también se realizaron algunos ajustes a nivel del personal, entonces uno dice: ya perfecto, hay que algo está ocurriendo, pero a nivel institucional, pero que eso no quede entrampado en esas, no sé, sino me alineo porque no tengo las herramientas, o porque no tengo tiempo o porque estoy súper agobiado de trabajo y de que cuando llegue a mí esa carga. Finalmente, si a mí me dieran la posibilidad de estar y seguir en esta institución es porque también confían en que puedo hacer un buen trabajo, por lo tanto ahí es donde viene el acompañamiento. Decir, está bien yo cuento con este recurso humano para llegar al objetivo, por lo tanto vamos creciendo con esta persona, porque a la institución tampoco le sirve la rotación innecesaria de profesores porque también el discurso del profesor y de los mismos directivos cambia, entonces si no lo tienen súper claro desde las distintas directivas, obviamente que la persona que está bajo ese liderazgo tampoco lo va a tener claro y ¿qué va a hacer? Chao nomás, entonces me voy a una institución que tenga la película más clara, porque

yo también necesito un líder súper positivo que me guie en este proyecto, porque finalmente si yo estoy aceptando este trabajo es porque también me siento comprometido con él. Entonces, ahí se debería ir ajustando esta como aplanadora pero entre todos finalmente.

- **INVESTIGADORA:** Súper. Entonces, ¿qué consideran ustedes, que piensan ustedes que debiese contener un acompañamiento?
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Mira, yo escuchándote a ti creo que el objetivo que nos puede ir uniendo es el proyecto educativo, la labor evangelizadora del colegio, por nombrar alguna. Yo creo que eso no puede estar fuera de ninguna acción pasando en forma transversal. En consejos de cursos, jefaturas, etc. Toda actividad que tiene el colegio debe tener como telón esos dos aspectos por nombrar algunos de ellos. Yo creo que cuando uno tiene algo claro, el objetivo, la finalidad de lo que estoy haciendo, lo demás se opera solo, por ejemplo si yo veo que la oración no tiene llegada, eso es grave porque el colegio es católico. Entonces yo estoy ofreciendo, estoy haciendo algo mal, el "producto" que estoy vendiendo no es lo que a mí me están prometiendo, entonces ¿qué tendría que hacer yo en ese aspecto? Reparar, acompañar, ver qué está fallando, acercarse a las personas más responsables y de ahí conversar y ver las remediales ya, y no como un caso aislado, sino como un todo. Yo siempre he creído que cuando se plantean situaciones, por ejemplo, rendimiento, etc. cosas que son importantes, todos tenemos que tener una voz y algo que decir al respecto, porque el colegio es una labor de todos no es una cosa aislada, de una asignatura o de un subsector, cuando le va bien en matemáticas, por supuesto la profesora tiene una labor importantísima pero resulta que para que ella lograra eso también necesitó la ayuda de los demás porque nosotros estábamos trabajando en habilidades, y todos ayudamos en lo que nos correspondían y lógicamente ella le puso su sello específico, pero es una labor de todos, y para los problemas que tiene un colegio, yo siempre lo he dicho tiene muchos

recursos para solucionar problemas, cuando estos problemas se tratan sesgadamente, con un solo estamento y a lo mejor deja de lado muchos otros, a otros profesionales que tenemos y no los ocupamos, por ejemplo, un problema de drogas, bueno drogas lo puede ver orientación, lo puede ver pastoral, lo puede ver la profesora jefe, lo puedo ver yo también en inglés, puedo poner un video o un texto y analizarlo, teniendo claro para donde debo conducir mi aspecto formativo y ahí nos vamos transformando en una entidad educacional institucional. Porque en otras partes en las que he trabajado, lo primero que se hace se piensa en lo punitivo, y eso es último que debiésemos hacer, castigar, primero tenemos que orientar y ¿por qué? Porque tenemos los recursos, esto es un colegio no una comisaría, en la comisaría se sanciona, nosotros tenemos recursos profesionales, pedagógicos y tenemos que responder como colegio.

- **INVESTIGADORA:** Súper. En ese sentido, ¿qué característica creen ustedes que debería tener un procedimiento de acompañamiento directivo a docentes para la mejora de aprendizajes en las niñas?
- **PROFESOR LENGUAJE/JEFE CICLO MEDIA:** Yo creo que normar las evaluaciones, normar los objetivos de aprendizajes de uno y otro subsector, que vayan de la mano, que no sientan, las niñas, de que son partes aisladas de una u otra asignatura. Por ejemplo, si evaluamos la capacidad de síntesis, que sea una capacidad de síntesis global, ya sea para matemáticas, ya sea para ciencias, ya sea para educación física, eso creo en la parte académica. En la parte de formación, yo creo que ahí poner especial atención a lo que los profesores en general, independiente de si eres profesor jefe o de asignatura, vamos recogiendo a través de la experiencia, y que estén como atentos, que no se diluya solamente, por ejemplo que en la parte orientación tengamos que hacer tal o cual cosa, sino que mira tenemos este material y lo podemos trabajar de tal o tal forma, puede tener estas variables, puedes hacer un acompañamiento, y

creo que ahí en la parte orientación o formación en realidad está muy al debe.

- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Es verdad, porque a veces los programas no están contextualizados a la realidad de las niñas, son muy ajenos.
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2:** No basta con dejar el material ahí y ya aplíquelo. De repente la orientación para uno, porque todos los cursos son distintos, y a uno no le hacía sentido alguna actividad, o no hubo un seguimiento del programa, como que uno parte toda motivada pero el único seguimiento es dejarlo registrado en el leccionario y que después iba a ser parte de la evaluación de uno. Muchas veces en este año, yo sentía que se hacía por cumplir, y a lo mejor puede ser porque de repente uno va con un problema a coordinación que no le compete, a lo mejor era de orientación o de inspectoría. A lo mejor ustedes tienen muchas cosas y dicen, ya estamos en octubre y no hemos supervisado clases y no sé, es como muy cumplir, cumplir, cumplir, y ya mira te vi pero no me voy a poder quedar toda la clase, 45 minutos no más, y ya ¿cómo termina la clase? Y nos vemos, y nos vamos a otro curso. Y eso es porque están con muchas cosas y lo entendemos, y después para buscarlas y preguntarles cómo me fue, y dicen después, después, después, y pasan los días y a ti se te olvidó y te preguntas, pucha ¿habrá estado buena la clase?, ¿no habrá faltado algo?, a lo mejor mi debilidad es la motivación inicial y ahí estoy fallando o el cierre estuvo débil, pero justo se fue antes porque vino un apoderado que tenía un problema. Entonces, esas cosas de repente, para ustedes a lo mejor también sería un alivio decir, ya mira para esto dirígete mejor a esta persona y ya listo
- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA:** Otro tema que detecto en el acompañamiento del aprendizaje de las niñas es cuando a un profe lo evalúan, que además que esa crítica sea constructiva y que asimismo sea

propositiva. No sé si incide en que uno sea profe de asignatura o no, pero de repente uno está como caballito de carrera todo el año, y de repente me dicen, oye pero ¿por qué no lo haces de esta forma o por qué no inviertes la dinámica? O sea tener más perspectiva respecto a lo que uno hace, considerando que los profes somos súper celosos de nuestro como territorio y hacerlo también desde, a mí también me ha pasado que me he sentido respectada respecto a mi disciplina, o sea se propone, se sugiere pero no es como obligado, entonces es como verlo desde esa perspectiva, o sea detectar que elementos se pueden mejorar pero al mismo tiempo proponer formas didácticas, que uno pueda ampliar el abanico que tiene como profesor

- **PROFESORA MATEMÁTICA/JEFE CICLO MEDIA:** Yo pienso que las reuniones de los Martes donde estamos juntos, a lo mejor dejar una reunión o no sé cómo hacerlo, para dejar una reunión de departamento de ciclo, porque por ejemplo el otro día teníamos una conversación con *Dante* incluido, en que sentíamos que cuando a las niñas les asignabas una tarea larga no eran capaces, entonces que terminaba haciendo uno, adaptarse a la realidad de las niñas que no es lo que necesitan. Entonces, qué pasaría si nosotros a nivel de ciclo nos organizáramos y dijéramos, mira yo en mi asignatura necesito que si van a entregar una guía no sea una de 10 ejercicios, sino una guía de tanto, poner un mínimo y si dejamos tarea, revisemos la tares, si dejamos una guía, revisemos la guía pero no cortas que sean largas. Hemos perdido y nos hemos ido adaptando a la comodidad de las niñas, al mínimo esfuerzo. Entonces, si tenemos que colocar una décima, bueno coloquemos una décima pero tenemos que alargarnos, pero eso no puede ser un acuerdo de una asignatura o que cada uno trabaje por su lado. Entones yo creo que si necesitamos que la organización de los martes sea más efectiva en lo que se refiere al apoyo al aprendizaje, que podamos tomar acuerdos. Yo entiendo que hay

asignaturas en las que a lo mejor es una persona o dos personas, pero si se unen a cualquier otra de las asignaturas igual son importantes.

- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Porque por ejemplo, a mí me serviría que la *Francisca*, que hace historia en 5° básico, me dijera en qué hago énfasis a final de semestre con 4° básico para que ellas las tome en 5°.
- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA:** Sería súper bueno. Como reuniones de departamento.
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Saber qué cosas espera cada profesor, cómo espera recibir al curso, qué características tiene ese curso
- **PROFESORA MATEMÁTICA/JEFE CICLO MEDIA:** Yo creo que el acompañamiento también tiene que ver con que nos ayuden a que nos podamos juntar, a crear el dialogo entre profesores de básica con los de media, por ejemplo, para saber cómo están trabajando y saber qué necesitamos nosotros hacia arriba. El punto es que hay temas que no hemos desglosado. Qué contenido debe quedar perfecto en este curso, porque si no el otro año tenemos que volver con lo mismo
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Claro, en Lenguaje, en cuarto básico tienen que empezar a tomar apuntes porque ya en quinto empiezan con ese sistema
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** En el caso mío, por ejemplo, yo tomo las niñas en séptimo básico. ¿Qué es lo que me cuesta? Que las niñas interactúen en mi nivel, les cuesta mucho, el que uno pregunte y respondan, ni siquiera como una conversación todavía, simplemente que responda lo que se le pregunta, les cuesta interactuar, entienden, leen y escriben pero no interactúan
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Ese no es un tema sólo de su asignatura, sino de las niñas, que tienen miedo de que sus compañeras se mofen de lo que van a decir

- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Yo no estoy criticando a nadie. Es que yo creo que si tú empiezas de abajo a ver eso. Porque todo es un proceso, que a lo mejor con una buena comunicación, con reuniones de departamento podemos irlo mejorando, modelándolo. Por ejemplo, en un colegio con muy buena reputación de por acá, en el cual yo fui apoderado, hicieron una reunión en donde la profesora nos dijo que todas las pruebas del colegio iban a ser de selección múltiple porque así son las pruebas para la universidad, entonces todos empezaron a hacer selección múltiple. Y bueno, eso es un acuerdo que seguramente ha dado resultado, fue una medida orientadora. Entonces, estandaricemos la exigencia de guías, de pruebas, o el formato o la exigencia
- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA:** Yo quiero acotar algo muy cortito con respecto a lo que dijo *Oriana*. De que los consejos, yo entiendo perfectamente que es una instancia en donde, precisamente se da esta comunicación con el equipo directivo, pero siento que al mismo tiempo nosotros como profesores necesitamos entre nosotros conversar respecto sobre cuáles son las temáticas, coyunturales o no, que nos están afectando en clases. Tanto así como, oye cómo pasarías esta materia, de ese punto hasta, tenemos a esta niña especifica o este problema. Así como nosotros pedimos una coherencia del discurso directivo ante problemática, cómo nosotros como profesores que compartimos diferentes ciclos, también vamos a tener una coherencia sobre cómo vamos a responder frente a ciertas situaciones. Entonces, yo siento que de repente, en el consejo si estamos escuchando pero nos falta ponernos de acuerdo en esas situaciones. No sé si es mi percepción personal solamente porque no tengo reuniones de ciclo.
- **TODOS:** No
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Yo creo que hay que optimizar el tiempo en los consejos

- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA 1:** Como decir, mira chiquillas a mí me está pasando esto, ¿alguien tiene algo parecido? Y desde ahí buscar estrategias, porque de repente entre nosotros mismos nos apoyamos. Entonces creo que serpia súper valiosos tener un espacio como cuerpo docente de conversar nuestras problemáticas o situaciones que necesitamos como profes resolver
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Yo creo que mis colegas hacen, sin necesidad de tener el control o el acompañamiento, yo creo que se preocupan harto, independientemente de si ve o no, se informe o no se informe, se preocupan, dan lo mejor de sí. Para mí es súper gratificante trabajar con un grupo de personas así.
- **INVESTIGADORA:** Súper. Ahora, ¿quién o quienes creen ustedes que deberían hacer el acompañamiento?
- **TODOS:** Todos
- **PROFESOR LENGUAJE/JEFE CICLO MEDIA:** Hablando desde la directora, las coordinadoras, la formación, orientación, de pastoral, y que las niñas lo vean más cercano. En particular, yo veo que en las áreas académica y psicosocial, por decirlo de laguna manera, el acompañamiento, al menos a mí como profesor jefe, es potente, desde el día uno que tengo jefatura en este colegio ha sido bueno, nunca me han dejado solo en la toma de decisiones, ya que finalmente esas decisiones reflejan ciertas cosas que quiere la institución y en ese sentido por un tema personal, que no estoy metido en el tema de la iglesia, que también es un tema que a mí como profesor jefe me exigen, pero ahí en esa parte, estoy cero acompañado, en la parte pastoral.
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Y además las niñas lo perciben. Ella no están identificadas. A nosotros en la básica nos piden, segundo creo, no sé si tiene directiva, pero hay directiva en tercero, cuarto. Y si se busca liderazgo, hacer partícipes a las niñas, porque hay delegada de pastoral, pero no se le comunica a ella lo que hay que hacer

y tampoco puede sociabilizar con sus pares. Entonces, yo siento que a las niñas debiesen darle la instancia para poder tener reuniones con los delegados de pastoral, con la presidenta, con las más grandes también, y de apoco se va a ir involucrando en el tema, porque yo siento que la subestiman a las más chicas, porque son de ocho años o nueve no tienen opinión. Y ellas saben lo que quieren y son súper organizadas

- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA:** Tienen un espíritu súper rico. Por ejemplo, no me acuerdo la meta que se puso tu curso cuando hicimos la mesa de pan y vino y cada curso se puso una meta
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** La mía fue preparar algo, atender a las auxiliarse de aseo, las encargadas de hacer la sala
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2:** Claro. Y mira proyectitos así que nacen de una actividad y ellas se lo proponen, y eso yo, mira mi curso ha visto el tema ese de la campaña de las tapitas, que se estaba juntando poca plata y dijimos, mira hagamos algo a nivel de colegio y, las chiquillas súper motivadas, se interiorizaban en el tema de los niños con cáncer y empezaba a transmitir
- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA:** Y cuando pasaron por sala. Yo estaba en séptimo, se nos partió el corazón. Y la forma en que las niñas expusieron la situación, de verdad fue muy rico ver cómo niñas de ciclos menores se acercaban a las mayores pero de manera súper natural, no era forzada. Y es rico sentir que está presente esa parte del colegio en el segundo piso.
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 2:** Pero falta. Yo también sentí poco acompañamiento, poca motivación extrínseca de otros sectores. Por ejemplo, que viniera pastoral a decirnos, mira chiquillas que bueno que están haciendo esto. Y así las niñas después van perdiendo el interés

- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Es bajar los valores cristianos a cosas puntuales, que las niñas las vean, las sientan y las vivan. Por ejemplo, yo recuerdo que en el mes de María, que una hermana puso una cartulina y la niña que quería ponía alguna vivencia de positiva que a su juicio le ofrecía la virgen, y lógicamente lo ponían ahí. Y las niñas, las más chicas sobretodo, podían ver algo concreto, porque yo les puedo hablar de muchas cosas, pero son abstractas y no lo entienden, pero eso lo van a entender, que ellas al menos estén traspasando el valor de la bondad, algo bueno. En el mes de María, algo bueno y así empieza
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Uno entiende el tema de estar separado los ciclos y los horarios diferidos, pero yo siento que eso también nos perjudica a nosotros o a las niñas también, el de tener vivencias con las más grandes el saber qué hacer. Porque se dice ya, de primero a sexto y de séptimo a cuarto medio, pero no está esa instancia de compartir y de ver a las más grandes, porque son modelos para ellas
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Incluso para los profesores. Hay profesores que yo no veo por esa misma instancia, ellos tienen horarios diferidos. Hay algunos que no veo nunca
- **INVESTIGADORA:** Claro. Ya ahora, para concretar un poco, según su visión ¿quién o quienes debiesen ser acompañantes, quienes debiesen ejecutar el acompañamiento a los docentes?
- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA:** Lo mismo que había dicho *Julio* al principio. Tanto directora, coordinadora, orientación, pastoral. Porque son los grandes pilares que tiene el colegio, y desde ahí un proyecto educativo se hace coherente. Y verlo como acompañamiento y no como una acción de fiscalización. Es mucha la diferencia. Una cosa es acompañar por el bien del colegio y otra es vigilar, porque además, uno sabe perfectamente como profesor, cuál es la intencionalidad del individuo que te está acompañando en una sala. Uno percibe la sensación, cuando

esa persona o te está mirando, con la comunicación no verbal, o está en una postura inquisidora, en el fondo ver cómo lo está haciendo o está ahí para ver cómo está el ambiente, ver cómo se desenvuelve, etc. A eso voy. Cuando yo me imagino acompañamiento, también, es que te vayan a apoyar, a sugerir formas, más que, mira hoy día lo hiciste mal en el cierre por lo tanto bajas cinco puntos en tu calificación. Que eso puede ser súper mundano, lo de la calificación, pero el tema cuál es el propósito, para qué estoy haciendo esa fiscalización. Para ver cómo va el profesor o para ver si mi proyecto escolar, el que yo tengo pensado fructífera o no

