



# **UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO**

**Facultad de Educación**

**ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO COMO PROMOTOR DE LA MEJORA  
DE LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EN EL COLEGIO TÉCNICO  
PROFESIONAL APRENDER**

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

**Por Ximena Padilla Miranda**

**Profesora Guía: Bernardita Pizarro**

**Santiago, Chile 2014**

*“El aprendizaje del educador al educar se verifica en la medida en que el educador humilde y abierto se encuentre permanentemente disponible para repensar lo pensado, revisar sus posiciones, en que busca involucrarse en la curiosidad del alumno y los diferentes caminos y senderos que ella le hace recorrer”.*

*(Freire, “Primera carta a quien pretende enseñar”).*

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera comenzar a agradecer, a los profesores que aceptaron ser parte de esta investigación, solo con el afán de poder mejorar sus prácticas. A pesar del arduo trabajo que desarrollan, cedieron un tiempo para contribuir a esta investigación.

A Andrés, mi compañero de vocación, de amor y de vida, por todo el apoyo entregado en esos días que necesitaba aliento para continuar.

A Rayén, mi pequeño gran tesoro, por quien he sentido la necesidad de superarme día tras día. Sus ojitos y su risa me dieron las fuerzas necesarias para superar los obstáculos que fueron apareciendo.

A mis padres quienes me formaron con la perseverancia necesaria para retomar este camino.

A Bernardita, que con su paciencia y como experta en el tema, me fue orientando paso a paso. Me entregó el ánimo necesario cuando el cansancio comenzaba a aparecer.

## TABLA DE CONTENIDOS

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>9</b>
ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	9
OBJETIVOS	17
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>18</b>
1 Acompañamiento pedagógico en el aula.	18
1.1 Proceso de enseñanza – aprendizaje.	24
1.1.1 Desempeño Profesional.	26
1.2 Evaluación docente.	28
1.3 Gestión Directiva.	35
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>43</b>
MARCO METODOLÓGICO	
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>49</b>
RESULTADOS	
<b>CAPITULO V</b>	<b>61</b>
CONCLUSIONES	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>Anexo 1:</b> Guión de preguntas para el focus group.	<b>77</b>
<b>Anexo 2:</b> Carta de consentimiento.	<b>81</b>

<b>Anexo 3:</b> Pautas de observación de clases Colegio Técnico Profesional Aprender.	<b>82</b>
<b>Anexo 4:</b> Proyecto Educativo Institucional Colegio Técnico Profesional Aprender.	<b>88</b>

### **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1:</b> Modelos de selección criterios – tipo	<b>31</b>
<b>Tabla 2:</b> Caracterización de la muestra	<b>46</b>
<b>Tabla 3:</b> Características del sistema actual de acompañamiento Pedagógico.	<b>50</b>
<b>Tabla 4:</b> Características que debe poseer un acompañamiento efectivo.	<b>52</b>
<b>Tabla 5:</b> Características del sistema actual de acompañamiento Pedagógico.	<b>56</b>
<b>Tabla 6:</b> Características que debe poseer un acompañamiento efectivo.	<b>58</b>

### **RESUMEN**

En la mayoría de los casos los docentes relacionan el acompañamiento pedagógico con un sistema de evaluación al desempeño profesional. Aunque la evaluación y el aprendizaje están presentes en la práctica pedagógica cotidiana de los docentes, en circunstancias determinadas estos conceptos dialogan virtuosamente y en muchas otras entran en franco conflicto u oposición, por no tratarse de un proceso sistemático e integral. El docente excluye o relega la evaluación de su práctica pedagógica, no la conecta ni vincula con el proceso de enseñanza aprendizaje, ni menos con su reflexión profesional. Por lo mismo es de vital importancia empoderar al acompañamiento pedagógico, no tan solo como herramienta de evaluación, sino más bien como una estrategia integral que logre generar procesos de revisión y mejora continua en la escuela y prácticas pedagógicas reflexivas en los docentes. Este estudio se centrará en detectar las fortalezas y debilidades del actual acompañamiento pedagógico que se realiza en el Colegio Técnico Profesional Aprender. A partir de las percepciones de un grupo de profesores y Equipo de gestión, se pretende formular una propuesta de acompañamiento que sea un real aporte para fortalecer las prácticas educativas y así generar cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje.

**Palabras claves:** Acompañamiento pedagógico en el aula, proceso de enseñanza aprendizaje, desempeño Profesional, evaluación docente, gestión directiva.

## INTRODUCCIÓN

La tarea educativa posee innumerables componentes que posibilitan el desarrollo intelectual, social y técnico-pedagógico de los docentes. Componentes que a su vez fortalecen la práctica pedagógica, como también el lado más humano. En este proceso acompañantes y acompañados, transforman su historia personal, social y educativa. Todas estas variables, confirman la necesidad de asumir el acompañamiento a la práctica educativa como un proceso sistemático, holístico e integral. Los aportes que se comparten en esta investigación, intentan contribuir al conjunto de inquietudes y reflexiones que se plantean hoy, en el ámbito local, como global, sobre el acompañamiento pedagógico a la práctica educativa. Se espera que los lectores y particularmente, los estudiosos de este campo, amplíen, recreen y profundicen las ideas esbozadas en este texto.

El término acompañamiento pedagógico se utiliza cada vez con más frecuencia en el sector educativo. Este vocablo es una síntesis de necesidades, de sentimientos, de tareas y proyectos<sup>1</sup>. Su desarrollo involucra a dos o más personas y a instituciones, que asumen un compromiso con la ayuda, la transferencia de conocimientos, de vida y de experiencias entre las/os acompañantes y los docentes acompañados. Asumen también, un compromiso con la lógica del cambio personal, institucional y del contexto. Pero a pesar de esta situación los docentes que fueron consultados en esta investigación perciben que esta estrategia no es de real ayuda para la mejora de su quehacer pedagógico, más bien perciben que detrás de este acompañamiento existe un solo objetivo que es el de evaluar el desempeño dentro de la sala de clases y que su foco no se centra en entregar diversas herramientas para la mejora de su desempeño profesional.

---

<sup>1</sup> Cfr. Dinorah García. El acompañamiento, proceso indispensable para el fortalecimiento de la calidad de la educación. Ponencia en el Seminario Capacitación de Técnicos y Docentes del Nivel Medio. Santo Domingo: Intec, diciembre, 2007.

La estructura del documento consta de tres partes fundamentales. La primera aborda una breve aproximación conceptual sobre el acompañamiento. En la misma se destaca, el sentido y las concepciones, el contexto, los principios, criterios y valores, así como las dimensiones y una caracterización de las/os acompañantes. En la segunda parte, se sitúa la dinámica del acompañamiento vista desde dos aristas, la de los docentes y Equipo de Gestión del Colegio Técnico Profesional Aprender y en la tercera parte se analizan estas percepciones y se formula una propuesta para llevar a cabo un acompañamiento como una estrategia integral para la mejora de las prácticas pedagógicas dentro del aula, se pone énfasis en las funciones y procesos, las condiciones a tener en cuenta para el desarrollo del acompañamiento, así como las estrategias, instrumentos y ejes transversales.

García Romero, 2012 señala que “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 con los que trabaja. Por lo mismo el presente estudio en su globalidad no pretende aportar conclusiones radicales ya que la muestra es pequeña por lo que no se pueden generalizar los datos en otros contextos; se hace sumamente necesario seguir profundizando en el tema del acompañamiento docente más allá de una herramienta evaluativa. Sólo busca, promover un compromiso con la cualificación e innovación permanente del proceso de acompañamiento a la práctica educativa. Un compromiso que genera cambios relevantes en el modo de pensar y desarrollar la tarea educativa.

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La mejora en la calidad del aprendizaje de los alumnos/as, es una necesidad a nivel nacional. En la mayoría de los casos, trae consigo un cambio en las prácticas docentes. Por lo mismo se hace imprescindible detectar las fortalezas y debilidades del quehacer de los profesores dentro de la sala de clases. A partir de esta real necesidad, y como una estrategia, los equipos de gestión han incluido en sus prácticas de mejora: el acompañamiento pedagógico, según Brigg, éste se define como “ *una propuesta estratégica muy prometedora que impone la demanda de transformación de la educación, combinando los procesos y desarrollando en los docentes seguridad, autoestima y solidaridad ante la función que desempeñan en beneficio del progreso de la sociedad*” (2000). Debe considerar metas y lineamientos claros, además de poseer relación directa con las políticas internas y nacionales de desempeño.

El acompañamiento pedagógico debe estar basado en el aprendizaje constante de los profesores, ya que “*se espera que oriente los procesos y acciones formativos, y los traduzca en capacidad de transformación y mejoramiento constante de la calidad de los aprendizajes*” (Martínez y González, 2010).

Chile cuenta con un sistema de evaluación docente, el que se orienta en un proceso formativo, orientado a mejorar la labor pedagógica de los educadores y a promover su desarrollo profesional continuo con niveles de desempeño que corresponden a destacado, competente, básico o insatisfactorio. Esta evaluación docente entrega distintos informes de resultados, para retroalimentar a quienes los reciben, orientando el desarrollo profesional de los docentes, así como la gestión escolar del establecimiento y la comuna.

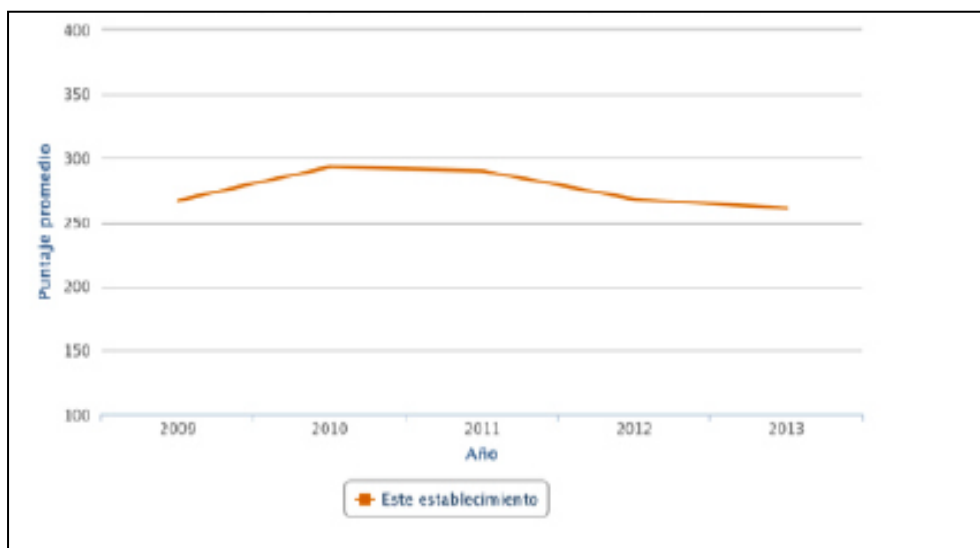
En aproximadamente 14 años, el Colegio técnico Profesional Aprender, establecimiento educacional en el cual se centra la presente investigación y que se ubica en la Población Santo Tomás, Comuna de La Pintana posee una matrícula de 1040 alumnos y alumnas desde NT1 hasta 4º año Medio, incluidos 98 alumnos en educación de adultos en jornada vespertina. Imparte las especialidades técnicas de Contabilidad y Telecomunicaciones. Su índice de vulnerabilidad es de 76%. Un 59% de sus estudiantes recibe la subvención preferencial en el marco del convenio firmado con el Ministerio de Educación.

El Modelo pedagógico se centra en que a través de la enseñanza basada en competencias, se logre formar a niñas, niños y jóvenes de la comuna de La Pintana como personas emprendedoras, íntegras, capaces de desarrollarse de manera competente y creativa en los diferentes ámbitos de la vida -personal, social, laboral y académico- y participar como ciudadanos activos y responsables en la sociedad actual.

Los resultados en las mediciones externas han sido las siguientes:

