



# Observatorio Educativo

## Práctica #28: Asesorías internas para el acompañamiento pedagógico a los docentes

Establecimiento: Escuela Básica Rosa Elvira Matte de Prieto

RBD: 9800

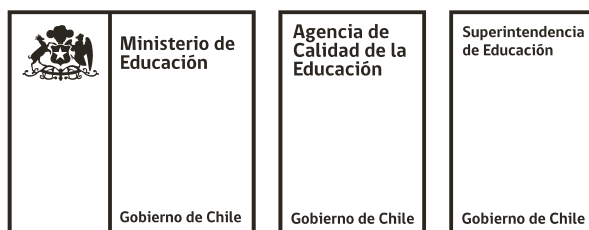
Ubicación: Lo Espejo, Región Metropolitana de Santiago

Nivel educativo: Básica

Año: 2015

**Resumen:** Acompañar a los profesores en su quehacer pedagógico de manera sistemática y continua, y generar una visión de asesoría pedagógica que promueva el aprendizaje profesional, propiciando que los docentes perciban positivamente las observaciones de clases que el equipo interno lleva a cabo.

**Práctica sistematizada por:** Agencia de Calidad de la Educación



Todas las prácticas levantadas por el Ministerio de Educación, Agencia de Calidad y Superintendencia de Educación no abordan necesariamente todo el hacer de la escuela, si no que se focaliza en un conjunto de actividades concretas que presenta relevancia educativa, sistematicidad y grados crecientes de institucionalización. Además, es conveniente que ella esté sujeta a una mejora continua.

Escuela Básica Rosa Elvira Matte de Prieto,  
Lo Espejo:

# Asesorías internas para el acompañamiento pedagógico a los docentes

## Síntesis

---

La práctica *Asesorías internas para el acompañamiento pedagógico a los docentes*, implementada en la Escuela Básica Rosa Elvira Matte de Prieto, tiene como objetivos acompañar a los profesores en su quehacer pedagógico de manera sistemática y continua, y generar una visión de asesoría pedagógica que promueva el aprendizaje profesional. Dichos objetivos han propiciado que los docentes perciban positivamente las observaciones de clases que el equipo interno lleva a cabo.

En la trayectoria inicial de la práctica, los jefes de departamento de Lenguaje y Matemática se constituyeron como asesores internos, rol que asumieron con el apoyo técnico y profesional del equipo pedagógico del sostenedor. Este acompañamiento interno y sistemático, que reemplaza las supervisiones externas, permite que el profesor asesorado valide al profesional a cargo de la observación y que las retroalimentaciones constituyan un real aporte al mejoramiento de la labor docente.

Las asesorías internas, debido a su carácter personalizado y cercano, han logrado que los profesores incorporen en el aula estrategias que impactan directamente en el aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, estimulan el aprendizaje constante de los profesionales involucrados, lo que enriquece a toda la comunidad educativa. Con el fin de afianzar este cambio, los asesores internos participan en capacitaciones para realizar observaciones de clases más efectivas y retroalimentaciones que entreguen información pertinente al docente y que ayuden a que la práctica se perfeccione a nivel institucional.

Nombre del establecimiento	Escuela Rosa Elvira Matte de Prieto
RBD	9800
Sostenedor	Sociedad de Instrucción Primaria de Santiago
Dependencia	Particular Subvencionado
Comuna	Lo Espejo
Región	Metropolitana de Santiago
Matrícula total	1.156 estudiantes
IVE	71%
Número de docentes de aula	38

Esta información corresponde a la recabada al momento de la Visita de Aprendizaje realizada en diciembre de 2015.

## La comunidad educativa y su contexto

La Escuela Básica Rosa Elvira Matte de Prieto es un establecimiento particular subvencionado ubicado en la Población José María Caro, comuna de Lo Espejo. Pertenece a la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP) –hoy denominada SIP Red de Colegios–, institución fundada en 1856, que administra 17 colegios en la Región Metropolitana. Su sello institucional se manifiesta en su lema “160 años educando con excelencia”.