- **INVESTIGADORA:** Súper. Y de hecho está relacionado con lo que estaba comentando la profesora. Y aquí pasamos a la última pregunta. ¿Qué características creen ustedes que debe tener el acompañante?
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Alguien que te observa pero que también te retroalimenta a tiempo. Te da su opinión y con fundamento también
- **PROFESORA MATEMÁTICA/JEFE CICLO MEDIA:** Alguien coherente con el proyecto de nuestro colegio. Coherente en vida y en acción. Que se ponga la camiseta. Porque o sino tu modelo no se valida. Que además tenga la capacidad de poder entusiasmar a todos a seguir en ese camino, a vivir ese proyecto, a sentir la pertenencia al colegio. Y que nos empape a todos, porque en el fondo para que haya una pertenencia tenemos que estar todos empapados. Nos tiene que salir por los poros. Aunque aleguemos, no importa, tenemos que seguir y dale, dale, dale y tenemos que entenderlo y tenemos que vivirlo. Por eso que las personas que guían y te acompañan, ya tienen que llevar en sus poros el proyecto, cosa que uno diga, si mira en realidad si vamos mirando por aquí
- **PROFESORA GENERALISTA/JEFE CICLO BÁSICA 1:** Yo siento también, que en los consejos se podría trabajar el proyecto, intencionar. Porque entregan el papel pero uno lo deja tirado. No se socializa, no se conversa, no hay dialogo

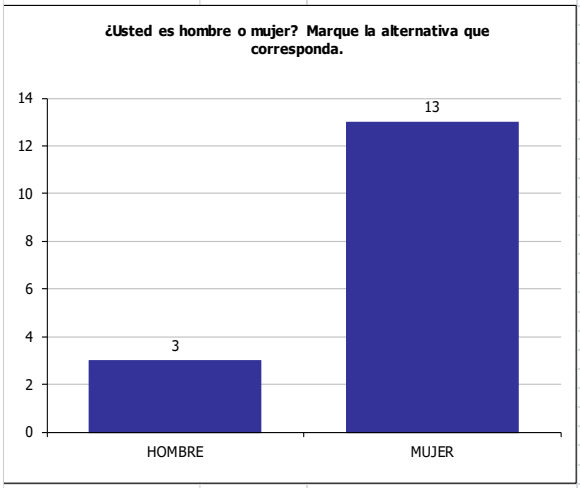
- **PROFESOR ASIGNATURA CICLO MEDIA:** Si pudiera nombrar adjetivos, por nombrar alguno. Una persona que fuera conocedora de un grupo, de nuestro proyecto, prudente, conciliadora y por sobre todas las cosas, muy optimista, que te inspire, respetuosa, empática y todos los adjetivos por esa línea
- **PROFESORA MATEMÁTICA/JEFE CICLO MEDIA:** Resolutiva, porque o si no nos entrampamos todos en lo mismo. Claro, estamos todos en el precipicio
- **TODOS:** Risas
- **INVESTIGADORA:** Bueno, ya finalizando con esto. ¿Alguien quisiera agregar algo que tal vez no haya existido una pregunta, tal vez se les vino una idea y como que la pregunta no abordó la temática, hay alguna idea que les haya quedado dando vuelta que ustedes quisieran hacer mención, en relación al acompañamiento directivo?
- **TODOS:** No
- **PROFESORA ASIGNATURA CICLO BÁSICA 1:** Yo creo que estaban súper claras las preguntas, de características, quién debe hacer el acompañamiento, qué se entiende por acompañamiento. O sea, fue súper estructurado, desde lo macro a lo micro
- **INVESTIGADORA:** Súper. Entonces yo les agradezco el tiempo. Ustedes no saben lo significativo que es esto, así que de verdad muchas, muchas gracias.

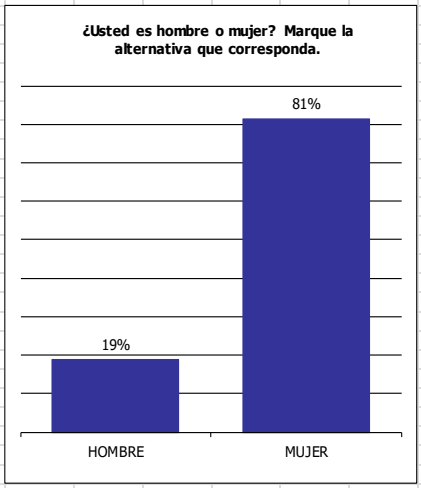
Anexo 9: RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A DOCENTES

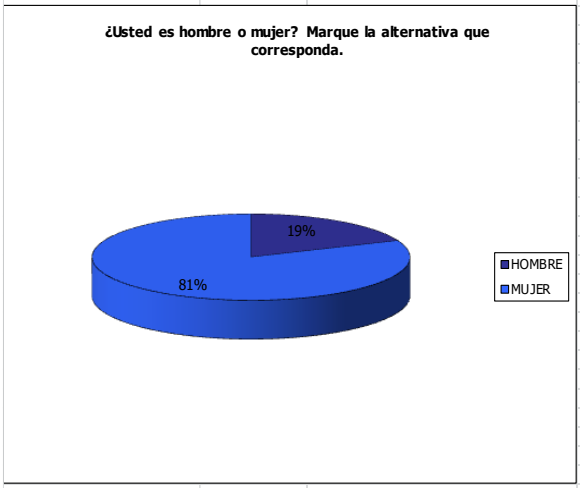
1.- ¿Usted es hombre o mujer? Marque la alternativa que corresponda.

HOMBRE	3	19%
MUJER	13	81%
Respuestas recogidas	16	

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta





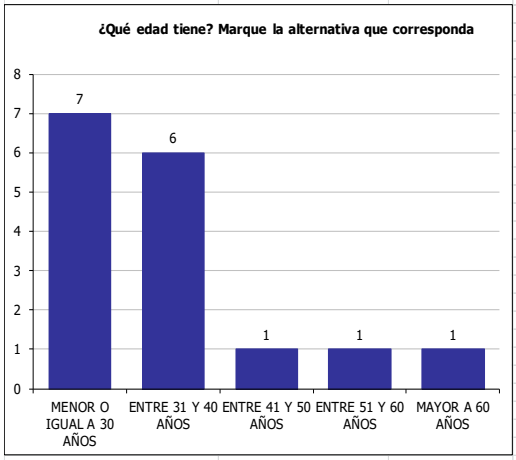


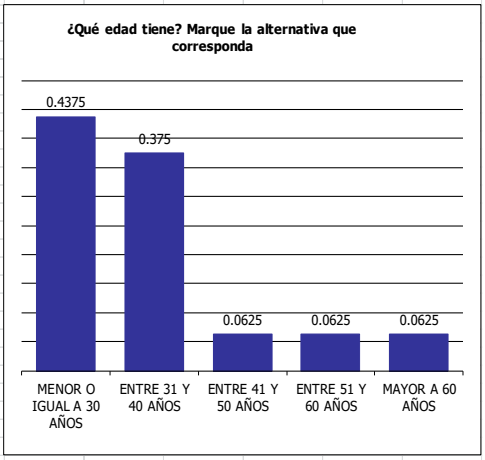
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.000	La opción mas elegida fue "MUJER".
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	16	
Desviación típica	0.000	La opción menos elegida fue "HOMBRE".
Error estandar	0.000	

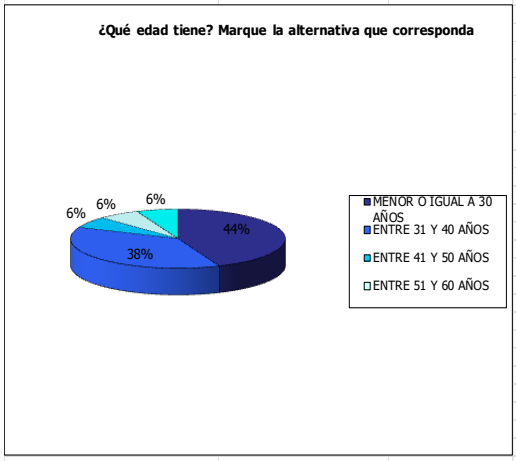
2.- ¿Qué edad tiene? Marque la alternativa que corresponda

MENOR O IGUAL A 30 AÑOS	7	44%
ENTRE 31 Y 40 AÑOS	6	38%
ENTRE 41 Y 50 AÑOS	1	6%
ENTRE 51 Y 60 AÑOS	1	6%
MAYOR A 60 AÑOS	1	6%
Respuestas recogidas	16	

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta







Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.000	El "81,25%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	MENOR O IGUAL A 30 AÑOS
Tamaño de la muestra	16	ENTRE 31 Y 40 AÑOS
Desviación típica	0.000	La opción menos elegida representa el "6,25%":
Error estandar	0.000	ENTRE 41 Y 50 AÑOS