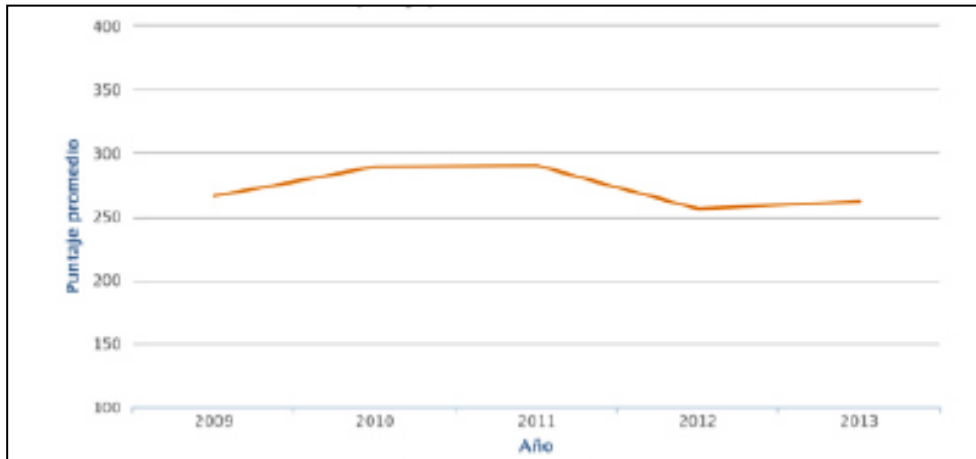
### **Simce 4º Básico**

#### **Comprensión Lectora**



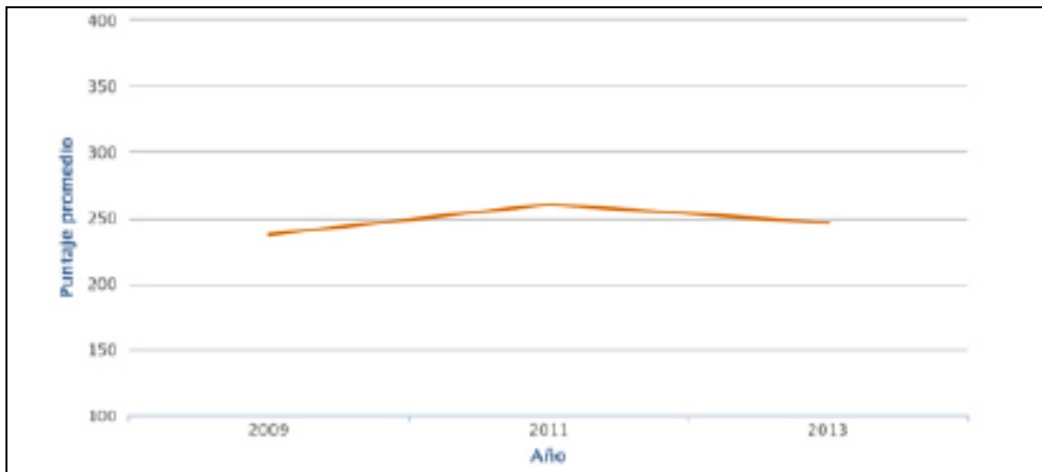
**Simce 4° Básico**

**Educación Matemática**



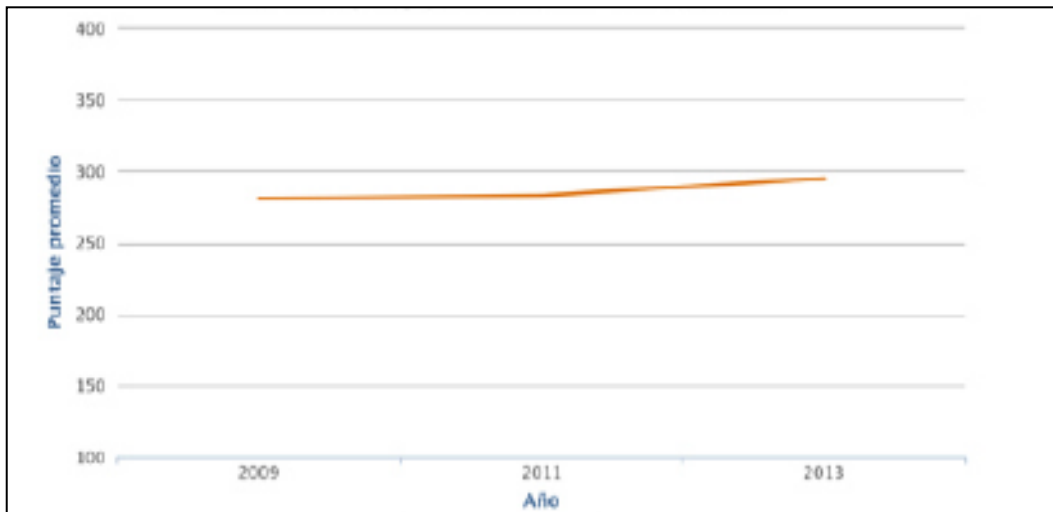
**Simce 8° Básico**

**Comprensión Lectora**



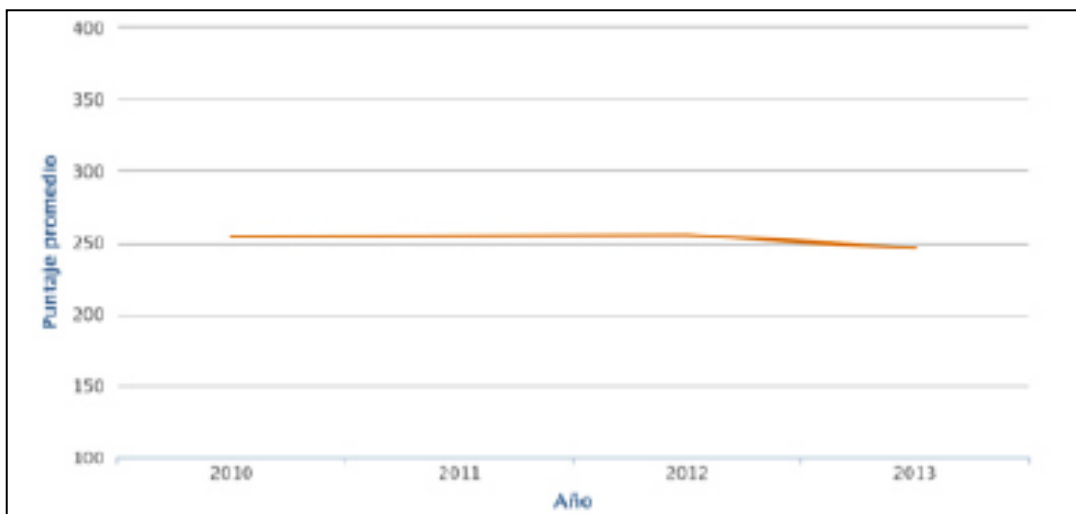
**Simce 8° Básico**

**Educación Matemática**



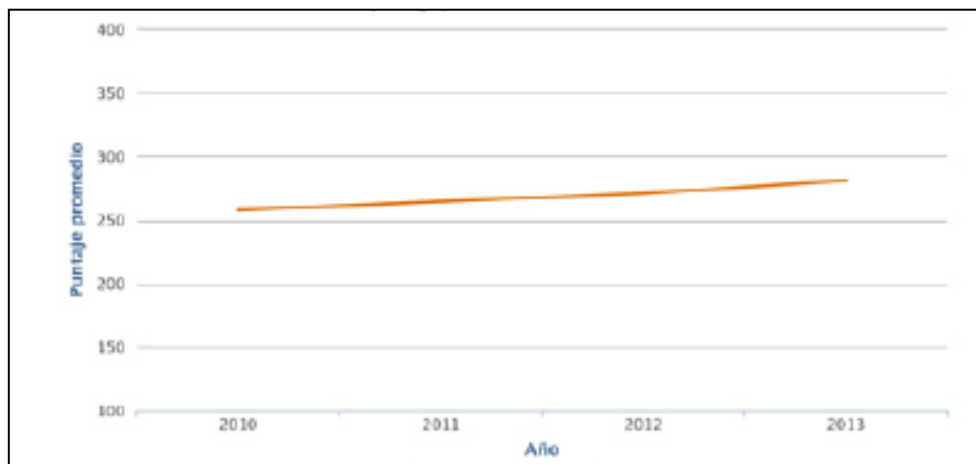
**Simce II° Medio**

**Comprensión Lectora**



## Simce II° Medio

### Educación Matemática



De acuerdo a los gráficos anteriores se puede observar que si bien se han logrado resultados sobre el promedio nacional, éstos en los últimos años han sido erráticos ya que no se han podido mantener y en la mayoría de los niveles existe una disminución en los puntajes SIMCE de Comprensión Lectora en los niveles de 4°, 8° y II° medio, como también en matemática de 4°. Los únicos resultados que han ido en aumento han sido los de 8° y II° en Educación Matemática.

Si bien el equipo de gestión del Colegio Técnico Profesional Aprender siempre ha estado preocupado de acompañar y evaluar al equipo docente. Esta estrategia no ha logrado ser un real aporte en la mejora o constancia en los resultados de las últimas mediciones externas. No hay certeza que esta estrategia de acompañamiento esté siendo efectiva, ya que no ha logrado un aprendizaje significativo en los alumnos por lo que se puede observar en los resultados SIMCE). Se cree que la técnica de acompañamiento que se ha implementado en el establecimiento no está *“proponiendo variadas líneas de acción hacia los docentes, entre las cuales se cuentan la profundización del conocimiento disciplinar y metodológicos, el*

*apoyo tutorial personalizado y el mejoramiento de las condiciones de trabajo de profesores y profesoras”* (Sotomayor y Walker, 2009). Si bien está inserto dentro de las políticas del establecimiento, posee muy poca estructura y solo se centra en una supervisión constante, careciendo de sistematización en el tiempo, razón fundamental por la que los docentes no lo consideran como una ayuda a su quehacer pedagógico y menos aún que sea de utilidad para poder mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje. Esta realidad hace que la percepción de los docentes frente a esta estrategia de acompañamiento sea negativa, ya que se sienten presionados y cuestionados en sus prácticas, cada vez que alguien entra a la sala para “acompañarlo”.

Todo profesor es “evaluado” tres veces al año a través de observaciones de clases. Esta evaluación se realiza a través de tres pautas diferentes, según sea el número de observaciones que se realiza. La pauta final de desempeño docente contempla el dominio de 4 áreas:

- Preparación de la enseñanza.
- Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.
- Enseñanza para el aprendizaje.
- Responsabilidades profesionales.

Cada dominio tiene criterios de evaluación e indicadores observables, a los que se le entrega un puntaje del 1 al 3, dependiendo del nivel de logro: Logrado, Semi Logrado, No Logrado o No Observado. Este instrumento fue elaborado dentro del Marco de la Buena Enseñanza y se construyó en las horas de reflexión pedagógica en conjunto con los docentes.

A pesar que son tres momentos y objetivos diferentes, la modalidad de observación de clases, siempre es la misma: el Coordinador, Asesor o quién sea la persona que entre a la sala se sienta al final de ésta y toma nota de lo que sucede en clases. Revisa algunos cuadernos y conversa con

algunos alumnos acerca de cómo ven al docente evaluado, algunas preguntas que se le realizan son las siguientes: ¿Te gustan las clases que realiza el profesor o profesora? ¿Por qué?, ¿Sus clases siempre poseen esta estructura? ¿Hay algo que te gustaría poder cambiar de la clase? Esta situación hace que en la mayoría de las veces el docente sienta que se le cuestiona constantemente su quehacer pedagógico y en muchas ocasiones, según lo que ellos comentan, se desconcentran, ya que están mucho más preocupados de tratar de deducir que se les está preguntando y respondiendo los alumnos.

Al momento de la retroalimentación, las que se realizan después de cada observación, hay entrevistas personales, pero éstas no son de manera formal, ya que regularmente se realizan en el recreo, en alguna hora de libre disposición o en el cambio de clase y en ocasiones muy alejadas del momento en el que se ingresó a sala. Esa situación hace que los profesores sientan que no se respeta su trabajo, ni que existe un real interés en querer ayudar a mejorarlo, sino que más bien este “acompañamiento” responde a cumplir lo que en el PEI, aparece como estrategias de mejoramiento.

Este acompañamiento se centra en observar al docente solo en ese momento determinado, no existe un proceso, ni alguna continuidad en el tiempo de acuerdo al antes realizado, ni una articulación con el acompañamiento que vendrá. En ocasiones ha habido acompañantes que han asistido a salas en donde el docente está aplicando alguna evaluación o actividad extra programática, las que han estado debidamente planificadas. Frente a esta realidad, los profesores sienten que no existe un compromiso real de acompañamiento y que a su vez hay un desconocimiento de lo que se planifica y realiza dentro de la sala de clases.

Cabe destacar que esta evaluación se traduce, al final de cada año, en un incentivo monetario, en el mejor de los escenarios y desvinculación del establecimiento en el peor de los casos. Esta decisión responde al puntaje ponderado en dos de las tres observaciones realizadas y es la

Dirección quién tiene la responsabilidad de comunicar la decisión final. Los docentes manifiestan que este proceso los deja de lado y no los integra, pues no hay una conversación después de cada observación u acompañamiento. Perciben que la retroalimentación solo se traduce en los comentarios que la persona que ha estado observándolo les entrega, sin dar cabida a un diálogo. También manifiestan que ha habido ocasiones en las que se han desvinculado a docentes que han obtenido un muy buen puntaje en sus observaciones, pero que al momento de dar las razones de tal decisión, se les ha mencionado aspectos personales, más que profesionales.

**De acuerdo a esta realidad es necesario hacerse dos preguntas:**

- a) *¿El acompañamiento pedagógico en el Colegio Técnico Aprender toma en cuenta las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias por parte de los docentes?*
  
- b) *¿Qué estrategias debe llevar a cabo el acompañamiento pedagógico para ser un promotor de la mejora en las prácticas pedagógicas en el Colegio Técnico Profesional Aprender?*

A partir de la revisión, sistematización y análisis de experiencias documentadas sobre acompañamiento pedagógico y la revisión de experiencias relevantes en esta estrategia, realizadas en el Colegio Técnico Profesional Aprender, se buscará identificar fortalezas, debilidades y desafíos en relación al acompañamiento pedagógico.

Al término del presente estudio será posible proponer criterios orientadores para un sistema de acompañamiento efectivo que atienda las necesidades de los docentes y aporte al trabajo que se viene desarrollando en el establecimiento, para que así sea una real estrategia de mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos del establecimiento en cuestión.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

- Identificar las estrategias que debe poseer un acompañamiento pedagógico que promueva cambios reales en el desempeño de los docentes del Colegio Técnico Profesional Aprender.

### Objetivos específicos:

- ✓ Identificar fortalezas del acompañamiento pedagógico que se ha realizado en el Colegio Técnico Profesional Aprender.
- ✓ Identificar debilidades del acompañamiento pedagógico que se ha realizado en el Colegio Técnico Profesional Aprender.
- ✓ Desarrollar una propuesta de acompañamiento docente basada en el contexto, como en investigaciones, que estén enfocadas al mejoramiento permanente de la labor educativa de los docentes del Colegio Técnico Profesional Aprender.

## CAPÍTULO II

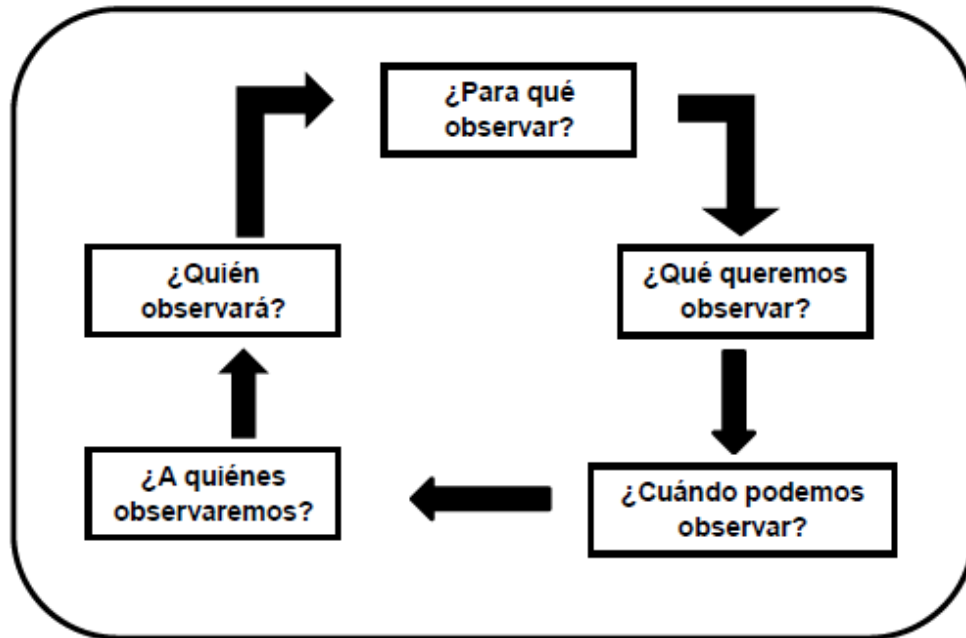
### MARCO TEÓRICO

#### 1. ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN EL AULA

Lograr un mejoramiento escolar significativo requiere de manera indispensable elevar la calidad de las prácticas docentes, para ello hay una estrategia, que consiste en 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. Según Toro, 2010 *“el acompañamiento es el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades, específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar las prácticas pedagógicas del docente, buscando lograr el cambio de los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de enseñanza-aprendizaje...”*

Rimari Arias (2009), afirma que la finalidad del acompañamiento pedagógico *“es generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica en la Institución Educativa, orientada hacia la mejora de la calidad del servicio educativo”*.

Al parecer, la observación de clases ha sido el medio más utilizado para realizar acompañamiento pedagógico. Es indispensable que el acompañamiento pedagógico, que trae consigo una observación, considere en términos generales los siguientes ámbitos<sup>2</sup>:



¿Para qué observar? En primer lugar se debe definir el objetivo de la observación que se llevará a cabo. Se debe determinar y transmitir la finalidad de la observación a todos los involucrados en el proceso.

¿Qué queremos observar? Se puede evaluar el desempeño docente, aquí existen una amplia variedad de evidencias del trabajo de un docente, como por ejemplo, planificaciones, actividades de aprendizaje que propone a sus estudiantes, las maneras de evaluar los logros, el estilo de relación que establece con estudiantes, padres y colegas, el cumplimiento de los compromisos que asume con el establecimiento, la dirección y los demás docentes, su búsqueda de formación y mejora continua. Pero ¿es posible poder evaluar todos estos aspectos en una observación? Lo más probable

<sup>2</sup> Plan Apoyo Compartido. Orientaciones al Equipo de Liderazgo del Establecimiento ELE para desarrollar reuniones de reflexión pedagógica docente. Ministerio de Educación.2012

que la respuesta a esta interrogante sea negativa, ya que algunas de estas evidencias sí son accesibles a partir de la observación (por ejemplo, el modo de relacionarse con estudiantes, padres y colegas), mientras que otras son más razonablemente abordables a partir de la revisión de material escrito (como las planificaciones o evaluaciones que emplea con sus alumnos).

En otro aspecto es necesario que se especifiquen las conductas observables en cada una de estas dimensiones de desempeño. Siguiendo con el ejemplo anterior, si queremos conocer la manera en que el docente se relaciona con sus estudiantes, necesitamos especificar qué tipo de conductas ponen en evidencia dicha relación: ¿los trata por su nombre?, ¿los trata con respeto?, ¿acoge sus preguntas?, ¿reconoce los aportes que hacen en clases?, ¿es capaz de empatizar con aquellos más descendidos? Este tipo de especificaciones son las que dan lugar luego a la pauta de observación, ya que aquello que observamos y registramos).

¿Cuándo podemos observar? Una vez que se ha definido qué observar, es fundamental tener claridad cuál será el momento óptimo y más eficiente para realizar el acompañamiento. Esto tiene que ver fundamentalmente con la necesidad de escoger la situación en que se encuentren evidencias mejores y más completas de las conductas que se desea conocer.

¿A quién observaremos? Cuando se utiliza la observación como instrumento para el acompañamiento pedagógico es necesario también observar a los estudiantes, ya que hay ciertas dimensiones que solo son accesibles desde la interacción que se da. Lo importante es que la observación a los estudiantes debe seguir la misma lógica que la observación al docente: observamos sus comportamientos, y no debemos atribuir “estados mentales” o predisposicionales en ellos. A pesar de esta situación no se debe dejar de lado que el objetivo de la observación es la

mejora de los aprendizajes, por lo mismo debe centrarse en las prácticas del docente.

¿Quién observa? Un aspecto del *quién observa* que debe ser atendido es si es que el observador constituye algún tipo de “presión” para el observado; es distinto ser observado, por ejemplo, por un par, que ser observado por el jefe o superior jerárquico. Sea cual sea la situación, es importante que quien sea observado sepa con claridad los límites y alcances de la observación, y las posibles consecuencias que se derivarán de ella.

Este proceso se puede desarrollar en distintas modalidades, según lo señala Maureira (2010)<sup>3</sup>:

**a) Observación no participante en el aula**

A pedido del profesor de aula, el acompañante, concurre con la planificación del docente, asiste a la clase como un observador atento del proceso que conduce e implementa el profesor en su sala y de los efectos que éste provoca en los alumnos. Al término de la clase, ambos conversan sobre la situación observada, analizando y compartiendo fortalezas y debilidades. Finalmente, se elaboran sugerencias para mejorar algunas acciones y proposiciones que se ven necesarias para estimular en los alumnos mejores aprendizajes.

**b) Observación participante en el aula**

Este tipo de acompañamiento se puede desarrollar de tres formas.

**b1) Clase compartida:** al interior de esta modalidad se dan también dos alternativas:

---

<sup>3</sup> Modalidades de acompañamiento y apoyo pedagógico al aula. Cecilia Cardemil, Fernando Maureira y Jorge Zuleta. CIDE- U.A. Hurtado. Marzo 2010

**b1.1) Acordada previamente entre el acompañante y el profesor**

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

**b1.2) Colaboración espontánea**

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

**b2) Clase con apoyo a los alumnos con mayor dificultad**

Conociendo la planificación del docente, el acompañante atiende en las actividades de aula al grupo de alumnos con mayores dificultades con el fin de que puedan realizarlas y no queden excluidos por ser más lentos y tener dificultades de comprensión y de ejecución.

**b3) Clase donde el acompañante es un alumno más**

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

Bajo esta perspectiva el acompañamiento pedagógico supone un acompañamiento crítico colaborativo, entendido como: *“un proceso*

*sistemático y permanente, mediado por el acompañante con el objeto de interactuar con él o la docente y director para promover la reflexión sobre su práctica*<sup>4</sup>, este análisis de lo que se está realizando hará darse cuenta al docente acerca del porqué y para qué de su quehacer pedagógico e incentivará a realizar los cambios necesarios para lograr una transformación significativa, y así lograr la mejora de los aprendizajes en una perspectiva integral.

El fin último del acompañamiento pedagógico debe promover la autonomía y crear la necesidad de reflexión continua de los docentes acerca de su práctica y así ser capaz de construir alternativas de cambio, que se ajusten a la realidad o contexto en el que se desenvuelve profesionalmente. En este proceso se considera al docente como actor clave en esta estrategia, debido a que su responsabilidad radica en el desarrollo de los procesos formativos. Así los docentes pueden operar en las aulas y en la institución educativa, con la mirada siempre centrada en los estudiantes (en el qué y cómo aprenden), y teniendo en cuenta las características propias de cada realidad.

Para comprender qué es lo que se acompaña, cómo se acompaña y quién acompaña el proceso antes descrito, se profundizará en ciertos componentes que poseen incidencia en esta estrategia: proceso de enseñanza- aprendizaje, desempeño profesional, , evaluación docente y gestión directiva.