En la primera etapa, el establecimiento se llamó John F. Kennedy, debido al patrocinio del gobierno de Estados Unidos. En 1964, comenzó como una escuela básica de hombres; dos años más tarde se incorporaron las mujeres. La segunda etapa se inició en 2005, cuando la institución adhirió a la Jornada Escolar Completa (JEC). En 2006, extendió su cobertura a la Enseñanza Media y adquirió su nombre actual, a partir de una encuesta que consideró la opinión de alumnos y apoderados. En 2009 se abrió el nivel de prekínder y egresó la primera generación de IV medio.

En la actualidad, atiende a 1.156 estudiantes, con un Índice de Vulnerabilidad (IVE) de un 71%. En gran parte, la comunidad escolar la conforman hijos de exalumnos, quienes señalan que han optado por esta escuela porque la conocen y saben que entrega educación de calidad.

La directora y dos subdirectores de Enseñanza Básica y Media constituyen el equipo directivo. La plana funcionaria la integran profesores, técnicos de aula, psicopedagogas y orientadoras, además de inspectoras, asistentes de la educación y personal administrativo. En el ámbito organizacional, los docentes de aula se coordinan a través de los departamentos de las distintas asignaturas.

Respecto de las exámenes externos, la escuela obtiene mejores resultados Simce que los establecimientos de similares características en todos los niveles evaluados. Un alto porcentaje de los estudiantes se encuentra en un nivel de logro de aprendizaje adecuado, lo que se ha mantenido entre 2012 y 2014. Específicamente, sobre el 62% de los alumnos de 4° básico ha logrado un Nivel Adecuado en Comprensión de Lectura. En el caso de los estudiantes de 8° básico, un 61,5% alcanza el Nivel Adecuado en las pruebas de Lenguaje e Historia, Geografía y Ciencias Sociales.

## Características de la práctica

Previo a la descripción del ciclo de desarrollo de la práctica de asesorías internas y sus etapas (observación diagnóstica, retroalimentación y observación de la evaluación) es preciso caracterizar los roles ejercidos por los participantes en este proceso.

### I. Participantes y sus roles

En las asesorías internas, las jefas de departamento de Lenguaje y Matemática de Educación Básica se constituyen como asesoras de los profesores de dichos departamentos. Cada una de ellas está a cargo de dos o tres docentes durante las cuatro horas pedagógicas que en su horario son destinadas con ese fin. En dichas horas observan clases y retroalimentan a los profesores, acciones que registran en una plataforma.

Por su parte, los profesores asesorados deben incorporar las sugerencias que los asesores internos plantean a partir de las clases observadas. El propósito es que los aspectos específicos indicados por el asesor se mejoren para la siguiente observación de clases.

En este marco, el equipo directivo monitorea el avance de la práctica mediante entrevistas personalizadas –llamadas despachos– con los asesores internos. Estas reuniones se realizan periódicamente con el objetivo de ajustar las acciones que permitan mejorar la asesoría. A su vez, las asesoras internas participan en las reuniones del equipo de gestión de modo de informar los logros de la práctica y, así, tomar decisiones.

Asimismo, el sostenedor capacita a los asesores internos en aspectos centrales de técnicas de observación de aula y retroalimentación docente. Además, participa en reuniones periódicas con los asesores internos de los distintos colegios para evaluar el proceso de asesoría interna y definir los lineamientos del trabajo.

## II. Ciclo de desarrollo de las asesorías internas

Los participantes señalan que la asesoría se centra en los aspectos que cada docente debe reforzar. Cada una de las observaciones constituye un diagnóstico en el que los asesores identifican los aciertos y debilidades que se presentan en el desarrollo de las clases y en el abordaje de algunos contenidos. Cabe considerar que los asesores visitan las clases en que presentan mayores dificultades para analizar cómo se superan las debilidades y cómo se afianzan las fortalezas en las metodologías de los profesores.

Tras el diagnóstico inicial programado a comienzos de año, empiezan las observaciones y retroalimentaciones, que se establecen con la frecuencia que sea necesaria y de acuerdo al trabajo establecido en conjunto. En general, durante el primer semestre la asesoría interna consta de una o dos observaciones por semana. Posteriormente, estas se calendarizan con frecuencia mensual, ajuste que depende del logro de los objetivos propuestos.