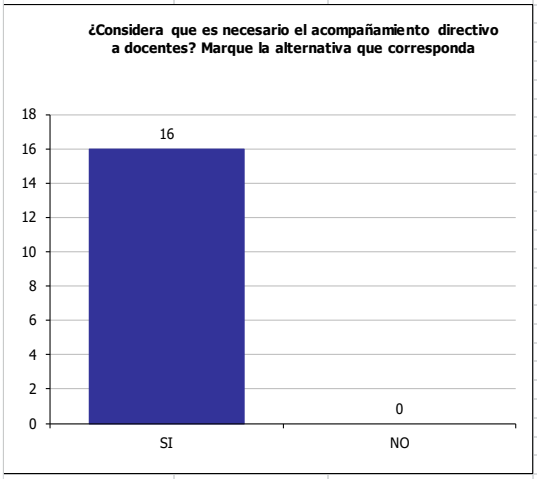
3.- ¿Qué entiende por acompañamiento directivo a docentes? Explique

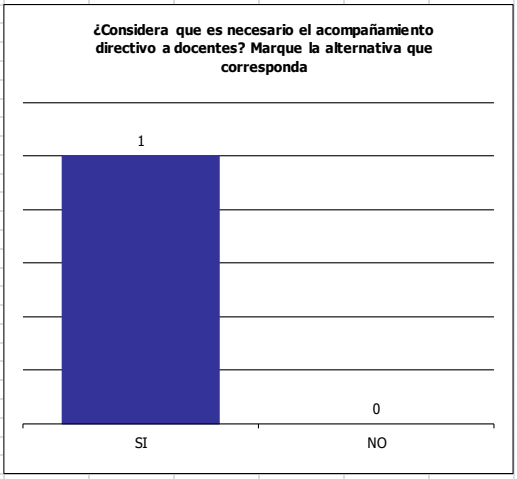
06/01/2016 16:28	Los directivos acompañan durante la labor pedagógica a los docentes
06/01/2016 17:56	A la experiencia y competencias profesionales del directivo en función de alguna labor docente a complementar, remediar, validar, mejorar o establecer.
06/01/2016 18:11	un seguimiento continuo de los directivos hacia la labor docente, a modo de retro alimentar y guiar en dicha labor.
06/01/2016 18:16	Que un directivo o el cuerpo directivo ayude en las dificultades que tiene un docente, tanto en el ámbito del aula como en el ámbito administrativo. El directivo debe identificar las dificultades y debilidades que tenga el docente, y darles las herramientas para tener empoderamiento. Realizar retroalimentaciones de las evoluciones. Etc. Debe ayudar en lo que encuentre necesario,para que el docente mejore.
06/01/2016 18:40	Entiendo por acompañamiento el seguimiento de las prácticas docente para mejorar en distintos ámbitos de su desempeño, sea este pedagógico o administrativo.
06/01/2016 19:48	consiste en dar asesoría planificada, continua, pertinente, contextualizada y respetuosa a los docentes, generando espacios de diálogo y reflexión, siempre en un plano constructivo.
06/01/2016 20:27	Apoyo de Gestión en el ámbito currícular y personal del docente. Dando estrategias para desarrollar una clase eficaz en el aula.
06/01/2016 21:04	Que exista una permanente comunicacion y retroalimentacion con entre el profesor y el directivo docente con el fin de mejorar las partica docente
06/01/2016 22:25	Estar en contacto constante con los docentes, tanto en el área profesional como en lo personal.
07/01/2016 00:03	Apoyo por parte del equipo directivo hacia los profesores, para fortalecer las buenas practicas pedagógicas
07/01/2016 20:58	Entiendo como acompañamiento directivo el apoyo y refuerzo que tanto dirección, coordinación académica, convivencia y formación de la persona entregan a los docentes de manera formal y constante.
07/01/2016 21:00	Asistencia,apoyo y seguimiento a la función Docente, con el fin de mejorar su calidad.
07/01/2016 22:18	La entiendo como una forma de ayuda contínua en el tiempo al docente, en relación a su labor profesional para mejorar sus prácticas educativas y así lograr objetivos propuestos y clases más efectivas.
07/01/2016 22:58	Entiendo que es la acción que realizan las personas del cuerpo directivo en el desempeño del docente dentro de una institución docente, ya sea en el apoyo en las prácticas, o en la construcción de instrumentos de evaluación, en la relación con los miembros de la comunidad, corrigiendo errores de manera constructiva y positivista y reforzando las fortalezas
08/01/2016 01:24	Diálogo constante que apunte a compartir información en beneficio de alumnas. Ello permite conocer necesidades, aspectos positivos y aquellos por mejorar.
08/01/2016 10:03	Pensando en que el proceso de aprendizaje es el proceso mas importante de un Colegio y, este ocurre al interior de la sala de clase. El acompañamiento directivo debe estar orientado al desarrollo de aprendizajes de las estudiantes, todas sus acciones y/ orientaciones deben ser al servicio de esta meta. La idea del acompañamiento seria la oportunidad de un trabajo colaborativo con otros profesionales con la intensión de diagnosticar problemas, generar mejores practicas pedagógicas, tomar decisiones, etc.

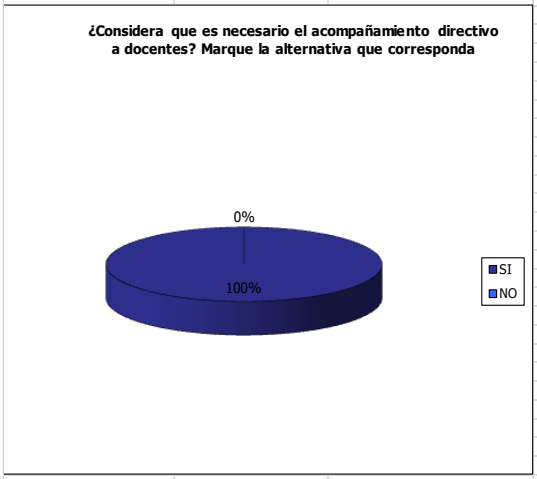
4.- ¿Considera que es necesario el acompañamiento directivo a docentes? Marque la alternativa que corresponda

SI	16	100%
NO	0	0%
Respuestas recogidas	16	

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta





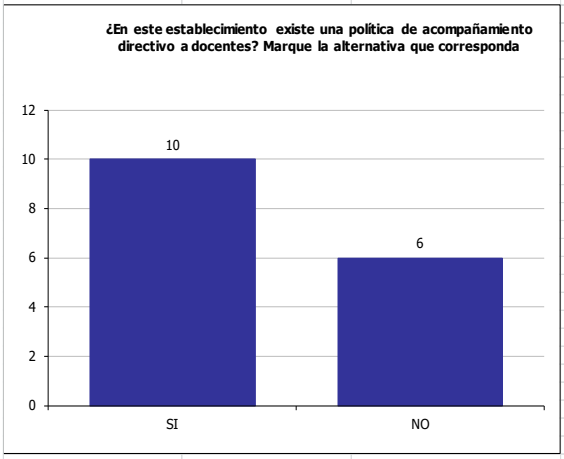


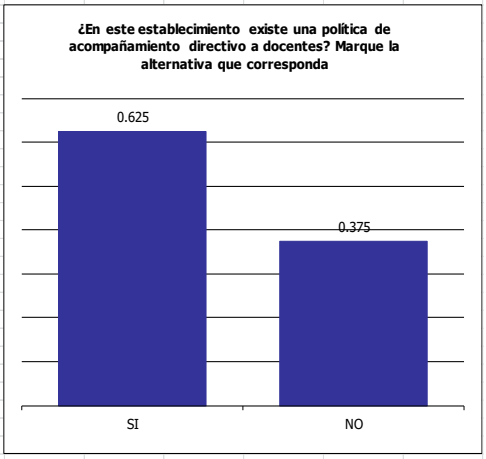
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.000	El "100,00%" eligió "SI"
Intervalo de confianza (95%	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	16	
Desviación típica	0.000	
Error estandar	0.000	

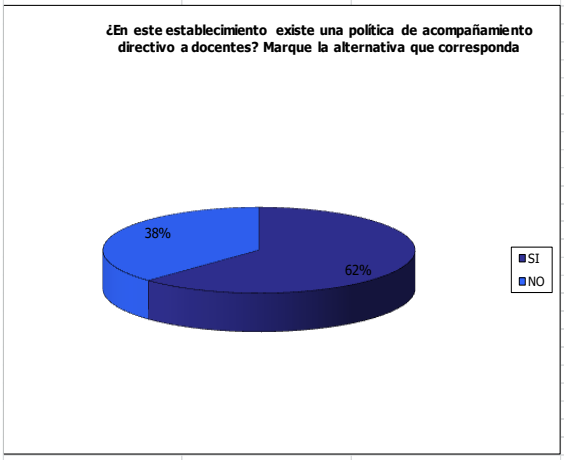
5.- ¿En este establecimiento existe una política de acompañamiento directivo a docentes? Marque la alternativa que corresponda