Los primeros componentes que se incluyen en el acompañamiento pedagógico y que refieren a qué es lo que se acompaña, son el proceso de enseñanza aprendizaje y el desempeño docente.

---

<sup>4</sup> [http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formaciondeformadores/?page\\_id=269#sthash.5qgRFuWE.dpuf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formaciondeformadores/?page_id=269#sthash.5qgRFuWE.dpuf)

## 1.1 Proceso de enseñanza – aprendizaje

Si lo que se busca es la reflexión constante sobre la práctica para lograr una mayor autonomía por parte del docente y mejora de los aprendizajes de los estudiantes, se requiere determinar cuáles son los indicadores que posibilitan tales objetivos. El Marco para la Buena Enseñanza, describe en cuatro dominios, diferentes aspectos de la enseñanza, siguiendo el ciclo total del proceso educativo, desde la planificación y preparación de la enseñanza, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza propiamente tal, hasta la evaluación y la reflexión sobre la propia práctica docente, necesaria para retroalimentar y enriquecer el proceso.<sup>5</sup> El cuadro que se puede observar a continuación, representa a los cuatro dominios antes mencionados y su correlación en el proceso de enseñanza – aprendizaje:



<sup>5</sup> Marco para la Buena Enseñanza. CPEIP (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas). Ministerio de Educación. República de Chile

## **Dominio A**

### **Preparación de la enseñanza**

Los criterios de este dominio se refieren a la disciplina que enseña el profesor o profesora y a los principios y competencias pedagógicas necesarias para organizar el proceso de enseñanza, de manera de poder integrar a todos los alumnos y alumnas con los aprendizajes, dentro de las particularidades específicas del contexto en que dicho proceso ocurre. El docente debe poseer un conocimiento y manejo del currículo nacional.

## **Dominio B**

### **Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje**

Este dominio se refiere al ambiente y clima que genera el docente, en el cual tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Ciertamente es que la calidad de los aprendizajes de los alumnos depende en gran medida de los componentes sociales, afectivos y materiales del aprendizaje.

Las habilidades involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la existencia de un ambiente estimulante y un profundo compromiso del profesor con los aprendizajes y el desarrollo de sus estudiantes.

## **Dominio C**

### **Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes**

Este dominio se refiere a todos los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza que posibilitan el compromiso real de los alumnos/as con sus aprendizajes. Es de suma importancia crear oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todos sus estudiantes, para esto el profesor

debe considerar los saberes e intereses de los estudiantes y proporcionarles recursos adecuados y apoyos pertinentes.

## **Dominio D**

### **Responsabilidades profesionales**

Este dominio otorga importancia a las responsabilidades profesionales del profesor en cuanto su principal propósito y compromiso es contribuir a que todos los alumnos aprendan. Para ello, él debe reflexionar consciente y sistemáticamente sobre su práctica y la reformula, contribuyendo a garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes. En este sentido, la responsabilidad profesional también implica la conciencia del docente sobre las propias necesidades de aprendizaje, así como su compromiso y participación en el proyecto educativo del establecimiento y en las políticas nacionales de educación.

#### **1.1.1 Desempeño Profesional**

Los indicadores sobre el proceso de enseñanza aprendizaje que establece el Marco para la Buena Enseñanza, se ven reflejados en el desempeño de cada docente. Cuando hablamos de “desempeño” hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. Según estudios de la OECD existen tres dimensiones a considerar en el desempeño docente:

- Calificaciones del maestro: incluyen “insumos” como credenciales, años de servicio, títulos obtenidos, certificados y otro desarrollo profesional pertinente.

- Características y prácticas en la clase del maestro: considera actitudes, expectativas y características personales. Las prácticas son las estrategias, los métodos y acciones empleados por los maestros en el aula y en su interacción con los estudiantes.
- Eficacia del docente: una evaluación del grado en el cual los maestros en servicio activo contribuyen a los resultados de los estudiantes.

El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes (Enríquez, 2006).

Casassus en sus investigaciones hace referencia a tres aspectos del desempeño docente:

- ✓ El ambiente emocional que se vive hacia el interior del aula y que es percibido por los alumnos.
- ✓ Las expectativas (altas o bajas) del profesor con referencia al desempeño de los alumnos.
- ✓ Gestión inclusiva de prácticas pedagógicas, que atiende la diversidad, sin segregación y con un estrecho seguimiento y supervisión.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores es necesario destacar que la definición de acompañamiento pedagógico que este estudio desea potenciar

es el de una estrategia que va a posibilitar la transformación de las prácticas docentes rutinarias en prácticas pedagógicas reflexivas, que debe tener en cuenta tres dimensiones: relacional, espacial y temporal. Es decir acompañar a alguien, para ir donde él va, al mismo tiempo que él. Todo acompañamiento debe poseer como objetivo la autonomía y desarrollo profesional de los docentes.

## **1.2 Evaluación docente**

El segundo componente del acompañamiento pedagógico que se relaciona al cómo se acompaña es la evaluación docente. La evaluación del desempeño docente hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo (Chiroque 2006).

En el contexto de esta investigación, el acompañamiento pedagógico no se propone solo como una herramienta de evaluación de desempeño profesional, y cualquiera que sea el método utilizado, es compleja y difícil.

Hay distintos enfoques y modalidades, cada uno con sus ventajas y desventajas, pero en donde todos coinciden es en el hecho de que la observación de clase es irremplazable. La observación mencionada como estrategia de acompañamiento en la sección anterior, es un método empírico de investigación que se utiliza con mucha frecuencia en la mayoría de los modelos de evaluación del desempeño docente. Su amplio uso se justifica por la necesidad de analizar las características del desempeño del maestro en su contexto, lo que evita realizar inferencias subjetivas acerca de lo que verdaderamente acontece en la sala de clase. Según el modelo de observación de aula y retroalimentación, que propone el plan de apoyo compartido del Mineduc, las directrices que debe poseer una observación de clases sistemática deben ser las siguientes:

- a) Utilizar la observación con un objetivo bien determinado: establecer, previo al observar, qué y para qué de la observación, pensando siempre en el tipo de información que se generará y el uso que se le dará a ella.
- b) Establecer los aspectos o dimensiones que se desea observar: el qué observar amplio se debe desagregar en unidades más simples y acotadas.
- c) El observador debe alterar lo menos posible el escenario social.
- d) Las observaciones deben ser siempre registradas.

En la evaluación de las competencias docentes, como en el caso de las correspondientes al aprendizaje, existe la necesidad de distinguir el nivel cognitivo, procedimental y actitudinal para acercarse a ellos con las formas de evaluación apropiadas. Lo deseable es que la evaluación, por su propia naturaleza de señalar los aspectos clave, no imponga arbitrariamente una sola manera de responder a los retos que plantea una docencia efectiva, comprensiva y consciente del papel de la afectividad. Sino que debe ser una evaluación objetiva, pero que a la vez tome en cuenta aspectos fundamentales del contexto en el que el docente se desenvuelve. Junto con evaluar la calidad de la implementación de las clases, se debe considerar la articulación que se da entre su preparación, puesta en práctica y evaluación de aprendizajes.

Cabe señalar que los estudios destacan que se conocen pocas experiencias de evaluación del desempeño docente que desde la planeación consideren el uso de los resultados para la formación continua del profesorado, por lo que, tanto la comunicación de estos resultados a cada uno de los docentes, como la previsión de las acciones que seguirán para mejorar esta actividad, deberán ser planeadas cuidadosamente para completar un ciclo del proceso. *Por lo mismo es clave contar con*

*instrumentos y procedimientos que permitan observar y reflexionar acerca de lo que ocurre en el aula y a partir de ellos poder tomar decisiones colegiadas para el mejoramiento. Sobre señalar que este es uno de los hitos más complejos de lograr, pero a la vez más necesarios para el mejoramiento efectivo<sup>6</sup>.*

Villa Sánchez (1985) mantiene que no siempre que se habla de evaluación docente se está hablando de lo mismo. El concepto de evaluación docente varía dependiendo de que su finalidad sea el ascenso o la mejora de la tarea docente. Lo cual se confirma en los estudios de Connelly (1989) que señala cómo los formularios se usan para la calificación de los maestros, preocupándose más de registrar tareas superficiales (rutina administrativa) que tareas de desempeño. Algo parecido enfatiza Carranza (1992) cuando explicita que los resultados de los mismos, en vez de estar al servicio del profesor para retroalimentarlo, se los usa más como medio coercitivo. En este sentido, se plantea la búsqueda de una mayor coherencia al plantear que antes de establecer un sistema de evaluación del profesor hay que clarificar la definición de la tarea docente, para poder delimitar qué hay que evaluar así como el procedimiento más adecuado para ello.

Desde esta perspectiva hay que entender la propuesta que hace Ordoñez y otros (1996) cuando señalan que la evaluación de los docentes debe pensarse como un fundamento para la elaboración de planes y programas de mejoramiento y que requiere de diversas miradas.

Justa Ezpeleta (1989), a propósito de una investigación sobre las condiciones de los maestros en Argentina, señala que el sistema educativo ha pensado siempre en un "maestro abstracto" sin condicionamientos sociales y sin aspiraciones o proyectos personales. Lo que lleva a plantear

---

<sup>6</sup> Asesoría a escuelas y liceos vulnerables: aprendizajes, obstáculos y desafíos. Fernando Maureira Tapia Académico U. A. Hurtado e investigador del CIDE .Marzo de 2011.

que es imposible abordar el tema de la evaluación del desempeño docente sin tener en cuenta los referentes del contexto socio-cultural en el que los maestros se desenvuelven.

Tanto en el estudio de Ezpeleta como en otro similar de Tovar (1989) sobre los maestros en Perú, se evidencia que las prácticas cotidianas escolares están afectadas por otras situaciones que rebasan las capacidades didácticas de los maestros. Lo cual es un aporte muy importante para el momento en que se quiere establecer criterios para evaluar el desempeño de los docentes.

Basándose en el modelo bidimensional de Popham (1973) que considera las formas de obtención de información y los propósitos asociados a dichas fórmulas, Ahumada agrega una tercera dimensión que se refiere al momento en que se efectúa la evaluación y construye así un modelo tridimensional de selección de criterios-tipo (tabla 2) que permiten la focalización y elaboración de instrumentos congruentes con los propósitos de la evaluación.

**Tabla 1: Modelos de selección criterios – tipo**

1. Adecuada organización del programa y del curso.	Se refiere a la presentación de objetivos y contenidos determinados, a las estrategias metodológicas y evaluativa y a la bibliografía recomendada.
2.- Comunicación afectiva ( motivación – manejo de materiales)	Está relacionada con el propósito instruccional efectivo en el que el estudiante logra mayor éxito como efecto de una correcta utilización de medios de apoyo. Los cuales pueden ser medios escritos y también

	aspectos relacionados a la claridad del mensaje comunicacional.
3.- Conocimiento y entusiasmo por la materia de enseñanza ( dominio del tema)	Se refiere al grado de dominio que el docente tiene en su disciplina y que se manifiesta en la capacidad de relacionar lo que enseña con problemáticas de los que aprenden en su mundo.
4.- Actitudes positivas hacia los estudiantes (grado de relación profesor - alumno)	Es una variable importante en el proceso de intercomunicación continua y se manifiesta en la aceptación, por parte del profesor, en errores o puntos de vistas distintos de sus estudiantes, en la accesibilidad dentro y fuera de clase, en la estimulación permanente a la participación, respeto mutuo y disposición a recibir y responder consultas.
5.- Flexibilidad didáctica	Se refiere a la adaptación de la metodología y os recursos existentes según las capacidades de los estudiantes. A la habilidad para distribuir tiempos, atención a grupos pequeños y grandes, selección de actividades, manejo de materiales y técnicas según los diversos niveles que se dan en el curso.
6.- Ecuanimidad en las evaluaciones y asignación de calificaciones	Está asociado con la selección de criterios que aseguran una

	evaluación justa e imparcial. También con que el diseño, corrección y calificación de pruebas se haga de acuerdo a los principios técnicos que aseguran la validez y confiabilidad.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En este modelo, se pueden observar una serie de aspectos fundamentales que se deben considerar al momento de acompañar a los docentes y evaluar su desempeño. Cabe destacar que hay un aspecto que no se menciona y que es el que tiene que ver con aspectos más personales del profesor. Tal como lo mencionan los estudios de Arancibia (1987 y 1994) que tratan de identificar las conductas de los profesores efectivos (entendiendo como tales aquellos que tienen alumnos con un alto rendimiento escolar) y muestran que en el rendimiento académico de los alumnos no sólo influye lo que el profesor hace en la sala de clases sino, también, lo que el profesor es como persona, con sus expectativas, creencias, sentimientos y satisfacciones. Por lo tanto, la evaluación debería incluir estos aspectos.

La evaluación del desempeño de los docentes, sino se planifica y ejecuta de manera correcta, puede ser más perjudicial que beneficiosa para el desarrollo de los estudiantes en general y para sus aprendizajes en particular. Evidentemente, si los docentes sienten que se pone en peligro su supervivencia laboral y profesional, tenderán a comportarse y actuar de forma tal que le garantice quedar bien ante la evaluación, independientemente de sus convicciones educativas y de la riqueza de los procesos que el sistema de evaluación proponga. Por estas razones, se transforma en una necesidad urgente precisar qué funciones debiera cumplir el proceso de evaluación del desempeño profesional del docente y enmarcarlo dentro de un acompañamiento cercano y permanente.

De acuerdo al análisis anterior, se puede afirmar que una buena evaluación del desempeño docente debe tener las siguientes funciones: diagnóstica, instructiva, educativa y perfeccionamiento. Estas mismas funciones, sirven de guía a un proceso de acompañamiento. A continuación se desarrollan cada una de estas funciones.

*Función diagnóstica:* la evaluación del desempeño docente debe caracterizar al profesor en un período determinado. Debe constituirse en una síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que oriente al Equipo de gestión, al jefe de departamento y a él mismo, y que otorgue guía para la derivación de acciones de capacitación y superación de sus debilidades.

*Función instructiva:* el proceso de evaluación, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del profesor. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

*Función educativa:* existe una importante relación entre los resultados de la evaluación del docente, las motivaciones y sus actitudes hacia el trabajo. A partir de que el profesor conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por directivos, pares (profesores), padres y alumnos, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias que el docente tiene.

*Función de perfeccionamiento:* esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica. Es decir, el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño; no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y se conduce entonces de manera más consciente en su trabajo; sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo; y surge una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento. El carácter de perfeccionamiento que

surge de la evaluación del docente se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el profesor para perfeccionar el proceso de enseñanza, sus características personales y para mejorar sus resultados.

Una de las precisiones esenciales que deben hacerse como parte del proceso de construcción de un sistema de evaluación del desempeño de los docentes, es la de su objetivo y éste debe ser el mejorar las prácticas docentes, para que así pueda producirse un aprendizaje de calidad.

Sintetizando, la evaluación docente debe suponer obtener información fundamental para la toma de decisiones sobre el proceso educativo, ésta no debe constituir un fin en sí misma, sino que más bien corresponde a un proceso que contribuye y alimenta tanto las prácticas pedagógicas de los docentes en el aula, los establecimientos educacionales como de los sistemas educativos globales.

### **1.3 Gestión Directiva**

El último componente del acompañamiento pedagógico tiene que ver con quién acompaña. En este sentido, los directivos juegan un papel preponderante.

Cuando se analiza la gestión educativa, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión en un centro educacional están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea

generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, *"comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz"* (Pérez Gómez, 1998).

En las instituciones educativas no pueden darse las condiciones de precisión mecánica y de exactitud que la eficacia requiere como producto, ya que es difícil lograr una instrumentación precisa porque su organización se actualiza en las acciones de las personas y éstas siempre la interpretan de muy diversas maneras. Además, las estrategias se ajustan siempre a la experiencia cotidiana, alejándose de la propuesta inicial. De hecho, en ellas las acciones siempre son cuestionables, conflictivas y llenas de incertidumbre, ya que los resultados que se esperan son diversos e imprevisibles. Comúnmente los docentes sienten que existe una gran distancia entre lo que realizan los docentes y los directivos, ya que observan que la acción del Director o la dirección del establecimiento tiene muy poco que ver con su propia acción cotidiana en el aula; ... *"la gestión directiva tendría más que ver con un control administrativo y burocrático del hacer docente y sin vinculación con sus prácticas de aula, representación que se ve confirmada con el discurso de los directivos que también se posicionan fuera del aula, dejando ésta como espacio privativo de los profesores."*<sup>7</sup>.

En Chile, la evaluación de quienes son responsables de la gestión de los establecimientos educacionales, se encuentra estipulada en el DFL N°1 Estatuto de los profesionales de la Educación que la Ley N°19.979 modificó. En particular, señala que la función principal del equipo de gestión es conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional, para lo cual se le

---

<sup>7</sup> Asesoría a escuelas y liceos vulnerables: aprendizajes, obstáculos y desafíos. Fernando Maureira Tapia Académico U. A. Hurtado e investigador del CIDE. Marzo de 2011

entregan atribuciones en el plano pedagógico, administrativo y financiero. Respecto a las atribuciones en el ámbito pedagógico, señalan las siguientes:

- Formular, efectuar un seguimiento y evaluar los Objetivos y las Metas del establecimiento, como también los Planes y Programas de Estudio y las estrategias para su implementación.
- Organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.
- Adoptar las medidas para que los padres y apoderados se informen regularmente sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos o pupilos.

El acompañamiento pedagógico se hace imprescindible para llevar a cabo las dos primeras atribuciones. Un Directivo que está dentro de la sala de clases y conoce lo que está sucediendo en éstas, podrá darse cuenta si las metas y objetivos del PEI podrán cumplirse, como a su vez también orientará las acciones que sean necesarias, tanto para el desarrollo de los docentes, como para el cumplimiento de las metas establecidas.