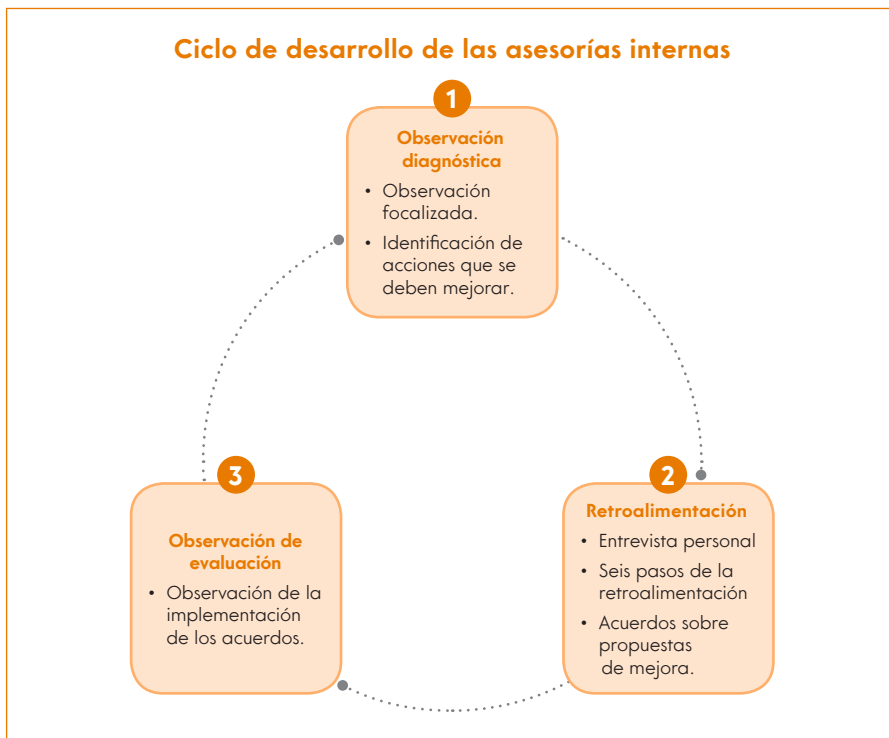
El ciclo de desarrollo de las asesorías internas se compone de las siguientes etapas:

1. **Observación diagnóstica:** El ciclo se inicia con una visita de diez a quince minutos de una clase. Los asesores internos comunican al profesor que asistirán a observar uno de los momentos de su clase; luego, ingresan e identifican una acción que se debe mejorar. Las acciones de mejora se pueden referir a dos grandes ámbitos: al desempeño del docente dentro del aula y su relación con los estudiantes, o con la planificación de la clase y con las habilidades y conocimientos que el profesor promueve en el aula.

- 2. Retroalimentación:** El asesor y el docente acuerdan un momento de retroalimentación durante el mismo día de la observación o al día siguiente. Este proceso contempla los siguientes pasos: i) se felicita al profesor por algún aspecto destacable de la clase; ii) se formulan preguntas dirigidas, de modo que el docente identifique cuál es su falencia; iii) se define una acción que mejora el aspecto; iv) se planifica la manera de trabajar la debilidad detectada; v) se establece un seguimiento de esta acción; y vi) se promueve que el profesor tome conciencia de los aspectos débiles de su práctica, mediante preguntas que llevan a reflexionar y generar propuestas de mejoramiento. Es así como se construyen estrategias de aprendizaje en conjunto, por sobre una imposición de las mismas.
- 3. Observación de evaluación:** Luego de identificar la práctica que se debe mejorar, y una vez que el docente ha tenido la oportunidad de implementar las orientaciones acordadas, el asesor realiza una nueva observación con el fin de verificar la mejora de la acción que se ha propuesto trabajar.



El siguiente esquema considera los principales elementos que componen el ciclo de desarrollo de la práctica.



Por último, es importante mencionar que una vez cumplidos los dos primeros pasos de la retroalimentación, el asesor registra los aspectos que se deben mejorar y las sugerencias en una plataforma dispuesta por el sostenedor. El propósito de este registro es determinar los avances de la práctica y reconocer las necesidades que surgen durante su implementación. A partir de esto, se diseñan las capacitaciones para los asesores internos.

## Trayectoria de la práctica

La práctica de asesorías internas considera hitos significativos que se desarrollaron en un periodo de tres años, tal como lo muestra la siguiente tabla.