SI	10	63%
NO	6	38%
Respuestas recogidas	16	

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta





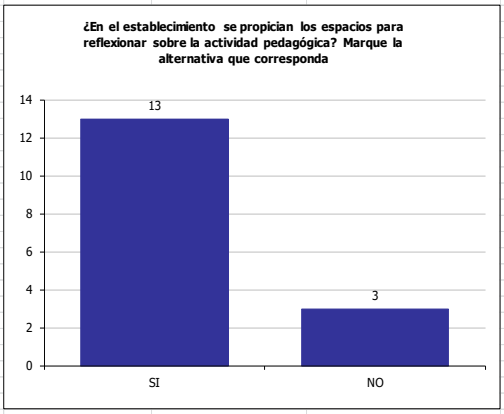


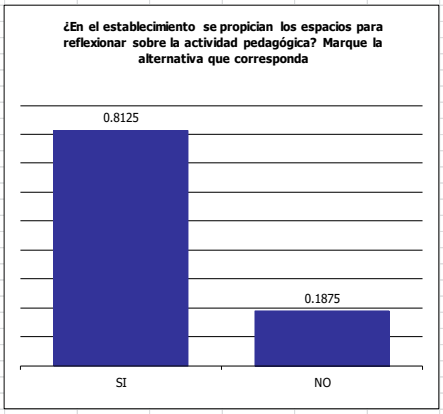
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.000	La opción mas elegida fue "SI".
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	16	
Desviación típica	0.000	La opción menos elegida fue "NO".
Error estandar	0.000	

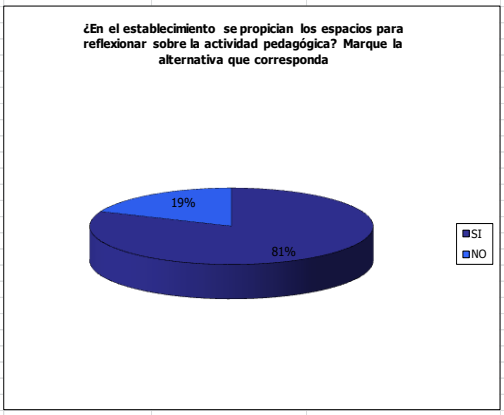
6.- ¿En el establecimiento se propician los espacios para reflexionar sobre la actividad pedagógica? Marque la alternativa que corresponda

SI	13	81%
NO	3	19%
Respuestas recogidas	16	

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta





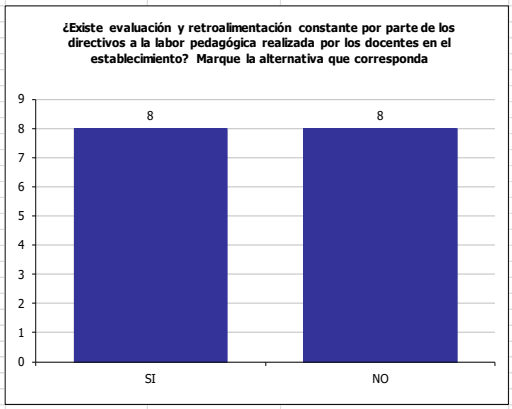


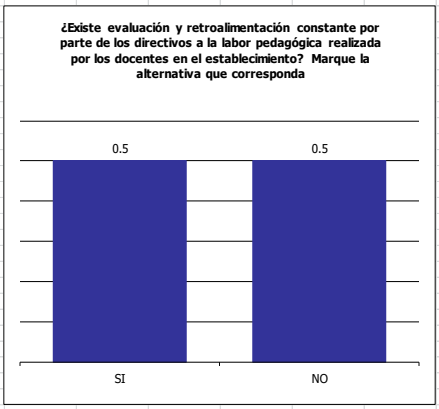
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.000	La opción mas elegida fue "SI".
Intervalo de confianza (95%	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	16	
Desviación típica	0.000	La opción menos elegida fue "NO".
Error estandar	0.000	

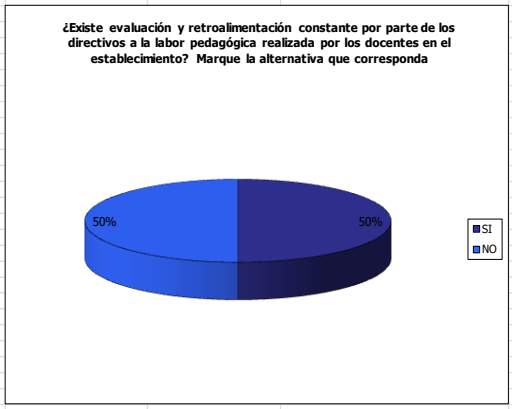
7.- ¿Existe evaluación y retroalimentación constante por parte de los directivos a la labor pedagógica realizada por los docentes en el establecimiento? Marque la alternativa que corresponda

SI	8	50%
NO	8	50%
Respuestas recogidas	16	

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta





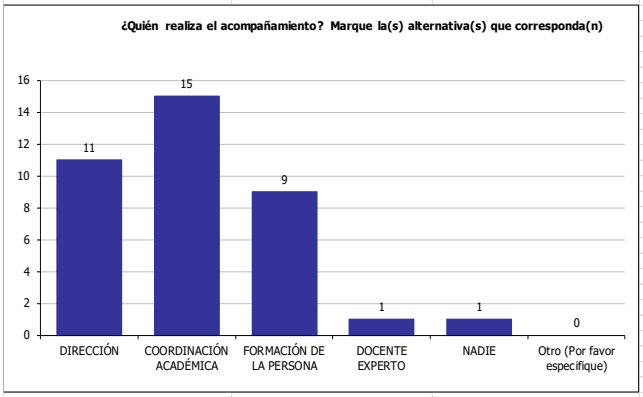


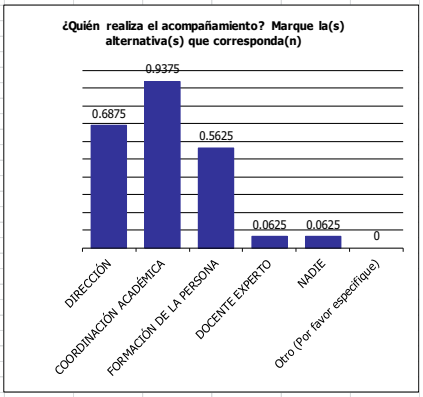
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.000	Las dos opciones fueron elegidas por igual.
Intervalo de confianza (95%	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	16	
Desviación típica	0.000	
Error estandar	0.000	

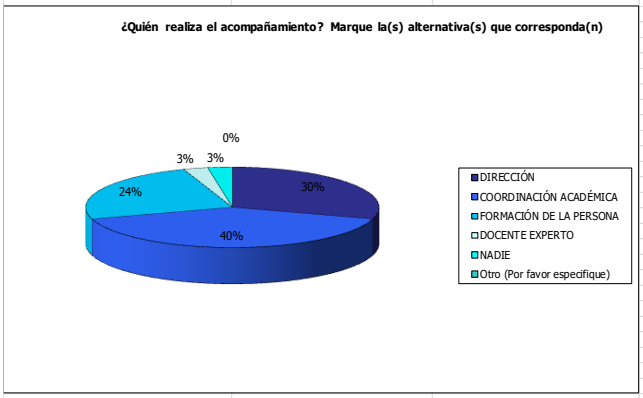
8.- ¿Quién realiza el acompañamiento? Marque la(s) alternativa(s) que corresponda(n)

DIRECCIÓN	11	69%
COORDINACIÓN ACADÉMICA	15	94%
FORMACIÓN DE LA PERSONA	9	56%
DOCENTE EXPERTO	1	6%
NADIE	1	6%
Otro (Por favor especifique)	0	0%
Respuestas recogidas	16	

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta







Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	4.813	El "93,75%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[4,345 - 5,280]	COORDINACIÓN ACADÉMICA
Tamaño de la muestra	16	DIRECCIÓN
Desviación típica	0.954	La opción "Otro (Por favor especifique)" no fue elegida por nadie.
Error estandar	0.238	

9.- ¿Cómo se realiza el acompañamiento docente? Describa y explique

06/01/2016 16:28	No lo veo reflejado
06/01/2016 17:56	Por medio de consejos de profesores, entrevistas personales
06/01/2016 18:11	se realiza una evaluación semestral a partir de la observación de clases y posteriormente se retroalimenta la labor docente a partir de los resultados.
06/01/2016 18:16	Con formación docente , tratando de otorgar herramientas. Realizando instancias de recreación e interacción con otros docentes, esa instancia es escasa, sin embargo se intenta realizar. No sé si realmente existe una política de acompañamiento. Puedo ver que intentan mejorar las situaciones . Hay observaciones de clases y evaluaciones de estas.
06/01/2016 18:40	Se realiza a través de la observación de clases y la respectiva retroalimentación. También mediante la evaluación de las prácticas pedagógicas haciendo sugerencias al docente.
06/01/2016 19:48	Mediante una observación de clases, realizando una retroalimentación constructiva una vez finalizada la clase, y de evidencia te entregan una pauta de evaluación.
06/01/2016 20:27	Se realiza una evaluación semestral y después se comparte el resultado con el docente.
06/01/2016 21:04	a través de reuniones y entrevistas
06/01/2016 22:25	Existe una preocupación constante por la persona y por su desempeño profesional; observaciones de clases.
07/01/2016 00:03	Se da de manera informal a mi parecer, va a depender de las necesidades del docente y lo que el pida. A veces se reflexiona frente a esto en los consejos de profesores pero de manera muy general.
07/01/2016 20:58	Aportando desde una crítica constructiva y propositiva a la labor del docente no solo desde la perspectiva del aprendizaje, sino que también apuntando a otros factores que inciden en el desarrollo de las clases, como por ejemplo los aspectos conductuales. Además es importante el concepto "acompañamiento" porque apunta a lo procesual más que la evaluación de resultados.
07/01/2016 21:00	Se realiza a través de observación de clases. Reuniones de profesores jefes con Coordinación. Reunión semanal de Profesores. Consulta de profesores a Directivo cuando la situación lo amerita.
07/01/2016 22:18	A través diálogos en reuniones por ciclo de profesores jefes, en consejo general de profesores y conversación informal directa con coordinadora de ciclos.
07/01/2016 22:58	a través de instancias como la evaluación al docente. cuando el docente solicita ayuda y orientación de parte de la coordinación académica o de la directora.
08/01/2016 01:24	Acompañamiento, conversación sobre prácticas pedagógicas. Siempre existe disposición al diálogo.
08/01/2016 10:03	Este año fue un intercambio de experiencias y conocimiento entre mi coordinadora y yo como docente, en una relación horizontal, honesta y profesional. Un buen acompañamiento, siempre hay respuestas a mis inquietudes y solicitudes. Por parte de dirección, también existe una buena red de apoyo y una mirada constructiva hacia nuestro trabajo.
15/01/2016 08:03	por medio de las observaciones de clases por parte de coordinación academica, y con la realización de los consejos de profesores.