El Ministerio de Educación de Chile, ha creado un Marco para la Buena Dirección, en donde se definen las competencias de los Directivos, las que tienen fundamento en la necesidad de definir y profesionalizar esta función. Uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol de los directores, guarda relación con la capacidad de esos profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos, preocupados por obtener logros de aprendizaje para todos sus alumnos, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional que se presenten en sus respectivas comunidades de aprendizaje. Este marco se estructura en cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo, a saber: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión

de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia, que se resume a continuación:

- a) Liderazgo: el área de Liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional del mismo.
  
- b) Gestión Curricular: es central en el Marco para la Buena Dirección, en el sentido que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum. En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo.
  
- c) Gestión de Recursos: se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo.
  
- d) Gestión del Clima Institucional y Convivencia: El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional.

Analizando los ámbitos o áreas que presenta el Marco para la Buena Dirección es en los dos primeros en los cuales el acompañamiento pedagógico toma vital importancia, un Directivo que sabe qué es lo que sucede dentro de las aulas, que maneja y puede orientar las prácticas docentes para el logro de mejores aprendizajes, va a ser, indudablemente un líder con alta credibilidad en la Institución Educativa.

Por otra parte el modelo de la Fundación Chile, para la mejora de gestión educacional se basa en las siguientes premisas básicas:

- ✓ La gestión de calidad en educación se fundamenta en el conocimiento profundo de los usuarios y beneficiarios, sus necesidades y expectativas. La visión y estrategia educacional del colegio consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.
- ✓ El Liderazgo Directivo conduce al colegio a una agregación de valor y orienta a la comunidad educativa hacia la obtención de los resultados esperados en el ámbito de la calidad de la educación.
- ✓ Los integrantes de la comunidad educativa saben cómo contribuir al logro de los fines del colegio, siendo reconocidos por ello. Los procesos de gestión educativa tienen como foco el aprendizaje organizacional del colegio y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.

- ✓ Los resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad educativa y se asume la responsabilidad pública por ellos.<sup>8</sup>

Como se puede observar el modelo de gestión de la Fundación Chile, se centra en los aspectos pedagógicos, más que el financiero o administrativo. Y se le da suma importancia a los estándares de desempeño y su efectividad.

Las investigaciones sugieren que lo que acontece en la sala de clase –el foco de todo esfuerzo innovador- no es una reproducción de la planificación previa del docente, sino que hay elementos del contexto institucional y elementos que emergen en el mismo encuentro educativo, que van configurando la práctica docente en la práctica misma. Profesor y alumnos poseen un rol e identidad que les permite revisar su propia acción y la acción de los otros en la sala de clase. Por lo mismo se hace imprescindible que todo acompañamiento pedagógico que se realice en un establecimiento educacional se centre en lo que sucede dentro de la sala de clases y que las estrategias o plan de mejora respondan a mejorar las prácticas que ahí se desarrollan.

El análisis de los componentes que intervienen en el acompañamiento pedagógico, confirma que éste es un proceso que tiene que ser sistemático y constante en el tiempo y que debe centrarse en la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos. El Equipo de gestión, o los responsables de llevar a cabo este proceso en un establecimiento educacional, deben poner énfasis en lo que ocurre dentro de la sala de clases, ya que diversos especialistas señalan que es la sala de clase el espacio-tiempo hacia donde deben dirigirse todos los esfuerzos de innovación que se realicen para o desde la institución educativa.

Es así que el Equipo Directivo, debe liderar los procesos educativos dentro de la sala de clases, para que se logre poder influir en los resultados

---

<sup>8</sup> <http://www.gestionescolar.cl/gestion-de-calidad/modelo-de-gestion-escolar.html>

académicos. Varios estudios internacionales señalan que el liderazgo sería la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases. Sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (Henríquez, F., Mizala, A., Repetto Raczynski. y Muñoz, G, 2000). Cabe distinguir que liderar no es sinónimo de gestionar, éste último término se refiere a la capacidad de mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora.

Todo acompañamiento pedagógico trae consigo mejorar las prácticas docentes, y esto inevitablemente hará elevar los resultados académicos y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

En síntesis, para que un acompañamiento pedagógico sea efectivo debe ser planificado y tener claridad sobre ¿qué se acompaña? ¿cómo se acompaña? y por último ¿quién acompaña? o quiénes son los responsables de realizar el acompañamiento.

El proceso de enseñanza aprendizaje, es el foco del acompañamiento pedagógico, entendiéndose por éste como un proceso que posee cuatro dominios fundamentales, que son tratados y explicados con más profundidad en el Marco para la buena Enseñanza.

El desempeño profesional, es lo que se busca mejorar a través del acompañamiento pedagógico. Este se orienta también por los cuatro dominios antes nombrados y se refiere a los estándares que todo docente debe cumplir dentro de la sala de clases. Este Marco orienta con indicadores claros y específicos cuál debe ser el desempeño de todos los profesores y profesoras de Chile.

La evaluación docente, es aquél proceso en el que se miden y en la mayoría de las veces, se cuantifican los resultados del acompañamiento

pedagógico. Ésta para que sea efectiva debe ser planificada y contar con un medio de registro concreto y objetivo con indicadores claros y específicos.

Para que el proceso de acompañamiento sea efectivo, las personas que lo llevan a cabo, mayoritariamente, el equipo directivo, debe demostrar liderazgo, que se traduce en saber que está sucediendo dentro de la sala de clases, con el objetivo de poder modificar aquellas prácticas que no contribuyen al mejoramiento de los aprendizajes.

Como se puede observar el acompañamiento pedagógico posee elementos específicos y es de vital importancia que se lleven a cabo de la manera más eficiente.

La mejora de los aprendizajes, ha sido siempre un aspecto de la Educación, en la que diferentes gobiernos han estado preocupados. Por lo mismo, se han introducido diversas estrategias para poder llevarla a cabo, teniendo en cuenta que un factor primordial para su logro es que haya un acompañamiento pedagógico efectivo. Es así que se han introducido a la gestión educativa instrumentos, tales como : Marco para la Buena Enseñanza, Marco para la Buena Dirección, Evaluación Docente (como un instrumento formal en los colegios Municipalizados y voluntarios para los colegios o escuelas Subvencionadas o particulares), Programa Apoyo Compartido, que cuenta con múltiples materiales para el mejoramiento de las prácticas docentes.

El presente estudio presenta el acompañamiento pedagógico, como una herramienta concreta, que si se lleva a cabo como un proceso sistemático y planificado, puede aportar en gran medida a lograr el ansiado mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque metodológico cualitativo con un diseño exploratorio. Se optó por esta metodología ya que según Merrián (1998) es en el estudio cualitativo, en donde el investigador es el principal instrumento en la obtención y análisis de datos. En esta perspectiva se pretende lograr los objetivos propuestos, que dicen relación con conocer la percepción del acompañamiento pedagógico que reciben los docentes del colegio Técnico Profesional Aprender y las necesidades de mejoramiento en relación al mismo.

A nivel nacional, el concepto de acompañamiento docente, como se puede observar en los antecedentes, no ha sido investigado profundamente. Por lo que el estudio exploratorio permite realizar una indagación acerca de lo que los docentes del colegio Técnico Profesional Aprender entienden por el concepto de acompañamiento pedagógico y si éste responde a sus necesidades y así poder determinar las estrategias que se deben llevar a cabo para promover la mejora en las prácticas pedagógicas en el Colegio antes mencionado.

Este estudio exploratorio busca conocer las fortalezas y dificultades en el modelo de acompañamiento docente que se diseña y aplica dentro del Colegio Técnico profesional Aprender. Esto concibe una interacción entre quién investiga y el objeto de investigación, sobre todo cuando desde su rol como coordinadora de ciclo influye directamente a través del trabajo que diariamente se realiza con los profesores.

Para comprender claramente cómo es percibido el acompañamiento pedagógico en el establecimiento analizado, se realizaron dos grupos focales: uno con Directivos y otro con docentes. El objetivo fue conocer las

fortalezas y dificultades del acompañamiento pedagógico, cómo lo entienden y qué sugerencias tienen para su mejora. Se espera, que para todo lector, sea un medio para poder establecer una visión y opinión crítica del acompañamiento docente realizado, tanto en sus colegios, como en cualquier realidad.

Los grupos focales, como toda técnica, presentan ciertas ventajas y desventajas a la hora de relevar información. Sintetizamos a continuación algunas de las señaladas por J. Aubel<sup>9</sup>.

Ventajas:

- a) El ambiente de grupo puede entregar una atmósfera de seguridad, en la cual los participantes no se sientan presionados a responder cada una de las preguntas formuladas, pudiendo de este modo expresarse de una manera espontánea.
- b) La flexibilidad que ofrece este ambiente grupal le permite al facilitador o moderador (entrevistador a cargo de la técnica) explorar otros temas relacionados a medida que van surgiendo. Como consecuencia, vemos que es posible que se genere en un período de tiempo corto una amplia gama de información.
- c) Los resultados se encuentran disponibles con mayor rapidez para los miembros del proyecto.
- d) La técnica promueve un proceso de comunicación colaborativa con los beneficiarios del proyecto y hace que el personal del mismo mejore sus habilidades para comunicarse.

---

<sup>9</sup> Aubel ,J. : "Guidelines for studies using the group interview technique", OIT, Ginebra, 1993.

### Desventajas:

- a) Los resultados no pueden trabajarse estadísticamente, puesto que los entrevistados no son representativos de la población total.
- b) Los participantes pueden sentirse incómodos al discutir en grupo temas íntimos.
- c) El que tiene mayor facilidad de palabra puede dominar la discusión grupal.
- d) Los participantes tienden a estar de acuerdo, a coincidir con los demás integrantes del grupo, en lugar de expresar opiniones de la minoría.
- e) Solo permite llegar a hallazgos en el carácter de opinión de los involucrados.

### **Muestra**

Este establecimiento educacional, se ubica en la Comuna de la Pintana y abrió sus puertas en 1998, gracias a los aportes entregados desde el sector privado a la Corporación Participa. Esta Corporación asumió el desafío, motivada por su opción preferencial de trabajar con los más desposeídos y por la experiencia de haber promovido diversas actividades de desarrollo y capacitación con los pobladores del sector. La Corporación Participa, sostuvo al Colegio hasta el año 2002, para luego traspasar su administración a la Corporación Educacional Aprender, quien se hace cargo del Colegio hasta hoy. Siendo un Colegio particular subvencionado.

Posee 36 docentes, los que se distribuyen en los diversos niveles mencionados.

Para el focus group que se realizó con los docentes, se eligió una muestra de 6 profesores. La selección de los docentes se realizó utilizando criterios tales como: años de docencia, niveles en que imparten clases y áreas en las que son especialistas en el establecimiento educacional analizado, como lo muestra la tabla a continuación:

**Tabla 2: Caracterización de la muestra**

<b>Docente</b>	<b>Años de docencia en el establecimiento</b>	<b>Nivel en que imparte clases</b>	<b>Áreas de especialización</b>
1	8	1° básico	Unidocencia
2	6	3° básico	Lenguaje, matemática, Ciencias Naturales e Historia, geografía y Ciencias Sociales
3	5	2° básico	Unidocencia
4	3	Pre- escolar	Unidocencia
5	2	5°, 6°, 7° y 8° básico	Inglés
6	1	I°,II°,III° y IV° medio	Lenguaje

Para el focus group aplicado al Equipo Directivo, la muestra consta de dos coordinadores académicos, dejando al margen a una coordinadora académica, quién es la que realiza la investigación en cuestión. Cabe señalar que la Directora del establecimiento educacional se restó, ya que sólo se

realizó el Focus group a aquellas personas del Equipo Directivo que realizan el acompañamiento pedagógico.

### **Recolección de datos**

Para la recolección de datos se realizó un focus group. Luego de haber consultado bibliográficamente y haber observado la realidad del establecimiento, en cuanto al acompañamiento docente, se estableció el guión de preguntas (anexo 1).

Se aplicó un focus group, ya que como lo señalan diversos autores, entre los que se destaca Soler (1990) se considera uno de los métodos más eficaces a la hora de proporcionar un conocimiento y una comprensión profunda de las necesidades, motivaciones, actitudes, deseos y comportamiento de un grupo de personas en estudio.

Para garantizar la confidencialidad de los datos entregada por los dos grupos analizados, al comienzo de cada focus group, se leyó al grupo una carta de consentimiento, en la que se explicaba el buen manejo y la privacidad de la información ahí recabada (anexo nº 2). Cada focus group, fue grabado y se tomó apuntes de aspectos que el investigador, consideraba relevantes.

También es importante señalar que se recogieron datos de las siguientes fuentes:

1. La experiencia de la tesista que ha experimentado este proceso, desde diferentes visiones, como docente y como coordinadora de ciclo.
2. Documentos institucionales que sean de vital relevancia para la investigación en cuestión: pautas de evaluación docente (anexo 3), origen, fundación, visión y misión, proyecto educativo (anexo 4).

La información que se reúna a partir de estos análisis, se comprobará con la literatura correspondiente al tema en estudio, acompañamiento docente y su implicancia en la mejora de las prácticas educativas. También se consultará bibliografía que presenten lineamientos y orientaciones de acompañamiento pedagógico.

### **Análisis de datos**

La metodología utilizada en el análisis de datos, fue la ordenación de las respuestas a las preguntas del focus group en dos grandes categorías, descripción del proceso actual de acompañamiento y descripción de un proceso de acompañamiento efectivo. Para la elaboración de las categorías se realizó el siguiente análisis.

En primer lugar, se escuchó la grabación de cada una de las respuestas, luego se separó cada texto en unidades de registro (temáticas que comportan una misma idea). De esta manera, se agruparon las unidades de datos a fin de identificar en ellos, componentes temáticos que permitieran construir las categorías de contenido. A este proceso (Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 1990 en Valles 1990: 349) lo denominan codificación abierta, etapa en la cual, fundamentalmente, se trata de dar una denominación común (código más abstracto o conceptual) a fragmentos. A continuación, estas categorías fueron definidas operacionalmente. Una vez obtenidas estas categorías, se volvió a la grabación, para asegurar que las frases estuvieran correctamente ubicadas en las categorías construidas. Además, en algunos casos, se suprimieron o reformularon categorías, para lo cual constituyó una valiosa herramienta, la definición operacional de éstas, proceso que se hizo extensivo a las subcategorías. De este modo quedaron planteadas las categorías y subcategorías definitivas.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Los resultados del análisis de las respuestas del focus group, son presentados en primer lugar, como las características que describen el actual proceso de acompañamiento del colegio y en segundo lugar, se describe lo que los docentes y directivos reconocen como un proceso de acompañamiento efectivo con sus consecuentes subcategorías.

Primero se escucharon cada una de las respuestas de los participantes, posteriormente, se agruparon en unidades de datos a fin de identificar en ellos, componentes temáticos que permitieran construir las categorías de contenido. A este proceso (Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 1990 en Valles 1990: 349) lo denominan codificación abierta, etapa en la cual, fundamentalmente, se trata de dar una denominación común (código más abstracto o conceptual) a fragmentos. Estas categorías iniciales se analizaron y redujeron. A continuación se presenta la codificación final del texto. Una vez obtenidas estas categorías, se volvió al texto, para asegurar que las frases estuvieran correctamente ubicadas en las categorías construidas, de acuerdo al sentido de éste.

Se comenzará con el análisis de los resultados que arrojó el instrumento aplicado a los docentes, para esto se muestra un cuadro que sintetiza la visión que los docentes del Colegio Técnico Profesional Aprender poseen acerca del acompañamiento pedagógico que se realiza en el establecimiento.

**Tabla 3**

**1. Características del sistema actual de acompañamiento Pedagógico**

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una cultura de evaluación.</li> </ul>	<b>Frases</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo económico a los logros de los docentes.</li> <li>• Existencia de registro formal de las observaciones a través de pautas de desempeño.</li> <li>• Acompañamiento entre pares.</li> </ul>	<p><i>... nosotras estamos acostumbradas a que nos vayan a ver.</i></p> <p><i>... por lo menos en la pauta aparece claro los indicadores que quieren observar.</i></p> <p><i>... el acompañamiento con entre pares, nació a partir de nosotros mismos y ha sido una experiencia muy significativa.</i></p>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco constante en el tiempo.</li> <li>• Falta retroalimentación.</li> <li>• Objetivos poco claros de lo que se espera.</li> <li>• Escaso apoyo del Equipo de Gestión para fortalecer las necesidades.</li> <li>• Falta de trabajo en Equipo:</li> </ul>	<p><i>...No se mantiene en el tiempo. La persona entra, se va y con suerte me da la retroalimentación.</i></p> <p><i>... La finalidad debe ser de acuerdo a la necesidad de cada uno de nosotros, de nuestras</i></p>

	<p>Profesores – Equipo de Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de liderazgo efectivo.</li> <li>• Observación y evaluación.</li> <li>• Poco conocimiento del contexto.</li> </ul>	<p><i>necesidades...</i></p> <p><i>...Cuando el equipo de gestión no tiene claro lo que quiere, se pierde el foco...</i></p> <p><i>...todo se cuantifica. No creo que todo lo que hago, pueda reducirse en cuantificadores de 1 a 3. No es justo.</i></p> <p><i>...Hay un desgaste de los profesores que tiene que ver con el contexto donde trabajamos y no hay mucho apoyo en este tema.</i></p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Al realizar las preguntas que trataban de profundizar en las fortalezas del actual acompañamiento, varias veces el investigador tuvo que mediar para volver al foco, ya que constantemente los docentes, respondían o se centraban en las debilidades del proceso que se lleva a cabo. Se destacó, por parte de ellos el trabajo que antiguamente realizaban las asesoras pedagógicas, quienes como expertas en diversas disciplinas asistían semanalmente, acompañaban a los profesores, planificaban y prestaban, según sus respuestas un verdadero apoyo a la labor profesional.