La práctica se originó en 2013, a partir de la percepción de los docentes respecto de las supervisiones externas realizadas por el departamento pedagógico del sostenedor. Según los profesores, estas asesorías tenían un carácter de supervisión y fiscalización. Debido a esto, ellos experimentaban ansiedad e incertidumbre frente a los resultados de las observaciones de clases, cuyas retroalimentaciones se entregaban exclusivamente a la dirección. A partir de esta situación, entre los docentes surgió la necesidad de un acompañamiento pedagógico interno, más cercano y sistemático, a cargo de un profesional validado por la comunidad.

Dicha propuesta se acogió en una reunión entre los asesores del departamento pedagógico y el departamento de Lenguaje de la escuela. En aquel encuentro se definió la implementación de un plan piloto de asesorías internas para optimizar los procesos de enseñanza al interior del aula y acompañar de manera continua a los profesores de la asignatura mencionada. De este modo, el proyecto comenzó con la elección de docentes que se desempeñarían como asesores internos. La escuela escogió a las jefas del departamento de Lenguaje de Educación Básica y de Educación Media, ya que ambas eran validadas profesionalmente dentro de la comunidad, contaban con pericia técnica y manejaban diversas herramientas. Por su parte, el sostenedor diseñó un plan piloto a nivel institucional, al que adscribieron cuatro escuelas.

La comunidad educativa reconoce que, en sus inicios, la práctica presentó complicaciones. A propósito, la jefa del departamento de Lenguaje —que en la actualidad cumple también labores de asesora interna— comenta que en un principio fue difícil comenzar con esta experiencia educativa debido a su carácter de piloto y a la falta de lineamientos específicos en los procesos de trabajo. Si bien detalla que existía claridad respecto de la tarea y de la necesidad de realizar un acompañamiento, no contaban con orientaciones prácticas. Destaca problemas como la observación de diferentes clases y la calificación positiva de todos los aspectos; también menciona la falta de un foco claro de la asesoría: el profesor, los estudiantes o el contenido trabajado.

Para resolver la falta de orientaciones prácticas, la organización buscó el apoyo de asesores externos del departamento pedagógico y promovió el trabajo colaborativo con las jefas de departamento de los niveles de Enseñanza Básica y Media de la escuela. Además, se planteó cambiar la visión de asesoría que tenían los profesores, ya que un factor de mejora es que los propios docentes estén convencidos de la necesidad de un acompañamiento pedagógico. Este cambio se desarrolló de manera colectiva, a partir de las alternativas que ofreció el sostenedor para dar forma a asesorías internas abiertas a la evaluación y ajuste constante. Esta decisión permitió avanzar desde la supervisión tradicional hacia un apoyo más cercano.

Los actores consultados recuerdan que fue complejo abordar este cambio desde la supervisión externa hacia la asesoría interna porque en un comienzo se evaluaba a través de calificaciones. En este sentido, el cuerpo docente indica que la práctica ha experimentado cambios, ya que empezó como una evaluación y, paulatinamente, se transformó en una asesoría de diez a quince minutos que abordaba un aspecto relevante de la clase, como el dominio de grupo.

En 2014 la práctica continuó y se analizó el proyecto piloto. Este proceso implicó la participación del departamento pedagógico y de los jefes del departamento de Lenguaje de los cuatro colegios participantes. Tras esto, se decidió mantener el proyecto en dos colegios, entre ellos, la Escuela Básica Rosa Elvira Matte de Prieto.

Las asesoras internas señalan que a fines de ese año se sumó el departamento de Matemática. Esta medida también se adoptó en los siete colegios de la red educacional que comenzaron a desarrollar la práctica en 2015. La incorporación de esta asignatura al plan de asesorías internas de la escuela se debió a los comentarios positivos de los profesores de Lenguaje asesorados. La jefa del departamento de Matemática de Educación Básica, que cumplía con el perfil, se integró al equipo de asesoras internas.

En 2015, las asesoras internas participaron en una capacitación desarrollada por el departamento pedagógico del sostenedor. En esta instancia adquirieron herramientas y orientaciones para realizar las observaciones y retroalimentaciones a los profesores asesorados.