10.- En relación al acompañamiento directivo a docentes, ¿qué le gustaría que se hiciera? o ¿qué sería bueno hacer? Explique

06/01/2016 16:28	Acompañamiento en las relaciones profesor / apoderado
06/01/2016 17:56	Explicitar cada etapa del acompañamiento, como se retroalimenta y su evaluación al término de cada proceso
06/01/2016 18:11	considero importante una retroalimentacion instantánea de lo observado y por cierto una evaluación continua y no solo semestral de los instrumentos de evaluación, planificaciones y clases.
06/01/2016 18:16	Más jornadas de interacción y de espacios de autocuidado. Incentivar las prácticas de colaboración entre todos.
06/01/2016 18:40	Mayor seguimiento en el quehacer pedagógico, especialmente en lo que respecta a metodologías y didácticas de cada disciplina.
06/01/2016 19:48	Retroalimentar mínimo una vez al semestre las prácticas docentes, con el fin de ir mejorando aspectos deficientes
06/01/2016 20:27	Ir señalando las debilidades para poder mejorar.
06/01/2016 21:04	que exitiera mas retroalimentacion
06/01/2016 22:25	Que a pesar de que se hace un buen acompañamiento al docente, que se dieran más espacios para reflexionar frente a la labor docente.
07/01/2016 00:03	Me parece que se deberían hacer entrevistas y retroalimentación del quehacer docente de manera constante.
07/01/2016 20:58	Destacar lo positivo que tiene un docente y al mismo tiempo señalar aspectos a mejorar. Asimismo creo necesario un apoyo en propuestas sobre cómo abordar situaciones de distinto tipo ya sean conductuales de las estudiantes, y/o académicos.
07/01/2016 21:00	Normar el acompañanamiento, de tal forma que se torne sistemático y que no sea solamente evaluativo.
07/01/2016 22:18	Pienso que es de suma importancia que se generen los espacios y los tiempos para la reflexión y retroalimentación sostenida para ir evaluando las prácticas educativas.
07/01/2016 22:58	Sería bueno que los tiempos que se dedican al consejo general de profesores fueran mejor aprovechados para afianzar y fortalecer este acompañamiento de una manera más significativa para el docente.
08/01/2016 01:24	Más apoyo en Formación de la persona.
08/01/2016 10:03	Seria bueno que el acompañamiento sea in situ, en la sala de clases con la finalidad de revisar nuestras practicas y reflexionar en conjunto acerca de las practicas pedagógicas para innovar y/o mejorar.
15/01/2016 08:03	Que hubiese más comunicación en cuanto a casos problematicos, para poder abordarlos de manera adecuada.

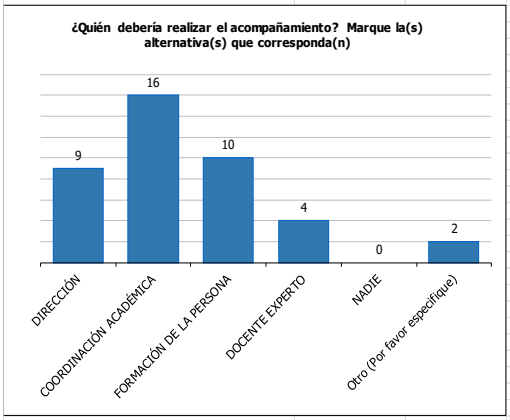
11.- ¿Cuáles son las características que debiera tener el procedimiento de acompañamiento docente para la mejora de los aprendizajes de las estudiantes? Explique

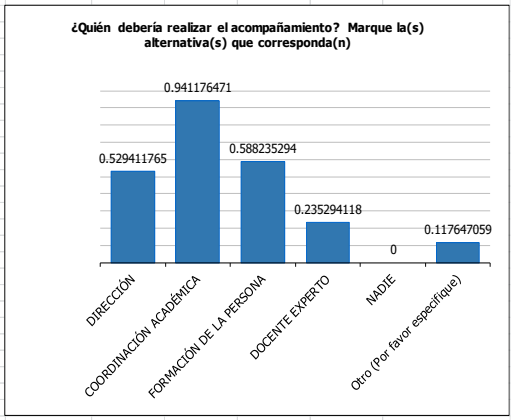
06/01/2016 16:28	Hacer un seguimiento de principio a fin durante el año con los cordinadores correspondientes y los docentes
06/01/2016 17:56	Que todo acompañamiento, ya sea en entrevista, evaluación, supervisión de clases, retroalimentación quede todo registrado, con firmas, acuerdos, evidencias y escriturar brevemente que se realiza en cada etapa del acompañamiento
06/01/2016 18:11	me parece importante que sea un acompañamiento continuo, con una evaluación que siempre evoque a la mejora y que en caso de necesitarlo capacitaciones mas continuas.
06/01/2016 18:16	Aparte de las observaciones de clases , retroalimentaciones más seguidas. Incentivar y motivar a los docentes , para el trabajo en equipo y así poder cumplir las metas del establecimiento. Incentivar la armonía y la colaboración. Etc.
06/01/2016 18:40	Entrevistas personales de carácter formativo. Reuniones con el fin de compartir métodos con los pares.
06/01/2016 19:48	Debe ser una pauta consensuada , del conocimiento de ambas partes y con un fin constructivo para el desarrollo profesional del docente.
06/01/2016 20:27	- Actividades de autoestima, de desarrollo personal.
06/01/2016 21:04:19	retroalimentacion constante , no sea invasiva ,que sea de participacion mutua
06/01/2016 22:25	Hasta el momento las observaciones de clases, tienen una buena retroalimentación, con aportes positivos para una mejora.
07/01/2016 00:03	Observaciones de clases, entrevistas personales semestrales (al menos dos por semestre) trabajo en equipo con todas las áreas.
07/01/2016 20:58	Muy similar a lo señalado anteriormente. Que haya un apoyo constante hacia el profesor, considerando no solo lo académico, también en lo respectivo a la persona. Ademas que sea en un contexto marcado por el optimismo y confianza mas allá de solo supervisar.
07/01/2016 21:00	Sistemático, acotado y que abarcara lo académico, lo religioso, formativo y personal.
07/01/2016 22:18	Debe haber diálogo constante y continuado entre el directivo y docente. De ser de caracter colaborativo y constructivo. Con instrumentos que evalúen en forma periódica el acompañamiento.
07/01/2016 22:58	En el caso de Formación de la persona, que tengan el tiempo para cubrir las necesidades que los profesores abordan en el aula, pero como equipo de trabajo y no aislar o no tomar en cuenta lo que el docente exponga, ya que es él quien mejor conoce las necesidades de sus estudiantes.
08/01/2016 01:24	Preocuparse por controlar inasistencias, atrasos y retiro de alumnas. Llamar cuando falten. Estar presentes cuando un docente necesite de apoyo en sala.
08/01/2016 10:03	Con un afán constructivo. Predisposición a crecer juntos La persona a cargo del acompañamiento debiese ser guía, un profesional de la educación, hábil en el manejo de didácticas. El proceso de acompañamiento debe ser un seguimiento constante. Es un proceso que debe ser reforzado por el acompañante y también a través de instancia que fomente la reflexión de nuestro trabajo entre pares. Debe existir retroalimentación para mejorar y/o desarrollar nuevas practicas. Se debe informar a los docentes como se dará el acompañamiento, características, propósitos, etc.
15/01/2016 08:03	Ser un proceso mas colaborativo y propositivo.