Se espera por parte de los profesores que el acompañamiento entre pares, que se ha realizado por iniciativa personal de algunos de ellos, se

vuelva como una estrategia, ya que sienten que ha sido efectiva y muy significativa.

Expresan que la debilidad fundamental de este proceso, es que no es un acompañamiento real, sino más bien una evaluación, que no posee retroalimentación oportuna y que los criterios de esto, al ser cuantitativos<sup>10</sup> y no cualitativos, no reflejan el trabajo realizado. Se observa una real necesidad de los docentes en la entrega de estrategias y /o herramientas para poder trabajar en el contexto vulnerable, en el que se desenvuelven.

**Tabla 4**

**2. Características que debe poseer un acompañamiento efectivo**

Subcategorías	Frases categorizadas
Proceso sistemático y constante en el tiempo.	<p><i>... yo no puedo lograr efectividad si solo acompaño dos veces al año...</i></p> <p><i>... Debe acompañar en distintos momentos, en diversas instancias y así ir paulatinamente realizando un seguimiento.</i></p> <p><i>.... Solo se hace dos veces al año y uno se pone demasiado nerviosa.</i></p>
Apoyo y retroalimentación constante y efectiva.	<p><i>... Debe poseer un apoyo en el tiempo y que éste sea capaz de sacar lo mejor de uno, como también de los alumnos.</i></p> <p><i>.... Debe monitorear los resultados de los alumnos constantemente.</i></p> <p><i>... El retroalimentar constante, va a hacer que las</i></p>

<sup>10</sup> Ver anexo n°3

	<p><i>prácticas de los docentes vayan mejorando...</i></p> <p><i>...Tiene que tener instancias de conversación y de análisis de las prácticas observadas.</i></p> <p><i>... yo espero qué después que me vayan a “observar haya una discusión pedagógica.</i></p>
<p>Finalidad u objetivo claro</p>	<p><i>Todo acompañamiento debe tener una función determinada y ésta debe ser que los alumnos aprendan.</i></p> <p><i>...Varios de nosotros sentimos que el acompañamiento docente se realiza por cumplir con lo administrativo, pero no tiene una función clara.</i></p> <p><i>... El fin del acompañamiento debe ser siempre mejorar...</i></p> <p><i>...Ahora nos exigen un 1000% sin tener un objetivo o finalidad clara</i></p>
<p>Aporta estrategias</p>	<p>Yo espero que me apoyen con las herramientas necesarias para la práctica dentro del aula</p> <p><i>.... Es necesario que las personas que realizan el acompañamiento vean que es necesario intervenir en la clase y lo hagan.</i></p> <p><i>La idea que la persona no sea un mero espectador.</i></p> <p><i>...Que el coordinador pedagógico, que en este caso, realiza el acompañamiento sea un aporte y si quiere intervenir, que lo haga...</i></p> <p><i>Luego de la visita al aula, tiene que reflejarse una</i></p>

	<p><i>ayuda, un apoyo significativo del Equipo de Gestión...</i></p> <p><i>Después de la retroalimentación, espero poder empoderarme de lo que hago.</i></p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sintetizando las respuestas, en el cuadro anterior se define acompañamiento pedagógico efectivo, como un proceso de retroalimentación y apoyo sistemático y constante en el tiempo, cuya finalidad debe ser la mejora de los aprendizajes de los alumnos y alumnas. Es por lo mismo que debe entregar las herramientas y/ o estrategias necesarias para el logro del objetivo anteriormente descrito.

Se señalan en varias respuestas que el acompañamiento pedagógico en general tiene una mirada más bien castigadora, punitiva y evaluativa, más que una visión de ayuda a las prácticas de los docentes. Los docentes enfatizan que debe ser un acompañamiento cualitativo y no cuantitativo. Llama la atención que constantemente se le llama “evaluador” a las personas que realizan este proceso en el establecimiento educacional analizado.

Los docentes también señalan que al no poseer una *retroalimentación oportuna*<sup>11</sup> en el tiempo, las mejoras de sus debilidades en las prácticas pedagógicas son tardías “... hay veces que la retroalimentación se realiza después de dos meses y ya no me sirven las estrategias dadas” (*respuesta a la pregunta n° 6, dada por profesora en focus group*). Los docentes concuerdan que las estrategias entregadas son muy específicas, solo responden a alguna necesidad particular y no a la metodología o didáctica. Todos los docentes manifestaron que según lo que ellos perciben creen que el acompañamiento pedagógico realizado en el establecimiento educacional no posee una planificación, ya que no sienten que sea un *proceso*

---

<sup>11</sup> Categoría utilizada en la pregunta N°4 y 5

*sistemático y constante en el tiempo*<sup>12</sup>... “*son solo momentos, no existe un hilo conductor, en dónde tú veas que realizan un diagnóstico, luego que te entreguen estrategias, después un seguimiento, en fin no hay un plan de acción*” (respuesta a la pregunta n° 7, dada por profesora en focus group). Señalan que todo este proceso se sintetiza en una pauta de “evaluación”, que no requiere planificación.

Hay una necesidad real por parte de los profesores de modificar esta estrategia en los aspectos mencionados anteriormente, es decir, que se conviertan realmente en un acompañamiento pedagógico, que fuera sistemático en el tiempo, con un plan de acción determinado y una retroalimentación oportuna, que se incluyera como estrategia de acompañamiento el trabajo entre pares.

Señalan la importancia que este acompañamiento sea articulado y colaborativo entre todos los integrantes de la comunidad educativa: Equipo de gestión, profesores, asesores y pares.

La segunda parte del presente capítulo se centra en el análisis de los resultados del focus group que se realizó al Equipo Directivo, para esto nuevamente se hace necesario realizar un cuadro en el cual se puedan verter las percepciones de las Coordinadoras Pedagógicas (quienes son las que llevan a cabo este proceso en el establecimiento), acerca de las debilidades y fortalezas que posee el actual acompañamiento pedagógico que se realiza en el establecimiento.

---

<sup>12</sup> Categoría utilizada en la pregunta N° 1 y 2

**Tabla 5**

**3. Características del sistema actual de acompañamiento Pedagógico**

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una cultura de evaluación.</li> <li>• Acompañamiento entre pares.</li> <li>• Mejora de resultados de logro de los alumnos.</li> </ul>	<b>Frases</b>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tiempo para retroalimentar.</li> <li>• Solamente observación y sistema de evaluación de desempeño.</li> </ul>	<p>... <i>“ la gran mayoría de docentes no se rehusan, al contrario se sienten favorecidos al ser acompañados”</i></p> <p><i>“Se han visto cambios en las prácticas y en los niveles de logros.”</i></p> <p><i>“ el acompañamiento entre pares se hace calladito, por iniciativa propia, pero ha dado resultados”</i></p> <p>... <i>“los docentes se quejan que hay ocasiones que las asesoras retroalimentan una semana después”.</i></p> <p><i>“no alcanza el tiempo la mayoría de las veces, los profesores, solo se quedan con la observación de la evaluación docente”.</i></p>

Al analizar las preguntas que tenían que ver con detectar las fortalezas del actual acompañamiento docente, el Equipo de Gestión coincide con las respuestas de los docentes, en que una de las fortalezas fundamentales es que existe una cultura de acompañamiento e incluso una de las Coordinadoras Pedagógicas, responde la pregunta con la siguiente oración *“estoy impactada, los profesores me piden que vaya a verlos más antes de la evaluación de desempeño”*. También coinciden que una muy buena práctica que se ha instalado de manera voluntaria es el acompañamiento pedagógico entre pares, ya que sienten que los docentes... *“no ven a un superior observando, sino más bien a un colega, que también hace clases acompañándome”* (respuesta de Coordinadora Pedagógica a la respuesta n° 3).

En cuanto a las debilidades el Equipo de Gestión se centró en la falta de tiempo, tanto para retroalimentar, como también para poder llevar un acompañamiento efectivo, y así poder traducirse en un *proceso sistemático en el tiempo*.<sup>13</sup>

En sus respuestas explicaron que la gran mayoría realiza *retroalimentación*<sup>14</sup>, pero ésta se lleva a cabo, muchas veces tardíamente o en horas no destinadas para esto, restándoles tiempo a los profesores para planificar sus clases, preparar materiales o para sus recreos. También hicieron hincapié que debido a la falta de tiempo, no se han acompañado pedagógicamente a todos los docentes y que solo se han centrado en aquellos que han presentado alguna debilidad (sobre todo en normalización), y que en la mayoría se ha podido llevar a cabo una observación de clases, para poder realizar la evaluación de desempeño.

Se espera para el próximo año destinar más horas a las asesoras pedagógicas para que, sean ellas quiénes realicen un acompañamiento pedagógico más sistemático en tiempo.

---

<sup>13</sup> Categoría utilizada en la pregunta n°4 y 5

<sup>14</sup> Categoría utilizada en la pregunta n°4 y 5

**Tabla 6**

**4. Características que debe poseer un acompañamiento efectivo**

Subcategorías	Frases categorizadas
Proceso sistemático y constante en el tiempo.	... <i>“ debe ser algo que se dé por etapas: se observa, se detecta, se entrega estrategias y se implementa en conjunto”</i>
Apoyo y retroalimentación constante y efectiva.	<i>“Debe ser un trabajo en conjunto con el docente, debe hacerse desde dentro de la sala”</i> <i>“ ...para el próximo año vemos la necesidad de disponer horario para que exista una retroalimentación, luego de la observación”</i>
Aporta estrategias.	... <i>“debe ser una instancia para mejorar los aprendizajes, la normalización y la didáctica”.</i> <i>“Hemos visto mejora en los logros de los alumnos, en aquellos profesores que hemos acompañado”.</i>
Apoyo a la totalidad de los docentes.	<i>“ siempre nos hemos centrado en los docentes con dificultades y no en todos”</i>

Antes de comenzar el análisis de las respuestas otorgadas por el Equipo de Gestión, es necesario señalar que al realizar el focus group, existía una atmósfera de nerviosismo por parte de las Coordinadoras Pedagógicas, sus respuestas fueron breves y al finalizar se solicitó la entrega de la tesis, para poder poseer un diagnóstico de la percepción por

parte de los docentes del acompañamiento pedagógico que actualmente se realiza en el establecimiento.

En relación a lo que significa para el Equipo un *acompañamiento pedagógico efectivo*<sup>15</sup> coincide con las respuestas de los docentes, ya que consideran que éste debe ser un proceso que debe poseer varias etapas, tales como: observación para poder detectar las debilidades y fortalezas del docente y luego debe haber una planificación o entrega de estrategias en conjunto cuyo objetivo debe ser la mejora de los aprendizajes de los alumnos. En sus respuestas se le otorga real importancia que todo cambio debe generarse desde dentro de la sala... *“No debe ser externo, trabajo en conjunto con el profesor desde dentro del aula”* (respuesta dada por Coordinadora Pedagógica a pregunta n° 1).

Se le da real importancia a la *retroalimentación efectiva*<sup>16</sup> que debe existir después del acompañamiento pedagógico, pero se tiene claridad que este aspecto debe potenciarse, ya que si bien se realiza, éste no es de manera formal y en la mayoría de los casos, se efectúa tardíamente. Se espera que para el futuro, dentro de la carga académica de los docentes esté designada una hora para efectuarlo y así no restar tiempo valioso de la planificación, ni de preparación de materiales. También llama la atención que como medida de mejoramiento de este aspecto, se espera fortalecer las funciones de las asesoras pedagógicas, ya que según ellas mismas explicaron... *“a ellas se les remunera por esta labor y nosotras como coordinadoras tenemos muchas más funciones que realizar”* (respuesta dada por Coordinadora Pedagógica a la pregunta n°5).

El Equipo de Gestión, percibe que solo se realiza un acompañamiento efectivo a aquellos profesores que presentan alguna dificultad, sobre todo en aspectos como la normalización y que en éstos se han observado cambios en sus prácticas, que tienen como resultados mejora en los porcentajes de

---

<sup>15</sup> Categoría utilizada en la pregunta n°1

<sup>16</sup> Categoría utilizada en la pregunta n° 5

logros de los alumnos. Pero de igual manera tienen conciencia que debe ser una estrategia que debe dar cabida a la totalidad de los profesores e incluso a aquellos que poseen prácticas efectivas de manera de poder replicarlas... *“se hace necesario poder acompañar al docente exitoso, pero el tiempo no alcanza, a ellos solo se realiza una observación, para realizar la evaluación de desempeño” (respuesta dada por Coordinadora Pedagógica a la pregunta n°6).*

En relación a la pregunta que si el acompañamiento pedagógico que se realiza en el establecimiento consta con una planificación, se hace referencia que prefieren utilizar el término estructura y no planificación. Su percepción es que a este proceso le falta estructura, *“este año se ha realizado acompañamiento a medida que las necesidades van surgiendo” (respuesta dada por Coordinadora Pedagógica a la pregunta n°7).* Afirman que la observación que se realiza para llevar a cabo la evaluación de desempeño, tal como se explicita en el Proyecto Educativo del establecimiento<sup>17</sup> cuenta con una estructura clara y que se ha mantenido en el tiempo y que ya que se deja explícito.

Cabe destacar que el uso de esta herramienta metodológica limitó el alcance de hallazgos específicos de la práctica de esta gestión en el establecimiento.

---

<sup>17</sup> Ver anexo n°4

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación continua para el docente en servicio, centrada en la calidad de los aprendizajes. Busca mejorar la práctica pedagógica, introduciendo mejoras en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

De acuerdo a la investigación realizada se pueden detectar ciertas debilidades que hacen que los docentes perciban que el acompañamiento pedagógico que se realiza en el Colegio Técnico Profesional Aprender, sea poco efectivo:

- Sienten que es una estrategia que es poco constante en el tiempo, ya que, en la mayoría de las veces solamente se realiza para la evaluación de desempeño, que se lleva a cabo a final del año académico.
- Falta retroalimentación efectiva, ésta no se realiza de manera formal y en ocasiones muy alejadas del momento en que se acompañó dentro del aula.
- Los objetivos poco claros de lo que se espera, afirman que no existen criterios de evaluación claros y que en ocasiones éstos solo responden a las pautas de evaluación docente y que a veces poco o nada tienen que ver con sus verdaderas fortalezas y /o debilidades.
- Escaso apoyo del Equipo de Gestión para fortalecer las necesidades, solo se resume en dar a conocer ciertas debilidades, pero que no sienten que se les entreguen reales herramientas o estrategias para poder mejorar en el tiempo. Observan que no hay un trabajo en equipo entre los profesores y Equipo de Gestión y que hay escaso

conocimiento del contexto, lo que se traduce en un liderazgo poco efectivo.

- Finalmente sólo se reduce a una observación y evaluación.

Por las razones antes descritas se hace indispensable generar cambios a esta estrategia, de tal manera de poder aprovecharla como un recurso para el mejoramiento permanente de la labor educativa. Las características que debe poseer un eficiente acompañamiento pedagógico deben ser las siguientes:

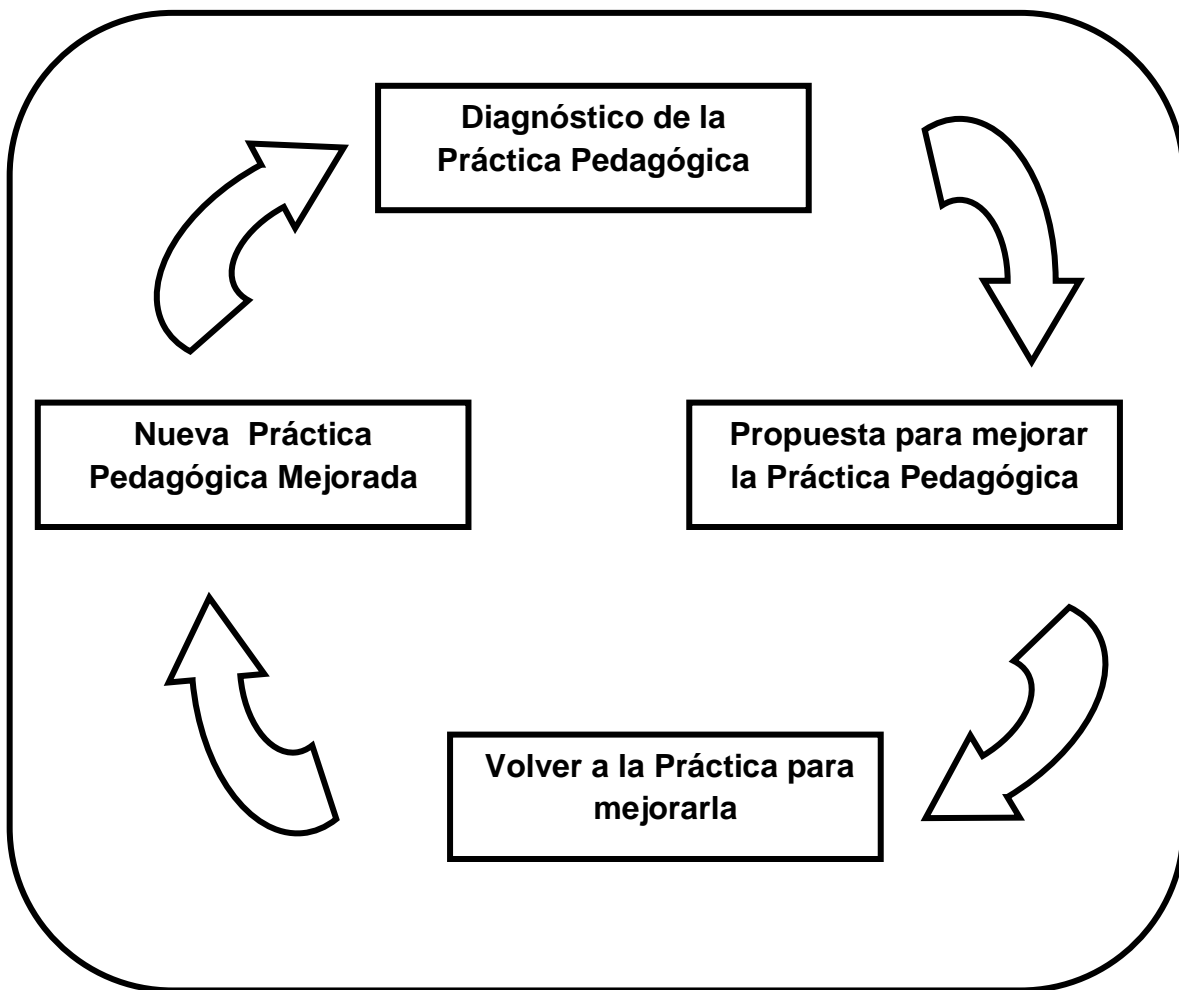
- Debe ser planificado, programado y sistémico en el tiempo.
- Debe contar con objetivos claros de evaluación, para que así puedan ser comunicados explícitamente a quienes son parte de este proceso.
- Los aspectos específicos que serán observados en el acompañamiento deben ser definidos, a través de indicadores y conductas claras y observables dentro de la sala de clases.
- Se debe definir el o los momentos en que se llevará a cabo este proceso (observación, retroalimentación y seguimiento), procurando que ellos den la oportunidad al docente de mostrar lo que hace y es capaz de hacer.
- Debe contar con un medio de registro, que debiera ser distinto del instrumento con el cual se hace la valoración o evaluación de lo observado.
- Siempre se debe mantener la transparencia con el profesor o profesora, debe saber qué, por qué y para qué del acompañamiento. Así como también debe conocer el instrumento en el que se realizará el registro.
- Todo este proceso debe contar con una retroalimentación constante.