## Facilitadores de la práctica

De acuerdo al sostenedor, las políticas institucionales han facilitado las condiciones para la realización de la práctica. En este sentido, destaca el tiempo asignado a los asesores internos, el material proporcionado y los cursos de capacitación que permiten afinar los objetivos de la práctica y las técnicas utilizadas por los asesores internos. Estos procesos de apoyo han orientado el trabajo de los asesores hacia acciones más específicas referidas a la observación de clases y a la forma y contenido de la retroalimentación correspondiente<sup>1</sup>.

La comunidad escolar menciona otros elementos facilitadores, entre los que identifica el clima organizacional y el capital humano. En cuanto al primero, de manera transversal se reconoce como un aspecto favorable, ya que el ambiente de trabajo se caracteriza por la cercanía, la comunicación fluida y el compromiso del equipo. Este clima laboral, que se centra en la confianza y el trabajo mancomunado, ha beneficiado el desarrollo de las asesorías internas, especialmente por la reducción de la ansiedad ante la observación y la validación de los asesores internos. En el ámbito del capital humano, uno de los elementos relevantes es la trayectoria de los asesores internos, que contempla una formación rigurosa en términos técnicos, habilidades sociales y cultura institucional. Por lo tanto, los profesores que cumplen dicha función disponen de herramientas que son reconocidas y valoradas por la comunidad.

---

1 Para profundizar en los factores que promueven el desarrollo de los programas de asesorías en los establecimientos educacionales, ver el documento elaborado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) “Orientaciones para la ejecución de la mentoría”, consultado en <http://goo.g/uXh8uf> el 29 de octubre de 2017.

En el plano organizativo, la estructura en departamentos por asignatura es un facilitador porque instala una organización basada en roles y funciones. De este modo, el hecho de que los jefes de departamento también sean asesores internos, lleva a que la comunidad escolar los valide y, por consiguiente, le encuentre sentido a la práctica. Al respecto, los docentes y el equipo directivo concuerdan en que el trabajo en departamentos ha facilitado el conocimiento grupal, las relaciones interpersonales y la posibilidad de compartir las prácticas pedagógicas al interior del grupo, lo que enriquece a todos sus integrantes. Un ejemplo de ello, son las invitaciones que extienden los asesores internos a observar las clases de otros docentes del departamento, instancia que promueve la cooperación y la confianza entre ellos.

## Logros de la práctica

A lo largo de la trayectoria de la práctica, la escuela ha alcanzado logros que son percibidos y destacados por la comunidad. Entre estos, se reconoce el valor pedagógico de la asesoría interna y la gestión del apoyo profesional a los profesores.

### **Fortalecimiento del rol del jefe de departamento (Asesores internos)**

Los jefes de departamento han mejorado aspectos técnicos de sus observaciones de clases. Su trabajo continuo y periódico se refleja en el acompañamiento pedagógico brindado a los profesores asesorados. Este sistema de asesorías internas se alinea con la literatura internacional y con las políticas públicas que alientan la formalidad del acompañamiento a los docentes con el propósito de optimizar los procesos de reflexión de la práctica profesional.

Debido a esto, la práctica ha contribuido a que los profesores reconozcan al asesor interno como un referente pedagógico. A juicio de los entrevistados, esto último se debe a que los asesores internos desarrollan buenas prácticas y son capaces de lograr buenos resultados con sus alumnos. En este punto, afirman que los asesores logran transmitir a los docentes acompañados los rasgos principales de la cultura promovida por el sostenedor. En esta cultura, se espera que el profesor tenga la capacidad y la actitud para desarrollar un contenido con diversos fines, a partir de la implementación de estrategias y múltiples metodologías que favorecen el cumplimiento de las metas.

## **Docentes asesorados de manera eficaz y pertinente**

Los docentes participantes indican que el apoyo de los asesores internos les ha permitido mejorar su práctica pedagógica, lo que impactaría de manera positiva en los resultados de los alumnos. El asesor interno colabora en el trabajo de evaluaciones para abordar las debilidades de aprendizaje de los estudiantes, estimula el desarrollo de clases que incorporen el aprendizaje de una forma más lúdica y anima al profesor a contextualizar los contenidos y las estrategias, de acuerdo a los diferentes cursos y realidades que conviven en el establecimiento.

## **Fortalecimiento del vínculo profesional y laboral entre asesores internos y docentes**

Los participantes tienen una percepción positiva de la práctica, ya que los profesores que reciben la asesoría se sienten apoyados por sus jefes de departamento. Además, existe una confianza entre ellos que facilita el acompañamiento y que se traduce en una reflexión permanente sobre su quehacer pedagógico y de las mejoras que se deben implementar en la sala de clases.

En relación a lo anterior, valoran el carácter contextualizado de los apoyos entregados por el jefe de departamento. Si bien señalan que al principio vieron la asesoría interna como una evaluación, en la actualidad sienten un apoyo constante, que se basa en una relación horizontal con los asesores internos y en las sugerencias de mejora de sus colegas. En esta línea, el equipo de la escuela reconoce el cambio de percepción que los docentes han experimentado respecto de la práctica. Se ha transitado desde una situación que provocaba ansiedad hacia una relación centrada en la confianza y con foco en el acompañamiento pedagógico, en función del mejoramiento del proceso de enseñanza.

En efecto, el equipo directivo y los asesores internos coinciden en que la práctica ha logrado que los niveles de tensión de los docentes se reduzcan significativamente. En otras palabras, la implementación de las asesorías ha contribuido a que estas sean percibidas con naturalidad por parte de la comunidad.



Los profesores consultados relacionan las asesorías con el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos. Ellos destacan que en el trabajo con el asesor interno logran identificar las fortalezas de los estudiantes, lo que posibilita probar distintas metodologías, verificar las propuestas de mejora y reformular las planificaciones, entre otras acciones de carácter pedagógico. En efecto, uno de ellos menciona que este proceso ha permitido “ampliar la mirada respecto de las clases”, especialmente con un foco en el aprendizaje y en el conocimiento acabado de la realidad del aula.

## Desafíos de la práctica

De acuerdo al amplio potencial de acción y crecimiento de la práctica reseñada, este apartado recoge tanto los desafíos y proyecciones propuestos por la escuela como otros delineados por los profesionales de la Agencia de Calidad de la Educación para que sean considerados por la comunidad escolar en su proceso de mejora.

En el corto plazo, la escuela ha planificado la extensión de las asesorías internas a las asignaturas de Ciencias Naturales y de Historia, Geografía y Ciencias Sociales, con el objeto de consolidar esta estructura de trabajo en el cuerpo docente. Esto, porque la comunidad afirma que la práctica ha tenido efectos positivos en los aprendizajes de los estudiantes y que ha sido valorada por los profesores.

En esta misma línea, los docentes entrevistados exponen dos puntos necesarios de abordar. El primero es el tiempo del que disponen los asesores internos para desarrollar la práctica, que es escaso si se considera que tienen cuatro horas pedagógicas a la semana destinadas a observar clases y retroalimentar a los profesores. En este ámbito, los asesores internos aclaran que en varias ocasiones deben completar los datos de las observaciones fuera del horario establecido. También estiman que las instancias de retroalimentación son breves y que, en ocasiones, no profundizan en técnicas, estrategias y actividades pedagógicas.

En segundo lugar, según los docentes es fundamental trabajar en aspectos técnicos concretos y en el seguimiento de estos. En consecuencia, los actores consultados reconocen que los asesores internos se preocupan de que los aspectos centrales de las clases sean incluidos en las evaluaciones, pero se reconoce la necesidad de que también promuevan una mejora global de las clases. El desafío es profundizar en otros tópicos, como la planificación, las estrategias metodológicas contextualizadas a la edad, la realidad de cada curso y la evaluación en función de lo planificado y ejecutado.

Por su parte, el equipo de profesionales de la Agencia identifica desafíos que se complementan con los planteados por la comunidad escolar. Se requiere fortalecer la formación de asesores y profesores, con el fin de que actualicen su conocimiento continuamente y, de este modo, amplíen tanto sus horizontes de aprendizaje como las exigencias de la práctica y sus resultados.

Asimismo, el seguimiento de las asesorías internas es un aspecto relevante que se debe profundizar, con el fin de precisar cuáles son los avances y los aspectos perfectibles de la práctica. En otras palabras, es crucial que la escuela determine indicadores que permitan establecer qué prácticas y condiciones conducen a mejores resultados y cuáles de estas acciones podrían respaldar decisiones del equipo directivo o políticas internas en la escuela. Sumado a lo anterior, y dado que las asesorías internas recogen información valiosa a nivel de aula, otro desafío es integrarla en los procesos de evaluación y en la toma de decisiones a nivel directivo.