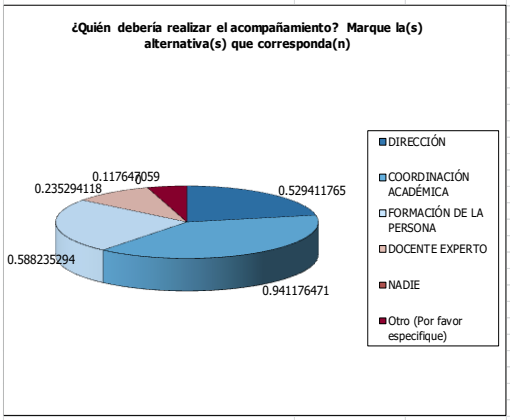
12.- ¿Quién debería realizar el acompañamiento? Marque la(s) alternativa(s) que corresponda(n)

DIRECCIÓN	9	53%	9	53%
COORDINACIÓN ACADÉMICA	16	94%	16	94%
FORMACIÓN DE LA PERSONA	10	59%	10	59%
DOCENTE EXPERTO	4	24%	4	24%
NADIE	0	0%		
Otro (Por favor especifique)	2	12%	2	12%
Respuestas recogidas	17			

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta







Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	5	El "94%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[4 - 5]	COORDINACIÓN ACADÉMICA
Tamaño de la muestra	17	FORMACIÓN DE LA PERSONA
Desviación típica	1	La opción "NADIE" no fue elegida por nadie.
Error estandar	0	

13.- ¿Qué características debería tener el(los) acompañante(s)? Explique

06/01/2016 16:28	Ser expertos en el area
06/01/2016 17:56	Experiencia, conocimientos pedagógicos y didácticos
06/01/2016 18:11	ser expertos en la disciplina, que tenga disponibilidad de tiempo para observar clases y hacer la respectiva retroalimentación.
06/01/2016 18:16	Ídem
06/01/2016 18:40	Tolerante, receptivo, flexible, comprensivo, capacidad de comunicación.
06/01/2016 19:48	Que sea una persona objetiva, con ganas de ayudar, apoyar y orientar la labor docente.
06/01/2016 20:27	Empáticos, con llegada a los profesores
06/01/2016 21:04	alguien confiable
06/01/2016 22:25	Personas cercanas a la labor docente, empáticos y comprometidos, con una mirada siempre a la mejora de las prácticas que se deben llevar en la educación.
07/01/2016 00:03	ser profesor, conocer la realidad de las estudiantes del colegio, ser empático, auténtico, mediador.
07/01/2016 20:58	Propositivas, constructivas, respetuosas, que sepan leer contextos porque todos los cursos tienen dinámicas distintas, que sean empáticas con el rol del docente, que tengan claro el propósito del acompañamiento y que generen confianza en el equipo. Además que también haya una retroalimentación mutua. Finalmente, que sepan guiar a los profesores en los objetivos propuestos para no perder el foco.
07/01/2016 21:00	Deben ser personas comprometidas con el proyecto educativo,embuidas de los valores cristianos con un profundo amor y respeto por nuestra comunidad educativa.
07/01/2016 22:18	Dar confianza, ser optimista, generar diálogo, saber escuchar, ser empàtico/a, saber acoger, ser creativo/a, ser un guía.
07/01/2016 22:58	En primera instancia, hacer un trabajo en equipo y no ocultar información para que el docente se vea perjudicado (lo comento porque me sucedió en varias ocasiones con la inspectora del colegio, en cuanto a situaciones problemáticas con apoderados) también deben haber instancia para afianzar y establecer mejoras en el acompañamiento, en donde se expongan dudas y comentarios, momentos de planificación de estrategias del trabajo en equipo y no de manera aislada.
08/01/2016 01:24	Disposición y tiempo. Por supuesto preparación académica idónea.
08/01/2016 10:03	Como describí anteriormente: -Ser guía -Ser profesional de la educación -Que sea hábil en el manejo de las didácticas -Que tenga predisposición a crecer y la formación permanete
15/01/2016 08:03	Algunas caracteristica necesarias son: Capacidad parta Trabajan en equipo , compartir y delegan tareas, realizar un trabajo colaborativo en cuanto a ideas. tener una visión más progresistas e innovadora, ser flexible y estar dispuestos al cambios, y estar siempre preocupados por la actualizacion de información.

Anexo 10: RESUMEN RESULTADOS ENCUESTA

CUESTIONARIO: ACOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO A DOCENTES EN COLEGIO SANTA ELENA									
No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta									
¿Usted es hombre o mujer? Marque la alternativa que corresponda.	Total de	Posiciones:	1	2	Posición media				
HOMBRE	4		4	0	1.00				
MUJER	13		13	0	1.00				
Respuestas recogidas:	17								
¿Qué edad tiene? Marque la alternativa que corresponda	Total de	Posiciones:	1	2	3	4	5	Posición media	
MENOR O IGUAL A 30 AÑOS	8		8	0	0	0	0	1.00	
ENTRE 31 Y 40 AÑOS	6		6	0	0	0	0	1.00	
ENTRE 41 Y 50 AÑOS	1		1	0	0	0	0	1.00	
ENTRE 51 Y 60 AÑOS	1		1	0	0	0	0	1.00	
MAYOR A 60 AÑOS	1		1	0	0	0	0	1.00	
Respuestas recogidas:	17								
¿Qué entiende por acompañamiento directivo a docentes? Explique	Total de								
	17								
Respuestas recogidas:	17								
¿Considera que es necesario el acompañamiento directivo a docentes? Marque la alternativa que corresponda	Total de respuestas	Posiciones:	1	2	Posición media				
SI	17		17	0	1.00				
NO	0		0	0	0.00				
Respuestas recogidas:	17								
¿En este establecimiento existe una política de acompañamiento directivo a docentes? Marque la alternativa que corresponda	Total de respuestas	Posiciones:	1	2	Posición media				
SI	11		11	0	1.00				
NO	6		6	0	1.00				
Respuestas recogidas:	17								
¿En el establecimiento se propician los espacios para reflexionar sobre la actividad pedagógica? Marque la alternativa que corresponda	Total de respuestas	Posiciones:	1	2	Posición media				
SI	14		14	0	1.00				
NO	3		3	0	1.00				
Respuestas recogidas:	17								
¿Existe evaluación y retroalimentación constante por parte de los directivos a la labor pedagógica realizada por los docentes en el establecimiento? Marque la alternativa que corresponda	Total de respuestas	Posiciones:	1	2	Posición media				
SI	8		8	0	1.00				
NO	9		9	0	1.00				
Respuestas recogidas:	17								
¿Quién realiza el acompañamiento? Marque la(s) alternativa(s) que corresponda(n)	Total de respuestas								
DIRECCIÓN	11								
COORDINACIÓN ACADÉMICA	16								
FORMACIÓN DE LA PERSONA	9								
DOCENTE EXPERTO	1								
NADIE	1								
Otro (Por favor especifique)	0								
Respuestas recogidas:	17								
¿Cómo se realiza el acompañamiento docente? Describa y explique	Total de								
	17								
Respuestas recogidas:	17								
En relación al acompañamiento directivo a docentes, ¿qué le gustaría que se hiciera? o ¿qué sería bueno hacer? Explique	Total de respuestas								
	17								
Respuestas recogidas:	17								
¿Cuáles son las características que debiera tener el procedimiento de acompañamiento docente para la mejora de los aprendizajes de las estudiantes? Explique	Total de respuestas								
	17								
Respuestas recogidas:	17								
¿Quién debería realizar el acompañamiento? Marque la(s) alternativa(s) que corresponda(n)	Total de respuestas	Posiciones:	1	2	3	4	5	6	Posición media
DIRECCIÓN	9		6	0	3	0	0	0	1.67
COORDINACIÓN ACADÉMICA	16		9	7	0	0	0	0	1.44
FORMACIÓN DE LA PERSONA	10		1	4	5	0	0	0	2.40
DOCENTE EXPERTO	4		0	2	2	0	0	0	2.50
NADIE	0		0	0	0	0	0	0	0.00
Otro (Por favor especifique)	2		0	0	0	0	0	1	6.00
Respuestas recogidas:	17								
¿Qué características debería tener el(los) acompañante(s)? Explique	Total de								
	17								
Respuestas recogidas:	17								

ANEXO 11: RESUMEN RESPUESTAS A FOCUS GROUP APLICADO A PROFESORES CATEGORIZADAS POR DIMENSIÓN

CUADRO RESPUESTAS FOCUS GROUP APLICADO A PROFESORES		
DIMENSIÓN	**PREGUNTA**	**RESPUESTA**
CONCEPTO	¿Qué entienden por acompañamiento directivo a docentes?	• Acompañamiento en práctica pedagógica • Retroalimentación constante • Acompañamiento en dificultades (reunión de apoderados) • Herramientas para resolver conflictos • Aporte al desarrollo profesional (perfeccionamiento y capacitación) • Mejora de las prácticas de convivencia escolar • Experiencia humana de enseñar como un todo • Buena comunicación entre directivos y profesores • Ayuda no sólo metodológica, sino superar problemas derivados de la práctica pedagógica en el ámbito profesional y personal • Observación en sala con retroalimentación constructiva • Supervisión