- El foco debe estar en mejorar los aprendizajes de los estudiantes, por lo que deberá entregar a los docentes guías, orientaciones y estrategias concretas para aplicar en el aula.

Para que esto suceda es esencial que todos los actores del acompañamiento pedagógico conozcan los estándares propuestos en el Marco para la Buena Enseñanza, antes mencionado. En él se desarrollan un conjunto de acciones concretas, basadas en los distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo. Además, quien acompaña debe poseer los conocimientos pedagógicos necesarios para poder apoyar a los docentes en su labor.

A partir de las características antes mencionadas se propone la siguiente estrategia de acompañamiento pedagógico, para el Colegio Técnico Profesional Aprender

## Propuesta de Acompañamiento Pedagógico<sup>18</sup>



**a) Diagnóstico de la Práctica Pedagógica:** Un objetivo principal de acompañamiento pedagógico es la mejora de los aprendizajes. Es en esta etapa en la que el responsable del acompañamiento realiza una o varias observaciones de clases, según sea el caso. Para que de esta manera se logre detectar aquellas fortalezas o debilidades de la práctica pedagógica. En ocasiones es de utilidad poder grabar la clase. En la retroalimentación que es constante, se analizan los aspectos antes mencionados. Esta fase tiene como objetivo principal que el profesorado sea capaz de reflexionar, analizar

<sup>18</sup> Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana. Julio de 2008

y evaluar su propia práctica pedagógica. En ese sentido, se afirma que el acompañamiento tiene como punto de partida la práctica pedagógica de los docentes. En el diagnóstico a través de la observación se realiza una revisión crítica y reconocimiento de lo que programa y hace el docente para que sus estudiantes aprendan.

**Responsables:** Director, Coordinadores Pedagógicos, Asesores Académicos, Jefes de Departamentos, Profesores.

**Plazo:** marzo.

**b) Propuesta para mejorar la Práctica:** Hay que subrayar que la observación no la hace el acompañante desde una postura externa, sino que involucra a los acompañados para *mirar* críticamente su propia práctica. De ese modo, se desarrolla en los acompañados la capacidad para identificar las fortalezas, potencialidades, dificultades y debilidades en su práctica pedagógica, reflexionar sobre las mismas, proponer acciones para mejorarlas, llevarlas a la práctica y volver a reflexionar acerca de sus resultados, habituándose a seguir un círculo virtuoso de práctica-reflexión-práctica mejorada. Es importante ayudar a los docentes a identificar las creencias y/o postulados teóricos que sustentan su práctica, tanto las adecuadas, como las inadecuadas para que puedan comprender su actuar pedagógico y mejorarlo. Es en esta fase en que la retroalimentación constante es vital ya que es aquí y de acuerdo a las necesidades que el docente presente se ofrece asesoramiento, capacitación, acompañamiento a otros docentes con prácticas validadas y diversas estrategias para mejorar la práctica pedagógica. La reflexión que se logre en esta etapa es fundamental ya que ésta se debe sustentar en la experiencia y los conocimientos adquiridos y generados por el acompañante durante su propia práctica pedagógica. El proceso debe ser el siguiente: análisis de la práctica, la práctica reformulada y la validación de la misma. Es importante desarrollar

el sentido de observación y análisis colectivo de los docentes, para que entre todos sientan que son un grupo de aprendizaje, una comunidad que ofrece y genera oportunidades y medios de aprendizaje y enseñanza.

**Responsables:** Director, Coordinadores Pedagógicos, Asesores Académicos, Jefes de Departamentos, Profesores.

**Plazo:** Luego de la observación de clases.

**Volver a la práctica para mejorarla:** El acompañamiento busca desarrollar maestros líderes con altos grados de autonomía pedagógica, capaces de reflexionar críticamente sobre sus prácticas pedagógicas, formular alternativas para mejorarlas y llevarlas a la práctica. No hay acompañamiento eficaz sin docentes que reformulan y mejoran sus prácticas pedagógicas, cada vez de manera más autónoma. En ese proceso de autorreflexión el acompañante involucra a toda la comunidad docente, creando, fortaleciendo e institucionalizando comunidades de reflexión crítica, motivadora y propositiva de nuevas prácticas pedagógicas. De ese modo, se va generando una cultura innovadora que parte de la práctica y vuelve siempre a ella para mejorarla. De la observación colectiva podrán surgir temas comunes y específicos de investigación. En ese proceso permanente de práctica-reflexión-práctica, sustentado en las estrategias de ayuda otorgadas en la fase anterior (asesoramiento, capacitación, acompañamiento a otros docentes con prácticas validadas) el docente innovador asume su práctica educativa como un espacio de indagación, como un laboratorio vivo de mejoramiento permanente, se cuestiona su ser y hacer como docente, se interroga acerca de sus funciones y de su misión, se pregunta por los objetivos de la educación, revisa contenidos, métodos y estrategias, regula el trabajo didáctico, evalúa el proceso y los resultados, pone a prueba sus creencias, problematiza lo que hace con la finalidad de mejorar su práctica

profesional, recoge datos, los analiza, plantea hipótesis de acción, está en búsqueda permanente de nuevos medios para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes y desarrollar su pensamiento crítico y creativo.

**Responsables:** Director, Coordinadores Pedagógicos, Asesores Académicos, Jefes de Departamentos, Profesores.

**Plazo:** Luego de la etapa anterior.

### **Nueva práctica mejorada**

En ese proceso permanente de práctica-reflexión-práctica, el docente innovador valida sus prácticas, generando buenas prácticas pedagógicas, las mismas que, sistematizadas, deben ser compartidas y transferidas a otros docentes, ya sea en consejos de profesores o dentro de las horas de libre disposición. A través de estos procesos y productos, el docente va logrando su autonomía pedagógica y se convierte en un investigador crítico, propositivo y transformador, que crea y recrea permanentemente caminos para alcanzar la mejora de los aprendizajes de los alumnos y alumnas. Una consecuencia del acompañamiento es que el profesorado innovador asume más control sobre su vida profesional logrando autonomía. En ese proceso, los espacios de aprendizaje son vistos como *laboratorios* en los que los docentes constantemente someten a prueba sus ideas, métodos y teorías.

**Responsables:** Director, Coordinadores Pedagógicos, Asesores Académicos, Jefes de Departamentos, Profesores.

**Plazo:** Luego de la etapa anterior.

El proceso descrito anteriormente posee como objetivo principal lograr mediar en aquellas prácticas que presentan algunas debilidades y de esta manera poder lograr la mejora de los aprendizajes. Posee como eje central el acompañamiento pedagógico y la retroalimentación constante, teniendo certeza que la mejora en los procesos de enseñanza aprendizaje se logra dentro de la sala de clases.

Se espera que la retroalimentación esté presente en cada una de las etapas anteriormente descritas, para que esto se cumpla es necesario reorganizar el horario de cada docente, y así posea dentro de su carga académica, una hora pedagógica destinada a acompañamiento pedagógico.

Para que sea efectiva, la retroalimentación debe poseer las siguientes características<sup>19</sup>:

- La instancia en que ésta se realice debe ser planificada, así se realizará con tiempo e informada con suficiente anticipación al docente.
- Debe favorecer un clima de confianza, acogida y respeto.
- Es necesario compartir con el profesor o profesora las pautas de registro de lo observado, de modo que haya una total transparencia que facilite la confianza.
- Se debe utilizar un lenguaje claro y explícito.
- Debe centrarse en lo positivo, y siempre anclar la información en lo observado (y no en lo que se supone ocurre pero que no fue observado).
- Explicitar el propósito de la entrevista: compartir información que aportará a la reflexión y la mejora.

---

<sup>19</sup> Guía 6.Observación de Aula y Retroalimentación. Orientaciones al Equipo de Liderazgo del Establecimiento (ELE) para desarrollar reuniones de reflexión pedagógica docente. Mineduc. Apoyo Compartido.

Como conclusión final, cabe señalar que esta es una investigación para abrir el tema del acompañamiento, se hace imprescindible que una vez puesta en marcha esta estrategia se requieren de futuros estudios que puedan dar cuenta de la experiencia de los docentes siendo acompañados. Para que de esta manera se comience a utilizar adecuadamente este término, ya que como se deja de manifiesto los docentes lo relacionan sólo a observación y evaluación de desempeño y es importante que se transforme en un verdadero proceso de caminar junto a otro, guiar y contener al docente en su labor.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALEN, BEATRIZ. 2009. El acompañamiento a los maestros y profesores en su primer puesto de trabajo en Revista del currículum y formación del profesorado. N° 1, pp. 6.
- ALONSO, MELQUÍADES (sistematizador). 2002. Acompañamiento Docente. Programa de Escuelas Suburbanas. Una experiencia de Fe y Alegría en Paraguay, pp. 10- 40.
- ÁLVAREZ, FRANCISCO.1997 ¿Qué hay que evaluar de los docentes? Cide, pp. 4-11.
- ARANCIBIA, V. 1994. Características de los profesores efectivos en Chile y su impacto en el rendimiento escolar y autoconcepto académico. En PSYKHE Vol.3, No.2. 1987. Estado del arte: manejo instruccional del profesor en la sala de clases en América Latina. Projet BRIDGES. Boston: Harvard University.
- ÁVALOS, BEATRICE. 2003. La formación docente inicial en Chile. Santiago, pp. 21 – 31.
- BELLEÍ, CRISTIÁN; MUÑOZ, GONZALO; PÉREZ, LUZ MARÍA; RACZYNSKI, DAGMAR. 2004 ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza. Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Santiago.
- BRIGGS, L. 2000. La supervisión. Editorial México. Mc. Graw Hill.
- CARDEMIL CECILIA; MAUREIRA, FERNANDO y JORGE ZULETA. Marzo 2010. Modalidades de acompañamiento y apoyo pedagógico al aula. CIDE- U.A. Hurtado.

- CARDELLI JORGE y DUHALDE MIGUEL. 2001. Formación docente en América latina. Una perspectiva político-pedagógica. Cuadernos de Pedagogía. 308, pp. 38-45.
- CARRANZA, R. 1992. Modelo de evaluación para el desempeño docente. Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica.
- CASASSÚS J. 1999. Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos en La Gestión: en busca del sujeto. Santiago de Chile: UNESCO – OREALC..
- CASASSÚS J. 2000. Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B. Santiago: UNESCO.
- CONNELLY, F. M. 1989. Evaluación de profesores: una revisión crítica para una práctica reflexiva supervisada. Ponencia presentada al Seminario sobre Políticas de Remuneración y Formación de Profesores. Montevideo.
- COX, CRISTIAN. 2003. “Las Políticas Educativas de Chile en las Últimas dos Décadas del siglo XX”. Santiago.
- CHIROQUE CHUNGA SIGFREDO. 2006. Evaluación de desempeños docentes. Informe 45. IPP. Lima-Perú.
- Dinorah García. Diciembre, 2007. Seminario Capacitación de Técnicos y Docentes del Nivel Medio Ponencia: El acompañamiento, proceso indispensable para el fortalecimiento de la calidad de la educación. Santo Domingo.
- DURÁN, AMAVIZCA, NORMA. 1994. Formación docente por medio de la observación compartida. Universidad nacional Autónoma de México.

- ELMORE, RICHARD. 2003. Salvar la brecha entre estándares y resultados. El imperativo para el desarrollo profesional en Educación. Profesorado revista de currículum y formación del profesorado, pp. 9- 39.
- Enríquez Vereau, J. 1998. Relación entre el auto concepto, la ansiedad ante los exámenes y el rendimiento académico en estudiantes de secundaria de Lima. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- ESTABA B, ELENA. 2006. Retos y promesas de la inclusión educativa en Venezuela. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (Ildis). Venezuela, pp.187 – 202.
- EYZAGUIRRE, BÁRBARA; FONTAINE, LORETO. 2008. Las Escuelas que tenemos. Centro de Estudios Públicos. Santiago.
- EZPELETA, JUSTA. 1989. Escuelas y Maestros. Condiciones del trabajo docente en Argentina. UNESCO-OREALC. Santiago de Chile.
- FULLAN, M. 2001B, EN MONTECINOS, CARMEN. 2003. Desarrollo Profesional Docente y Aprendizaje Colectivo en Revista de la Escuela de Psicología Facultad de Filosofía y Educación Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Vol. II.
- FUNDACIÓN CHILE. Modelo de gestión. <http://www.gestionescolar.cl/gestion-educativa.html>.
- GARCÍA, MARCELO, CARLOS. 2002. Los profesores como trabajadores del conocimiento. Certidumbres y desafíos para una formación a lo largo de la vida. Universidad de Sevilla, pp. 27-56.
- GARCÍA MARCELO CARLOS; JULIÁN LÓPEZ YÁÑEZ. 1997. Asesoramiento Curricular y organizativo en Educación. Editorial Ariel, pp. 27-244.

- GÓMEZ, NOCETTI, VIVIANA. 2008. La práctica reflexiva como estrategia de autoevaluación de las prácticas de enseñanza en los profesores en servicio. *Rev. Pensamiento Educativo*, Vol. 43, pp. 271-283.
- GONZÁLEZ JOSÉ FERNANDO y MARTÍNEZ JUAN MARTÍN. 2010. Modelo de gestión estratégica. México, p.p 12- 27.
- AUBEL, J.: Guidelines for studies using the group interview technique, OIT, Ginebra, 1993.
- MARTÍNEZ, DILONE HÉCTOR; GONZÁLEZ PONS SANDRA. 2010. Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente sentido y perspectiva. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana. Vol. XXXV, pp. 521-541.
- MAUREIRA, FERNANDO. 2007. Estrategia de Acompañamiento a Establecimientos Educativos vulnerables. Centro de Investigación de la Educación, CIDE, pp. 2-10.
- MAUREIRA, FERNANADO. 2011. Asesoría a escuelas y liceos vulnerables: aprendizajes, obstáculos y desafíos. Centro de Investigación de la Educación, CIDE.
- MERRIÁN,S, B. 1998. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass.
- MIRANDA, JAÑA, CHRISTIAN. Formación permanente e innovación en las prácticas pedagógicas en docentes de Educación Básica. *Estudios Pedagógicos*. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile vol. XXXI, núm. 1, 2005, pp. 63-78.
- MINEDUC. 2012. Plan Apoyo Compartido. Orientaciones al Equipo de Liderazgo del Establecimiento ELE para desarrollar reuniones de reflexión pedagógica docente.

- MINEDUC. 2008. Marco para la Buena Enseñanza. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).
- MINEDUC. 2005. Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo.
- Ministerio de Educación de Perú. 2008. Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN PERÚ. 2012. Programa de Formación y Certificación de Formadores y Acompañantes Pedagógicos en el Marco del PELA.
- MONTECINOS CARMEN. 2003. Desarrollo profesional docente y aprendizaje colectivo. revista de la escuela de psicología. Facultad de filosofía y educación. Pontificia universidad católica de Valparaíso. Vol. II, pp. 105 - 128.
- MONTERO CARMEN. Abril 2010. Estudio sobre acompañamiento pedagógico, pp. 1-14.
- ORDOÑEZ, C. y otros, 1996. Propuesta de organización del Sistema de Selección para Ingreso a la Carrera Docente. ICFES. Santafé de Bogotá. Colombia.
- PÉREZ GÓMEZ, ÁNGEL. 1998. La cultura institucional de la escuela. Cuaderno de pedagogía. España, p.p. 79-82.
- POPHAM, J. 1980. Problemas y técnicas de la evaluación educativa. ANAYA. Madrid.

- RIMARI ARIAS WILFREDO. 2009. Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana
- SOTOMAYOR CARMEN y WALKER HORACIO. 2009. Políticas de formación continua docente en Chile. Formación continua de profesores. ¿Cómo desarrollar competencias docentes para el trabajo escolar? Experiencias, propuestas. Santiago: Editorial Universitaria.
- STRAUSS, A.L. 1987. Qualitative análisis for social scientific. Cambridge University Press. New York.
- STRAUSS, A.L. y CORBIN, J. 1990. Basics of qualitative research:groundead theory, procedures and techniques.Sage publications.Newbury Park.CA.
- TORO JOSÉ. 2010. Formas de supervisión de clases, estrategias. FIDEGROUP.
- TOVAR, T. 1989. Ser Maestro. Condiciones del trabajo docente en Perú. UNESCOOREALC. Santiago de Chile.
- VILLA, SANCHEZ, AURELIO. 1985. Multidimensionalidad del modelo del profesor ideal y condicionantes estructurales que lo determinan. Ministerio de Educación y Ciencia. España.
- WEINSTEIN JOSÉ y MUÑOZ GONZALO. 2012 ¿Qué sabemos sobre los Directores de escuela en Chile? Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE-UC).
- ZEPEDA, SANDRA. 2008. Relaciones entre evaluación de aprendizajes y práctica pedagógica: explorando la estrategia de acompañamiento pedagógico. Revista Pensamiento Educativo. Vol. 43, pp. 243-258.

- ZULANTAY ANGÉLICA. 2010. Gestión y Dirección Escolar de Calidad. Educarchile, pp.1 -5.



## ANEXOS

### Anexo n° 1

#### Guión de preguntas

#### Cuestionario Focus Group Docentes

#### Colegio Técnico Profesional Aprender

*Hola, mi nombre es Ximena Padilla y soy estudiante de magíster en Gestión Educacional de la Universidad Alberto Hurtado. Me encuentro realizando mi tesis y tengo interés en investigar sobre el sistema de acompañamiento pedagógico en el colegio para poder proponer estrategias que ayuden a mejorarlo. Por mi labor en el colegio es un tema que me interesa mucho, es por esta razón que hoy me encuentro aquí y me gustaría poder hacerle unas preguntas en relación al tema. Como es de mucho interés y ayuda la opinión que me pueda entregar, me gustaría poder grabar la conversación e iré tomando notas a modo de que no se me escape ningún detalle. Las respuestas no serán personalizadas, sino que se realizarán conclusiones a partir de la categorización de las respuestas de todos”.*

*El análisis y discusión de las preguntas, no tardará más de 45 minutos.*

*Muchas gracias por su disposición.*

- 1.- ¿Qué significa para Uds. el término: “Acompañamiento pedagógico”?
  
- 2.- En el Colegio Técnico Profesional Aprender, ¿se lleva a cabo un acompañamiento pedagógico efectivo? ¿Por qué?

- 3.- ¿Cuáles son las fortalezas del acompañamiento que se realiza?
- 4.- ¿Cuáles son las debilidades del acompañamiento que se realiza?
- 5.- ¿El acompañamiento pedagógico ofrece una retroalimentación oportuna de su desempeño para reorientar el proceso de enseñanza - aprendizaje?
- 6.- ¿El acompañamiento pedagógico, que se implementa en este establecimiento, permite el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes?
- 7.- Según su percepción: ¿El acompañamiento pedagógico es un proceso que cuenta con una planificación?
- 8.- ¿El acompañamiento pedagógico es una instancia de evaluación o un proceso de formación de los docentes?
- 9.- ¿Modificarías el proceso de acompañamiento pedagógico, que se lleva a cabo en el Colegio Técnico Profesional Aprender? Si tú respuesta es afirmativa: ¿Qué cambio realizarías?
- 10.- ¿El diseño de acompañamiento pedagógico responde a las necesidades que posee como docente? ¿Por qué?



## Anexo n°1

### Guión de preguntas

#### Cuestionario Equipo Directivo

#### Colegio Técnico Profesional Aprender

*Hola, mi nombre es Ximena Padilla y soy estudiante de magíster en Gestión Educacional de la Universidad Alberto Hurtado. Me encuentro realizando mi tesis y tengo interés en investigar sobre el sistema de acompañamiento pedagógico en el colegio para poder proponer estrategias que ayuden a mejorarlo. Por mi labor en el colegio es un tema que me interesa mucho, es por esta razón que hoy me encuentro aquí y me gustaría poder hacerle unas preguntas en relación al tema. Como es de mucho interés y ayuda la opinión que me pueda entregar, me gustaría poder grabar la conversación e iré tomando notas a modo de que no se me escape ningún detalle. Las respuestas no serán personalizadas, sino que se realizarán conclusiones a partir de la categorización de las respuestas de todos”.*

*El análisis y discusión de las preguntas, no tardará más de 45 minutos.*

*Muchas gracias por su disposición.*

- 1.- ¿Qué significa para Uds. el término: “Acompañamiento pedagógico”?
  
- 2.- Según la experiencia en el Colegio Técnico Profesional Aprender ¿Cómo equipo se lleva a cabo un acompañamiento pedagógico efectivo? ¿Por qué?
  
- 3.- ¿Cuáles son las fortalezas del acompañamiento que se realiza?

- 4.- ¿Cuáles son las debilidades del acompañamiento que se realiza?
- 5.- ¿El acompañamiento pedagógico que se realiza ofrece una retroalimentación oportuna del desempeño de cada docente, para que así, pueda reorientar el proceso de enseñanza - aprendizaje?
- 6.- ¿El acompañamiento pedagógico, que se implementa en este establecimiento, permite el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes?
- 7.- ¿El acompañamiento pedagógico realizado, cuenta con una planificación adecuada?
- 8.- ¿El acompañamiento pedagógico es una instancia de evaluación o un proceso de formación de los docentes?
- 9.- ¿Modificarían el proceso de acompañamiento pedagógico, que se lleva a cabo en el Colegio Técnico Profesional Aprender? Si su respuesta es afirmativa: ¿Qué cambio realizarían?
- 10.- ¿El diseño de acompañamiento pedagógico responde a las necesidades que poseen los docentes del Colegio Técnico Profesional Aprender? ¿Por qué?

## Anexo n° 2

### Carta de consentimiento informado

Santiago, diciembre de 2013

El siguiente Focus Group forma parte del trabajo de investigación realizado por la señorita Ximena Padilla, para optar al título de Magíster gestión y Dirección Educacional de la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado. El trabajo de investigación, que tiene por finalidad conocer la percepción sobre el proceso de acompañamiento pedagógico que se realiza en el Colegio Técnico Profesional Aprender, está avalado por la Universidad Alberto Hurtado. Toda la información será manejada de forma anónima y confidencial por la investigadora, y puede dejar de contestar o excluir algunas preguntas si lo estima pertinente. Los resultados de las entrevistas, serán publicados en la Tesis de Magíster, a la cual se podrá acceder una vez aprobada por la Universidad. No obstante, no se individualizará ni se incluirá información particular sobre los participantes. Cualquier duda o inquietud podrá comunicarse con Ximena Padilla al teléfono: 91581956 o al correo electrónico [ximenapadilla.m@gmail.com](mailto:ximenapadilla.m@gmail.com).

Muchas gracias por su colaboración.

Ximena Padilla Miranda

14.118.171-1

.....  
Por el presente documento, declaro conocer y estar de acuerdo con ser entrevistado(a).

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Curso en el cual hace clases: \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

### Anexo nº 3

COLEGIO TÉCNICO PROFESIONAL APRENDER  
Financiamiento Compartido  
Santo Tomás 0963  
5160064  
La Pintana



### PAUTA DE ACOMPAÑAMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE PLAN DE MEJORA DEL PROCESO 2013

Nombre del docente:.....

Curso:..... Asignatura:.....

Unidad Didáctica:.....

N° de alumnos presentes:.....

Indicar en cada punto, por escrito, cómo se da cuenta usted de lo que señala

Registre el objetivo que tiene el o la docente para esta clase.	
Avance Curricular (La clase se ajusta a la planificación anual y a la planificación clase a clase)	

#### I.- ESTRUCTURA DE LA CLASE

SEÑALE SI LA CLASE TUVO LOS TRES MOMENTOS BÁSICOS, ( <i>Manejo del tiempo</i> ):	
<i>Inicio</i>	
<i>Desarrollo</i>	
<i>Cierre</i>	
Indique aspectos del inicio	
<i>Presenta el objetivo a lograr con un lenguaje adecuado al nivel que atiende.</i>	
<i>Activa conocimientos previos en función del objetivo presentado.</i>	

<i>Realiza presentación y uso de materiales necesarios para desarrollar la clase.</i>	
<i>Señala el plan de la clase o los pasos que se realizarán en ella.</i>	
<b>INDIQUE ASPECTOS DEL DESARROLLO.</b>	
<i>Incorpora diferentes estrategias de enseñanza: modelaje o ejemplificación de la tarea a realizar, práctica guiada, práctica independiente, entre otros.</i>	
<i>Incorpora apoyo visual, auditivo, kinestésico.</i>	
<b>INDIQUE ASPECTOS DEL CIERRE.</b>	
<i>Síntesis, conclusión o evaluación de los resultados.</i>	
<i>Reflexión sobre lo más importante.</i>	
<i>Retoman nociones que requieren ser recordadas.</i>	
<i>Termina la clase en el tiempo propuesto.</i>	

## **II.- METODOLOGÍA**

<b>INDIQUE SI EN LA CLASE SE EVIDENCIA:</b>	
<i>Incorporación de materiales.</i>	
<i>Realiza actividades individuales, colaborativas o de exposición del profesor.</i>	
<i>Los pasos que utiliza son adecuados para el logro del objetivo.</i>	
<i>Mencione las actividades que realizaron los alumnos, instados por el docente. (Hay cambio de estrategias o mantiene la misma durante toda la clase.)</i>	

### III. AMBIENTE DE APRENDIZAJE

<p>Señale características del ambiente de la sala. <i>(Aseo, ornamentación, organización)</i></p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### IV. ROL DOCENTE

<p>Respecto del logro del objetivo plantado, el profesor:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>logra motivar</i></li><li>• <i>logra participación de los alumnos</i></li></ul>	
<p>Especifique lo que observa respecto a la labor del docente <i>(Autoridad, control grupal, dominio del tema a tratar)</i></p>	

### V. PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

<p>Fortalezas del proceso de enseñanza y aprendizaje observado.</p>
<p>Áreas de Crecimiento Profesional.</p>

Fecha segunda observación (para evaluar mejoras instaladas):

las mejorar acordadas?

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Profesor a cargo  
de la clase observada

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del  
observador



## PAUTA DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO DOCENTE

Nombre del docente: \_\_\_\_\_

Asignatura: \_\_\_\_\_

Fecha evaluación: \_\_\_\_\_

1 = N/L  
2 = S/L  
3 = L  
No Observ. = N/O

DOMINIO A: PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA		
Criterios de Evaluación	Indicadores (observables)	Puntaje
A. 1. <i>Expresa dominio sobre los contenidos de la disciplina que enseña y el Marco Curricular Nacional</i>	Elabora cronogramas semestrales y planificaciones quincenales coherentes entre sí y con los programas de estudio.	
	Retroalimenta e implementa remediales en función a las evaluaciones realizadas.	
	Elabora Guías de Aprendizaje de Preparación para la Prueba de Nivel.	
	Programa las fechas de solicitud de los diferentes recursos (uso de laboratorios, salas de audiovisuales, biblioteca, equipos multimedia y otros)	
A. 2. <i>Las estrategias de evaluación son coherentes con los objetivos de aprendizaje de la disciplina que enseña y con el Reglamento de evaluación y promoción del Colegio.</i>	Coherencia entre los objetivos de aprendizajes evaluados y los programas de estudio ( <i>observación de asesores y coordinadores</i> )	
	Define <u>los objetivos que debe evaluar</u> de acuerdo a su planificación quincenal.	
	Diseña <u>instrumentos de evaluación</u> (ficha de planificación de evaluación o tabla de especificaciones), adecuados al nivel y edad de los estudiantes y consistentes con el trabajo realizado en clases.	
	Promueve la autoevaluación y coevaluación ( <i>explícitas en la evaluación quincenal</i> ).	
A. 3. <i>Reformula las planificaciones a partir de las evaluaciones que realiza.</i>	Evalúa a través de diversas formas: expresión oral y escrita, la indagación, trabajo individual o en equipo ( <i>registro en planificación quincenal</i> )	
	Presenta informes sobre resultados de Pruebas de Nivel. Identifica los aprendizajes que requieren ser consolidados y modifica sus planificaciones para lograrlo.	

DOMINIO B: CREACIÓN DE UN AMBIENTE PROPICIO PARA EL APRENDIZAJE		
Criterios de Evaluación	Indicadores (observables)	Puntaje
B. 1. <i>Manifiesta un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.</i>	Estimula la aceptación e integración de todos los estudiantes.	
	Implementa un estilo de trabajo cooperativo en el que desarrolla valores de responsabilidad, respeto, tolerancia y solidaridad.	
	Refuerza positivamente a los estudiantes, fortaleciendo su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes.	
	Crea un ambiente de trabajo agradable, propicio para el aprendizaje.	
	Considera las actitudes de los programas de estudio de la asignatura correspondiente, para generar un clima de aprendizaje (Solo 1º Ciclo) Se dirige a los alumnos por su nombre, de manera respetuosa.	
B. 2. <i>Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de sus alumnos</i>	Refuerza los <u>logros y avances</u> de los alumnos, en forma verbal y/o escrita en el libro de clases (estimulos, felicitaciones, anotaciones positivas).	
	Alienta <u>conductas</u> positivas de los alumnos que se relacionan con aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.	
B. 3. <i>Establece y mantiene normas consistentes de convivencia en el aula.</i>	Forma a los alumnos antes del ingreso a la sala.	
	Refuerza y promueve la higiene y buena presentación personal.	
	Entrega la sala limpia y ordenada al profesor de la clase siguiente.	
	Hace cumplir las normas establecidas en el Reglamento de Convivencia, tales como: impedir el uso de celulares y otros, no permitir que coman o se maquillen en clases.	
	Refuerza positiva y sistemáticamente el autocontrol y la autodisciplina.	
	Saluda al inicio de la clase/jornada y se despide al término de ésta. Hace cumplir las normas de convivencia propuestas por el Ciclo y curso.	

D.3	Planifica quincenalmente las actividades a realizar con su curso, en forma adecuada.	Se evaluará revisando que la clase realizada se encuentre registrada en la planificación clase a clase. La planificación deberá estar en poder del profesor, en el momento de su evaluación.	
D.4	Construye relaciones profesionales.	Trabaja en equipo con sus colegas del ciclo o nivel, en las diferentes instancias que se requiere. Fomenta un buen clima laboral. Promueve y mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Comunica en forma adecuada y oportuna sus inquietudes a los directivos del establecimiento.	
D.5	Toma los cursos con prontitud, de acuerdo al horario asignado.	Se evaluará a través de la observación en el momento de la evaluación docente. Observación de parte de los inspectores de cada nivel.	
D.6	Cumple con los plazos establecidos en la entrega de trabajos solicitados.	SINEDUC: A través de la revisión en línea de las notas del curso, en el momento oportuno y de acuerdo a la carga horaria de cada profesor. (Coord. Técnico Pedagógica) EVALUACIONES: A partir de la entrega en el momento oportuno a la Coord. Técnico Pedagógica. GUÍAS DE APRENDIZAJE: A partir de la entrega en el momento oportuno (Coord. Técnico Pedagógica) PLANIFICACIONES: A partir de la entrega en el momento oportuno (Coord. Técnico Pedagógica) Devuelve en las fechas concertadas los recursos tecnológicos solicitados. (Informe encargada material audiovisual) Registra la asistencia diaria de acuerdo a los lineamientos de la institución. Registra los objetivos, contenidos y actividades de cada clase. Informa oportunamente a la Coordinadora Técnico Pedagógica sobre el registro de notas que exceden el 30% de las calificaciones inferiores a 4,0. Entrega el análisis de los resultados de las evaluaciones a la Coordinación técnico Pedagógica en los plazos acordados. Asiste puntualmente a las Reuniones (Departamento, Equipo de Gestión, Consejo Escolar, Consejos de Profesores, y otras) a las que es citado.	
D.7	Registra y Cumple puntualmente con el horario de entrada y salida.	Se evaluará a partir de informes de asistencia diaria de horarios de entrada y salida.	
D.8	Cumple con el Perfil Docente Institucional.	Registra, en la hoja de vida de los estudiantes, los aspectos relevantes de su desempeño, tanto positivos como negativos. Coordina entrevistas de los estudiantes y apoderados cuyo rendimiento es deficiente o ha bajado respecto del periodo anterior. En el Consejo de Profesores del Ciclo, propone estrategias para reforzar a los estudiantes que tengan dificultades en lo conductual y académico.	
D.9	Funciones de Profesor Jefe  (Sólo para Docentes con jefatura)	Propone estrategias y remediales pertinentes, a partir del conocimiento de sus alumnos y de sus familias (Observación a través del Consejo de Evaluación e informes de orientador, psicopedagoga, trabajadora social) Aplica procedimiento de derivación para los casos de los alumnos con necesidades educativas especiales, psicoafectivas y/o conductuales, con la información necesaria del caso. (Observación a través del Consejo de Evaluación e informes de orientador, psicopedagoga, trabajadora social) Conoce las situaciones especiales o particulares de sus alumnos (dinámica familiar, emocional, otros) (Observación a través del Consejo de Evaluación e informes de orientador, psicopedagoga, trabajadora social, cuaderno de entrevistas) Monitorea asistencia de sus alumnos en las tutorías en las que participa.  Media en los problemas disciplinarios, pedagógicos y relacionales de su curso (entre alumnos, apoderados y otros profesores) (Observación a través informes de orientador e inspectoria) Mantiene un porcentaje promedio de asistencia, de un 92% para la enseñanza pre básica y básica, y de un 90% para la enseñanza media. Aplica en las reuniones de apoderados las actividades sugeridas por la institución y las propias de su curso (Registro en el cuaderno de atención y reunión de apoderados) Entrevista a todos los apoderados del curso, por lo menos una vez al año (Registro en el cuaderno de atención y reunión de apoderados)	
	Orientación	Planifica las horas de Orientación pertinentes al nivel y necesidades de su curso. Implementa planificación elaborada para su curso. Solicita material necesario y apropiado a los requerimientos de su curso. Utiliza el material entregado. Realiza seguimiento a los alumnos derivados a orientación. Participa de la organización y ejecución de las Jornadas de Orientación.	

## Anexo n°4

### Proyecto Educativo Colegio Técnico Profesional Aprender

El colegio Técnico Profesional Aprender, pertenecen a la Corporación Educacional Aprender, esta es una Corporación Educacional privada, sin fines de lucro, cuyo objetivo es brindar educación de calidad en sectores de alta vulnerabilidad social. La mayoría de los alumnos que atiende esta Corporación son hijos de padres con menos de 10 años de escolaridad e ingresos familiares menores a 230 mil pesos mensuales.

La visión<sup>20</sup> de la Corporación Educacional Aprender es la siguiente **"Aspiramos a ampliar las oportunidades de nuestros estudiantes a través de una educación de calidad que les permita superar la pobreza, mejorar su vida y la de su comunidad"**. Y como misión<sup>21</sup>: **"Otorgar una educación que permita a nuestros estudiantes que viven en sectores de alta vulnerabilidad social, superar la pobreza, ampliar sus oportunidades y mejorar la vida de sus comunidades"**

Los valores que inspiran a la Corporación Educacional Aprender se fundan en una concepción cristiana de la persona. Creemos en la dignidad y potencialidad de desarrollo de cada ser humano y en que para ello, la educación es un instrumento fundamental, haciendo posible el desarrollo de una sociedad democrática, pluralista e inclusiva. Asimismo, nos inspira la convicción de que TODOS los estudiantes pueden aprender y desarrollar sus talentos si tienen el apoyo necesario para hacerlo.

El colegio Técnico Profesional Aprender abrió sus puertas en 1998, gracias a los aportes entregados desde el sector privado a la Corporación

---

<sup>20</sup> [www.corporacionaprender.cl](http://www.corporacionaprender.cl)

<sup>21</sup> Idem

Participa. Esta Corporación asumió el desafío, motivada por su opción preferencial de trabajar con los más desposeídos y por la experiencia de haber promovido diversas actividades de desarrollo y capacitación con los pobladores del sector. Esta Corporación, sostuvo al Colegio hasta el 2002, para luego traspasar su administración a la Corporación Educacional Aprender, quien se hace cargo del Colegio hasta hoy.

El Colegio Técnico Profesional a través del modelo de enseñanza basada en competencias, forma a niñas, niños y jóvenes de La Pintana como personas emprendedoras, íntegras, capaces de desarrollarse de manera competente y creativa en los diferentes ámbitos de la vida -personal, social, laboral y académico- y participar como ciudadanos activos y responsables en la sociedad actual. Esta institución opta por los siguientes valores:

**Responsabilidad personal:** responde y se hace cargo de sí mismo, de sus acciones y decisiones; desarrolla una libertad responsable que se expresa en la capacidad de tomar decisiones, la valoración del esfuerzo, la práctica de la honestidad y el trabajo bien hecho.

**Responsabilidad Social:** tiene en cuenta a los demás y el bien común, desarrolla el valor del respeto, la empatía y la solidaridad.

**Creatividad:** desarrolla otras formas de pensar y actuar, originalidad; pensamiento crítico, intuición e imaginación; independencia de criterio.

**Protagonismo:** tiene iniciativa y firmeza; se atreve a emprender proyectos personales y colectivos; promueve su propio aprendizaje.

EL Colegio Técnico Profesional Aprender, sustenta su formación en los siguientes principios pedagógicos:

**1. Integralidad:** forma en todas las dimensiones a la persona (aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser).

**2. Singularidad:** atiende la particularidad de cada sujeto, considerando a cada alumno como un ser único.

**3. Protagonismo:** promueve la participación de los alumnos en su aprendizaje.

**4. Orientada a la acción:** se favorece la comprensión mediante el hacer. Se basa en la enseñanza de Competencias.

**5. Excelencia:** se incentiva la calidad del trabajo realizado, “hacer las cosas bien”.

Se hace hincapié en el desarrollo de competencias, de esta manera, se moviliza conocimientos, habilidades y actitudes en contextos determinados, esto es conocimientos, habilidades y entendimientos puestos en acción y, por ende, articulados para resolver o enfrentar situaciones determinadas. Desde la perspectiva de un aprendizaje continuo, activo, diverso y significativo, el concepto de competencia permite describir el crecimiento del

aprendizaje a lo largo de la trayectoria escolar.<sup>22</sup> La formación de esta institución se centra en tres tipos de competencias, tales como:

- Generales: relacionadas con conocimientos y habilidades definidas en los marcos curriculares. Se orienta a la Formación General.
- Específicas: relacionadas actitudes y valores del emprendimiento: Responsabilidad Personal y Social, Creatividad y protagonismo. Responde a la Formación Transversal.
- Técnicas: relacionadas con las especialidades. Responde a la formación diferenciada.

La concepción de aprendizaje que subyace a la propuesta curricular del Mineduc, es otra vía de entrada del concepto de Emprendimiento a la propuesta curricular del Colegio. Un elemento clave para la definición de los Perfiles son los Mapas de Progreso. La Metodología de este establecimiento educacional se basa en:

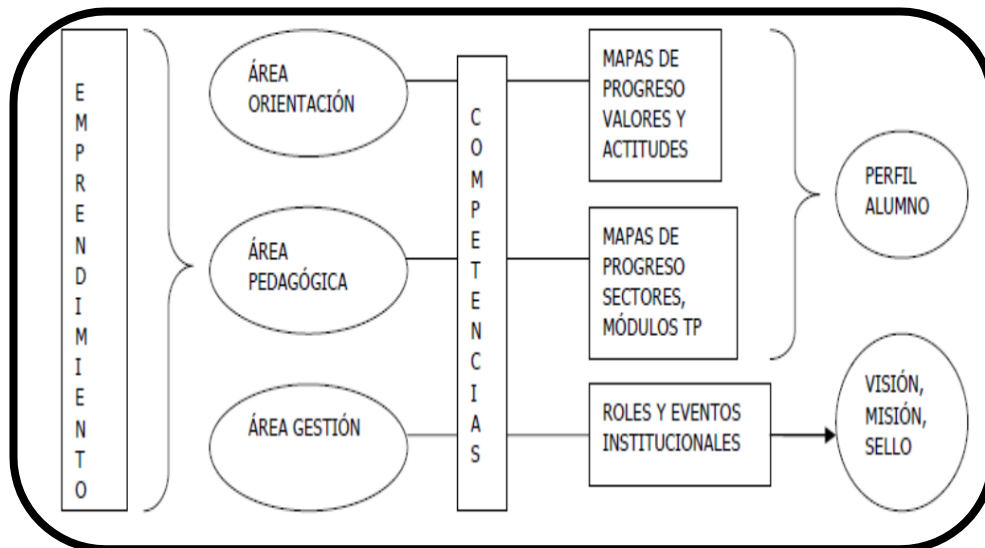
- Enseñanza Basada en Competencia: Importancia de la actividad del alumno, su desempeño, evidencias y criterios claros para la evaluación.
- Aprendizaje en diversidad de Redes Comunidad de Aprendizaje, Redes de Apoyo, Redes Tecnológicas, Redes Sociales, otras. Para llevar a cabo esta metodología se utilizan estas diversas técnicas de aprendizaje:

---

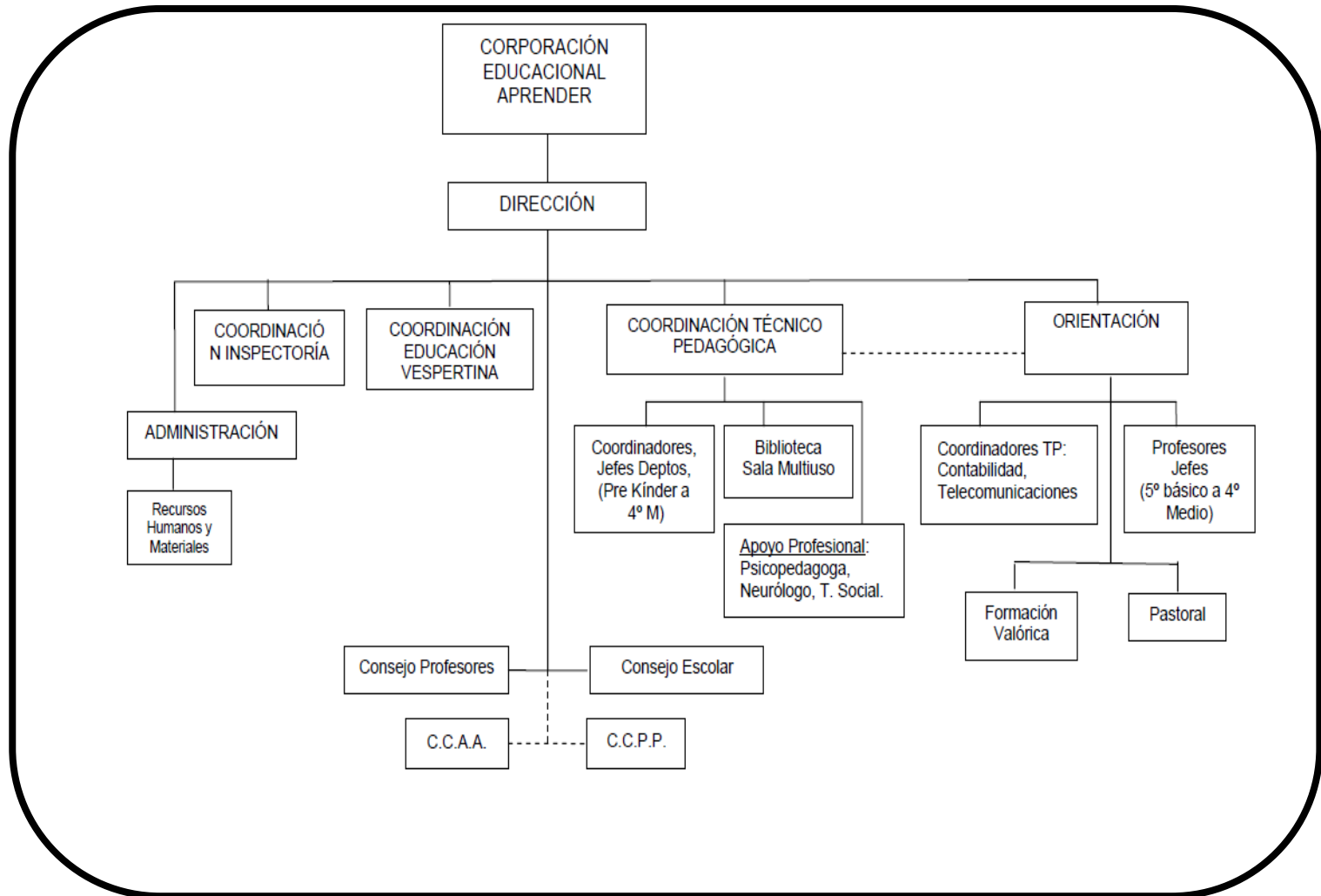
<sup>22</sup> Documento Mineduc, Orientaciones para el Uso de Mapas de Progreso. Noviembre 2007. Fuente OECD, 2002 "Definition and selection of competences (DESECO): Theoretical and conceptual foundations".

- Trabajo personal desafiante
- Trabajo en Equipo
- Investigación e indagación
- Resolución de Problemas
- Debates
- Argumentación
- Método de Proyecto
- Trabajo en casos
- Simulación
- Técnicas para estimular la creatividad
- Análisis y reflexión.

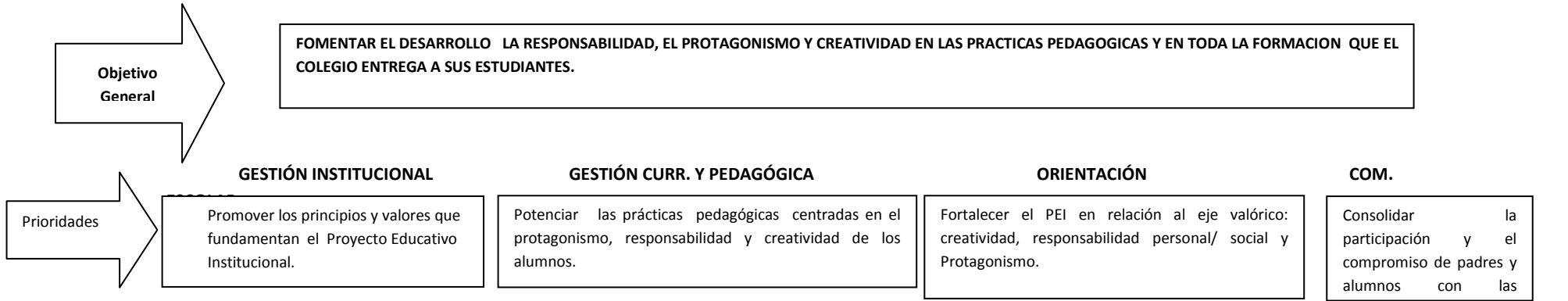
El proyecto educativo del Colegio Técnico Profesional Aprender se puede sintetizar en el siguiente esquema gráfico:



## Organigrama Colegio Técnico Profesional Aprender



**Plan Operativo Anual 2103**  
**Colegio Técnico Profesional Aprender**



<b>Resultados Esperados</b>	<p><b>I. FORTALECER NUESTRA IDENTIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Práctica Profesional de Docente apoyada y evaluada.</li> <li>Planes anuales de Equipo de Gestión, Dptos y Coordinaciones alineados con los objetivos Institucionales.</li> <li>Programas de Orientación reestructurado según PEI, implementadas.</li> <li>Proyecto Educativo Institucional difundido en toda la Comunidad Escolar.</li> </ul> <p><b>II. CONSOLIDAR SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de Procedimientos elaborado.</li> <li>Sistema de aseguramiento de la Calidad Educativa.</li> <li>Talleres sobre metodologías activo – participativas implementados</li> <li>Tasa de inasistencia escolar disminuida.</li> <li>Rendimiento académico de 1° -2 medio ascendido.</li> <li>Sistema de Comunicación eficiente definido.</li> <li>Clima Organizacional Evaluado.</li> </ul>	<p><b>I.- CONSOLIDAR LÍNEA PEDAGÓGICA DEL ESTABLECIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes de aula con conocimientos y habilidades adquiridas para incorporar competencias profesionales enfocadas en la mejora de los aprendizajes.</li> <li>Diseño de Proyecto Curricular.</li> <li>Reglamento de Evaluación Reformulado.</li> <li>Un equipo técnico funcionando de manera regular y eficiente.</li> <li>Procesos pedagógicos y evaluativos implementados, monitoreados y evaluados.</li> </ul> <p><b>II.- IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones para el logro de las metas en Lenguaje y Matemática implementadas.</li> <li>Alumnos SEP con dificultades de aprendizaje y bajo rendimiento apoyados.</li> <li>Nuevo Plan de Mejoramiento diseñado e</li> </ul>	<p><b>I.- ORIENTACIÓN EDUCATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes y asistentes de al Educación aplican el eje valórico del PEI en sus prácticas pedagógicas.</li> <li>Programas de Orientación Escolar monitoreados y evaluados.</li> <li>Programa de fidelización 8 ° Básico implementado y evaluado.</li> <li>Alumnos y apoderados derivados y atendidos.</li> <li>Equipo Técnico Pedagógico coordinado y reunido mensualmente.</li> <li>Cursos apoyados en sus necesidades emocionales y de aprendizaje.</li> <li>Padres y apoderados participan en Escuela para Padres.</li> </ul> <p><b>II.- ORIENTACIÓN VOCACIONAL</b> Prácticas profesionales monitoreadas y evaluadas. Programa de Orientación Vocacional monitoreado y evaluado. Programa de electividad 2° medio implementado y evaluado. Programa de simulación de Selección Laboral implementado y evaluado. Redes establecidas con instituciones académicas y empresas con foco en el emprendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de alumnos organizado y potenciado al término del año.</li> <li>Centro de Padres organizado y potenciado.</li> </ul>
	<p align="center"><b>Psicopedagogía</b></p> <p align="center"><b>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo Psico - educativo (psicopedagoga, orientador y asistente social) coordinado y reunido mensualmente.</li> <li>Procesos pedagógicos y evaluativos implementados, monitoreados y evaluados.</li> </ul> <p><b>ATENCIÓN DE NEE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades del área coordinadas y planificadas.</li> <li>Alumnos con NEE evaluados, atendidos y derivados oportunamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De la reforma educacional para adultos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres de libre disposición implementados ( orquesta juvenil, guitarra, formación de líderes, pre deportivos, acondicionamiento físico, danza, batucada, arte, pastoral y otros.</li> </ul>	

### ***Política de acompañamiento docente:***

Dentro del colegio Técnico Profesional Aprender, la idea que las buenas prácticas pedagógicas, vienen de la mano con buenos aprendizajes se ha instaurado desde sus inicios, por lo mismo se ha desarrollado una política de acompañamiento docente, el que se sintetiza de la siguiente manera:

Se ingresa a las aulas tres veces en el año para evaluar, para esto se utiliza una pauta conocida por todos.

La primera evaluación es formativa, la segunda y la tercera sumativa, es así que se le designan un 40 y 60 % respectivamente para la evaluación de desempeño anual de los docentes. Los buenos resultados se traducen en incentivos económicos para el profesor.

La pauta de desempeño docente contempla el dominio de 4 áreas:

- Preparación de la enseñanza.
- Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.
- Enseñanza para el aprendizaje.
- Responsabilidades profesionales.

Cada dominio tiene criterios de evaluación e indicadores observables, a los que se le entrega un puntaje del 1 al 3, dependiendo del nivel de logro: Logrado, Semi Logrado, No Logrado o No Observado.

Este instrumento fue elaborado dentro del marco de la buena enseñanza y se construyó en las horas de reflexión pedagógica en conjunto con los docentes.