		• Liderazgo claro, enfocado a posibilitar y hacer visible el proyecto educativo y las metas del establecimiento a mediano o largo plazo • Liderazgo positivo • Apoyo en lo pedagógico y didáctico • Trabajo horizontal
IMPORTANCIA	¿Consideran que es necesario el acompañamiento directivo a docentes?	• Sí
	¿Por qué?	• Porque debe hacerse patente la línea educativa del colegio, constantemente • Necesidad de proponer mejoras en la práctica educativa de manera horizontal • Sentirse acompañado • Permite toma de decisiones más rápidas • Mejorar la capacidad de decisión del profesor es positivo para la percepción de las estudiantes • Permite tener claros los objetivos del colegio • Permite el trabajo en conjunto y la

		colaboración • Se necesita una opinión externa y retroalimentación de otros docentes • Entregar confianza a quienes lo estén haciendo bien
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS	¿En este establecimiento hay una política de acompañamiento docente?	• Sólo elementos aislados, pero no sistemáticos ni claros, sólo para remediar situaciones urgentes de manera informal • Se limita meramente a la observación de clases por parte de Coordinación Académica • Existe buena disposición directiva, pero no institucionalizada. No están declarados sus objetivos ni metas y muchos profesores de asignatura, específicamente, no son informados pertinentemente de problemas que les atañen
	¿Cómo se realiza el acompañamiento docente?	• En general en la retroalimentación de observación de clases y en las reuniones de profesores jefe una vez a la semana en

		donde se pueden expresar problemas con cada curso. Pero en general las instancias son informales
ACTORES Y/O PARTICIPANTES	¿Quién realiza el acompañamiento?	• Se sienten acompañados principalmente por parte de Coordinación Académica, en lo pocos espacios que existen para tales prácticas
CARACTERIZACIÓN	¿Qué características creen ustedes que debe tener el procedimiento de acompañamiento docente?	• Mayor compromiso de Formación de la Persona, no sólo entregar el material para las sesiones de orientación sino que explicarles cómo realizarlas • Adecuación global de los programas de orientación a la realidad y o contexto de las estudiantes • Que se refuercen positivamente las buenas prácticas docentes • Mayor frecuencia en las observaciones de clases, tiempo equitativo para cada profesor y

		retroalimentación oportuna • Crítica constructiva y propositiva por parte de los directivos para mejorar las prácticas de aula • Reuniones más frecuentes entre profesores y directivos • Organizar reuniones de ciclo para solucionar problemas de carga académica y problemas comunes a los distintos cursos • Reuniones de departamento para generar articulación curricular • Crear instancias de diálogo entre profesores y compartir prácticas exitosas • Que docentes puedan observar clases de sus colegas • Optimizar el tiempo en los consejos para abordar temáticas académicas
CARACTERÍSTICAS DE LOS ACOMPAÑANTES	¿Quién debería realizar el acompañamiento?	• Coordinadora, Directora y Formación de la Persona

	¿Qué características debería tener el acompañante?	• Retroalimentador • Opinión con fundamentos • Coherente con el proyecto del colegio • Comprometido con el colegio • Motivador • Conciliador • Prudente • Optimista • Respetuoso • Empático • Resolutivo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO 12: RESUMEN RESPUESTAS A ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A DIRECTIVOS CATEGORIZADAS POR DIMENSIÓN

CUADRO RESPUESTAS ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A DIRECTIVOS		
DIMENSIÓN	**PREGUNTA**	**RESPUESTA**
CONCEPTO	¿Qué entienden por acompañamiento directivo a docentes?	• Guiar al docente para mejorar sus prácticas en aula • Otorgarle directrices y estrategias para mejorar los aprendizajes • Traspaso de conocimientos y estrategias que han resultado en beneficio de los demás
IMPORTANCIA	¿Qué importancia le atribuyen?	• Apoyar a los profesores en asuntos pedagógicos y emocionales • Facilitar su trabajo • Brindarle ánimo • Presencia de los directivos en todos los procesos de aprendizaje
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS	¿En este establecimiento hay una política de acompañamiento docente?	• Existe, pero no se ha sistematizado ni acercado los profesores • En la práctica cada directivo acompaña

		aunque no esté declarado.
	¿Cómo se realiza el acompañamiento docente?	• En acompañar a reuniones de apoderados, en los temas que se tratan en consejo de curso con profesores jefe, la reunión de coordinación académica con profesores jefe, en consejos de finalización de semestre, observaciones de clase y las entrevistas informales entre coordinadoras y profesores • Gestión de puertas abiertas
ACTORES Y/O PARTICIPANTES	¿Quién realiza el acompañamiento?	• El equipo directivo, pero de manera informal
CARACTERIZACIÓN	¿Qué características creen ustedes que debe tener el procedimiento de acompañamiento docente?	• Que esté establecido y estructurado de manera permanente • Periodicidad • Sistematizar las actividades • Formalizar las instancias que ya existen de entrevistas con cada

		profesor sobre temas particulares • Escuchar las iniciativas y necesidades de los profesores • Brindarles confianza para que creen e innoven • Potenciar a los profesores que son líderes naturales y que ellos, al mismo tiempo, acompañen a otros profesores y se retroalimenten en las áreas en que son más competentes
CARACTERÍSTICAS DE LOS ACOMPAÑANTES	¿Quién debería realizar el acompañamiento?	• Las coordinadoras y los que tengan mayor liderazgo y mayor preparación en el grupo de pares, dentro de los profesores
	¿Qué características debería tener el acompañante?	• Ser líder y competente en su área

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO 13: RESUMEN RESPUESTAS A ENCUESTA ON-LINE APLICADA A PROFESORES CATEGORIZADAS POR DIMENSIÓN

CUADRO RESPUESTAS ENCUESTA ON-LINE A PROFESORES		
DIMENSIÓN	**PREGUNTA**	**RESPUESTA**
GENERALIDADES / PRESENTACIÓN	¿Usted es hombre o mujer?	19% hombre 81% mujer
	¿Qué edad tiene?	6% mayor a 60 años 6% entre 51 y 60 años 6% entre 41 y 50 años 38% entre 31 y 40 años 44% menor o igual a 30 años
CONCEPTO	¿Qué entiende por acompañamiento directivo a docentes?	• Seguimiento continuo a la labor docente • Guiar y retroalimentar la labor docente • Aportar con la experiencia y competencias del directivo • A complementar, mejorar, validar, remediar o establecer la labor docente • Ayuda en las dificultades administrativas y de aula al docente • Brindar las herramientas al docente para que

		mejore como profesor • Identificar debilidades y dificultades del docente • Generar espacios de diálogo y reflexión de manera constructiva, contextualizada, continua, pertinente y planificada • Permanente comunicación entre el profesor y el directivo para mejorar la práctica docente • Apoyo no sólo profesional sino que personal • Apoyo formal al docente • Seguimiento a la función docente • Reforzamiento de las fortalezas y corrección de errores de manera positiva • Crear instancias de trabajo colaborativo entre profesores para mejorar el aprendizaje •
IMPORTANCIA	¿Considera que es necesario el	100% Sí

	acompañamiento directivo a docentes?	
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS	¿En este establecimiento existe una política de acompañamiento docente?	38% No 62% Sí
	¿En el establecimiento se propician los espacios para reflexionar sobre la actividad pedagógica?	19% No 81% Sí
	¿Existe evaluación y retroalimentación constante por parte de los directivos a la labor pedagógica realizada por docentes en el establecimiento?	50% No 50% Sí
	¿Cómo se realiza acompañamiento docente?	• Consejo de profesores • Entrevistas personales • Observación de clases y retroalimentación de ellas • Pauta de evaluación (evaluación de desempeño) • De manera informal • A través de atender casos particulares por parte de Coordinación

ACTORES Y/O PARTICIPANTES	¿Quién realiza el acompañamiento?	6% Nadie 6% Docente experto 56% Formación de la Persona 94% Coordinación Académica 69% Dirección
CARACTERIZACIÓN	¿Cuáles son las características que debiera tener el procedimiento de acompañamiento docente para la mejora de los aprendizajes de las estudiantes?	• Explicitar cada etapa del acompañamiento • Retroalimentación instantánea • Evaluación continua y no sólo semestral • Incentivar prácticas de colaboración entre todos • Más jornadas de interacción • Mayor seguimiento a las metodologías y didácticas • Más espacios de reflexión sobre la labor docente • Destacar los aspectos positivos del docente en su práctica • Apoyo en abordar situaciones no sólo académicas sino también conductuales • Acompañamiento sistematizado y continuo

		• Mayor apoyo en formación de la persona • Mayor comunicación para abordar situaciones problemáticas
CARACTERIZACIÓN	¿Cuáles son las características que debiera tener el procedimiento de acompañamiento docente para la mejora de los aprendizajes de las estudiantes?	• Sistematización y construcción de evidencia • Proceso continuo • Proceso propositivo • Retroalimentador • Motivante • Colaborativo entre pares • Actividades enfocadas al crecimiento personal • Trabajo en equipo • Que no sólo abarque lo académico • Destinar mayor tiempo • Informado
CARACTERIZACIÓN DE LOS ACOMPAÑANTES	Quién debería realizar el acompañamiento?	• 94% Coordinación Académica • 53% Dirección • 59% Formación de la persona • 24% Docente experto • 12% Otro

	¿Qué características debería tener el/los acompañante(s)?	• Experto en pedagogía y didáctica • Tolerante • Flexible • Reflexivo • Comprensivo • Comunicativo • Objetivo • Empático • Confiable • Comprometido • Optimista • Mediador • Ser profesor • Creativo • Guía • Transparente • Con buena disposición • Que favorezca el trabajo en equipo • Delegar tareas • Disposición al cambio • Informativo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA