



# Observatorio Educativo

**Práctica #59:** Acompañamiento al trabajo docente a partir de relaciones de confianza

**Establecimiento:** Liceo José Domingo Cañas

**RBD:** 2362

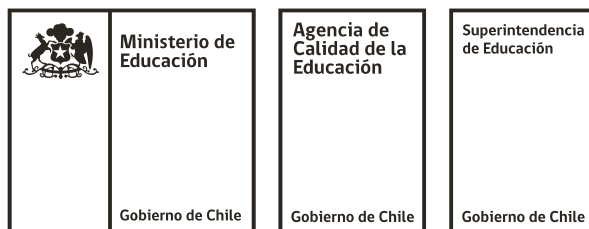
**Ubicación:** Quilicura, Región Metropolitana de Santiago

**Nivel educativo:** Educación parvularia, Básica

**Año:** 2016

**Resumen:** Desarrolla el acompañamiento al profesor en la sala de clases como una herramienta eficaz para enriquecer la labor pedagógica y, de este modo, impactar de manera positiva en el proceso de aprendizaje.

**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.

Liceo José Domingo Cañas, Quilicura:

# Acompañamiento al trabajo docente a partir de relaciones de confianza

## Síntesis

---

La práctica *Acompañamiento al trabajo docente a partir de relaciones de confianza* es un conjunto de acciones que apuntan a acompañar y mejorar la labor educativa de los profesores a partir de lineamientos generales entregados por la entidad sostenedora y apoyos específicos internos al establecimiento.

La institución ha logrado organizarse en coordinaciones y departamentos, constituir un equipo de Convivencia Escolar, implementar el Programa de Integración Escolar (PIE) e instaurar una política de acompañamiento en el aula.

Este sistema de trabajo ha facilitado la labor docente en lo que respecta al proceso de formación integral de los estudiantes. En efecto, los profesores perciben y valoran que los apoyos brindados les han permitido reflexionar sobre sus prácticas, capacitarse en distintas áreas, intercambiar experiencias, contar con los tiempos necesarios para la preparación de la enseñanza y perfeccionar sus prácticas en el aula.

Nombre del establecimiento	Liceo José Domingo Cañas
RBD	8645
Sostenedor	Sociedad de Escuelas Católicas Santo Tomás de Aquino
Dependencia	Particular subvencionado
Comuna	Quilicura
Región	Metropolitana de Santiago
Matrícula total	1.831 estudiantes
IVE	61,1%
Número de docentes de aula	73

Esta información corresponde a la recabada al momento de la Visita de Aprendizaje realizada en mayo de 2016.

## La comunidad educativa y su contexto

El liceo José Domingo Cañas es un establecimiento particular subvencionado con una trayectoria de más de 120 años que pertenece a una red de ocho colegios de la Región Metropolitana y, cuya entidad sostenedora es la Sociedad de Escuelas Católicas Santo Tomás de Aquino.

El establecimiento imparte Educación Parvularia, Básica y Media. Tiene una matrícula de 1.831 estudiantes distribuidos en 43 cursos mixtos, pertenecientes a un grupo socioeconómico medio. Cada curso tiene en promedio 45 alumnos. Asimismo, cuenta con Jornada Escolar Completa (JEC) desde 1° básico a IV medio y está adscrito a la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP). Además, desde 2008 adscribe al Programa de Integración Escolar (PIE). Por último, a partir de 2016 eliminó el copago para ofrecer gratuidad en su enseñanza.

Su equipo directivo está conformado por el rector, la directora académica, quienes llegaron al establecimiento en 2016 luego de un largo proceso de selección; por dos directores de Convivencia, uno para Educación Básica y otro para Educación Media; y por un director de Formación y una directora de Pastoral.

El sello de la institución es la formación espiritual en articulación con el desarrollo académico. Además, el establecimiento ofrece una amplia variedad de talleres a los estudiantes en los ámbitos deportivo, artístico y cultural, los que se realizan fuera del horario de clases.

El liceo es percibido como un lugar de protección, donde la fraternidad se traduce en actitudes de responsabilidad, servicio y compromiso. Es así que en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se especifica que el objetivo compartido de la comunidad educativa es “formar personas integrales que buscan su felicidad en torno a lo que quieren ser, sus intereses, capacidades y su contexto”. Los estudiantes son considerados la razón de ser del liceo, a la vez que para ellos el establecimiento es parte de su vida, por lo que lo cuidan y lo resaltan como un lugar de crecimiento que les brinda distintas oportunidades de formación.

## Características de la práctica

El sistema que se describe a continuación es un conjunto de acciones de apoyo a la labor docente, cuyo marco orientador proviene de la entidad sostenedora y se implementa en los diferentes niveles y ámbitos de la organización escolar del liceo José Domingo Cañas, de acuerdo con su trayectoria y características particulares.

En primer lugar, para dar un marco general al sistema de acompañamiento propuesto, se hará referencia a las orientaciones que la Fundación entrega a sus establecimientos. Posteriormente se caracterizarán los aspectos distintivos que este sistema adopta en el contexto particular del colegio.

### 1. Marco orientador

A partir de sus lineamientos para la gestión curricular de sus establecimientos, la Sociedad de Escuelas Católicas Santo Tomás de Aquino define el acompañamiento como un trabajo compartido entre el profesor de aula y otro profesional, quien asume el rol de colaborador. En equipo, diagnostican prácticas docentes, toman decisiones, preparan y realizan clases, evalúan aprendizajes y se autoevalúan. Según este enfoque, quien realiza el acompañamiento debe poseer un conjunto de actitudes asociadas a la flexibilidad, el equilibrio, la capacidad de articulación, la empatía y el aprendizaje permanente.

Este modelo de acompañamiento al profesor, que ha sido promovido por la Fundación y liderado por los equipos directivos, va más allá del vínculo entre sostenedor y escuela, ya que entrega un conjunto de orientaciones que definen un marco de acción general para cada colegio, dándoles, a la vez, un amplio margen de autonomía en la toma de decisiones dependiendo de sus características y necesidades particulares. Así, la Fundación establece una ruta anual con el fin de obtener una perspectiva general y conocida, pero, al mismo tiempo, permite que cada colegio elabore su propio plan estratégico, que es permanentemente monitoreado por la entidad sostenedora.

Del mismo modo, la Fundación resguarda la realización de reuniones mensuales en las cuales se definen actividades generales para los establecimientos que forman parte de la red, mientras que se reúnen semanalmente con los equipos directivos para monitorear la implementación de la autonomía que se brinda a cada uno de ellos. En dichas instancias se analiza el funcionamiento del liceo, la implementación de los diferentes programas y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, entre otros temas relevantes. Junto con ello, la Fundación promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa por medio de la expresión de sus opiniones y el relato de sus experiencias educativas, lo que les permite nutrir el marco orientador que les entrega. De esta manera, la Fundación está en permanente conocimiento de lo que sucede en cada establecimiento y, a su vez, es percibida por los miembros del liceo José Domingo Cañas como un sostenedor flexible que incorpora las apreciaciones específicas que se le entregan y que, además, profundiza en las temáticas que el liceo requiere abordar.

En este sentido, la Fundación establece una relación de colaboración mutua entre su equipo de trabajo y aquellos que forman parte de los diferentes colegios, de modo que el foco se orienta a brindar un constante apoyo a su labor educativa. En este marco, se busca que dicha relación sea de orientación, acompañamiento, y no impositiva.

En el ámbito pedagógico, por ejemplo, las pruebas de cobertura curricular son diseñadas por el nivel central, que se encarga de incluir todos los Objetivos de Aprendizaje (OA) que según las Bases Curriculares debieran lograrse a la fecha. Esta prueba se envía a los ocho colegios que forman parte de la Fundación y es revisada por los docentes, quienes realizan las observaciones correspondientes de acuerdo con el grado de cobertura que sus cursos han logrado y luego la envían nuevamente al equipo académico de la Fundación, que rediseña la prueba para adaptarla a las características particulares de cada establecimiento, a la vez que mantiene una meta desafiante en el ámbito de la cobertura curricular.

Este tipo de trabajo coordinado también se lleva a cabo en las áreas de Formación, Convivencia y Pastoral. Una vez a la semana, el equipo de Convivencia del nivel central se reúne con el equipo de Convivencia de cada colegio. En el caso del área Pastoral, el apoyo se sustenta en la creencia de que el desarrollo espiritual es importante tanto para los estudiantes como para los docentes, lo que finalmente impacta en los aprendizajes. Así, los integrantes de este equipo participan en las reuniones del equipo directivo y conocen los lineamientos generales del colegio. Es decir, se realiza un proceso de articulación entre todos los estamentos, que se orienta a reflexionar desde la perspectiva de las distintas áreas y su rol en los aprendizajes.

Por otra parte, la Fundación resguarda que los equipos de trabajo de cada colegio cuenten con instancias de reflexión e intercambio de experiencias pedagógicas, como también de capacitaciones internas, puesto que considera que cada una es una comunidad de aprendizaje en la que cada uno aprende de la experiencia del otro. Al respecto, señalan que trabajan para instalar capacidades en las escuelas, por ejemplo, las primeras escuelas de verano las hicieron con los propios profesores.

La Fundación señala que el sistema de acompañamiento al trabajo de aula debe estar dirigido a monitorear el estado de avance de las acciones, que se debe generar un diálogo pedagógico con el docente, de modo que sirva como retroalimentación de sus prácticas, y que tanto el profesor como la comunidad educativa en general son responsables de los resultados de aprendizaje. Finalmente, se plantea que si bien la finalidad de este sistema es mejorar los aprendizajes de los estudiantes, produce también un aprendizaje institucional.



## 2. Apoyos docentes en la propia comunidad escolar

A continuación se describirán las características específicas de este sistema de acompañamiento tomando como punto de referencia dos aspectos. Por una parte, se explicarán la organización escolar y la relación de apoyo al profesor, acciones que se implementan a través del sistema de coordinaciones y departamentos con el área pedagógica, el equipo de Convivencia Escolar y el Programa de Integración Escolar. Por otra parte, se describirá la práctica de acompañamiento en el aula realizada por integrantes de todas estas áreas y que, por lo tanto, es central en este sistema de acompañamiento al trabajo docente.



### a. Equipos de trabajo

La forma como se ha ido estructurando cada área de gestión del establecimiento es relevante no sólo por su formato, sino principalmente por el tipo de vínculo que cada equipo ha construido con los docentes, caracterizado por relaciones de confianza en las capacidades de cada profesional y por el carácter reflexivo de sus instancias de encuentro.

#### Equipo Directivo

En coherencia con los énfasis entregados por la Fundación, el liceo José Domingo Cañas articula los diferentes ámbitos de la gestión escolar en instancias de reflexión en las que participa el equipo directivo, conformado por los directores de cada una de estas áreas. Como se mencionó, el equipo está integrado por el rector, la directora académica, la directora de Convivencia de Básica, el director de Convivencia de Media, el director de Formación y la directora de Pastoral. Son ellos quienes definen los lineamientos generales de cada ámbito, sin embargo, la forma como se implemente una práctica o una acción depende del sello que le dé cada equipo. Para ello, los miembros del equipo directivo señalan que un elemento clave en la selección de los profesionales que ingresan al establecimiento es la capacidad de autocrítica, pues favorece el permanente cuestionamiento acerca del propio desempeño. En este sentido, se señala que se confía en las competencias de cada grupo de trabajo.

Cabe destacar que un aspecto que fortalece el análisis del equipo directivo sobre el quehacer educativo es que varios de sus miembros realizan clases en aula y, por lo tanto, están en contacto directo con los estudiantes. En efecto, plantean que esto les permite tener otra mirada con respecto a lo que les está pasando a los alumnos.

Así, el liceo desarrolla un sistema de acompañamiento al trabajo docente que se fundamenta en una clara articulación entre los distintos ámbitos del proceso educativo que, a la vez, es guiado por un equipo directivo cuyo conocimiento de las necesidades surge de un contacto cercano con la realidad escolar.

## Coordinaciones y departamentos

Desde el ámbito pedagógico, el colegio le da dos énfasis al proceso de enseñanza y aprendizaje. Por un lado, concibe que la enseñanza está centrada en el estudiante. Para lograr esto los docentes asumen un rol clave en el diseño de las clases y la mediación entre los estudiantes y el conocimiento. Por otro lado, se considera fehacientemente que la sociedad del conocimiento está al alcance de todos y que, por lo tanto, es necesario enfocar el trabajo pedagógico en el desarrollo de habilidades. Este último aspecto se definió luego de varios cursos de capacitación que posibilitaron que los profesores perfeccionaran sus prácticas pedagógicas.

Desde esta óptica, la estructura de organización de los profesores está conformada por un equipo de coordinadores que se encarga de una cantidad determinada de cursos y niveles, y por jefes de departamento, que coordinan la labor docente en el marco de una asignatura específica.

Las coordinaciones se organizan en Educación Parvularia, 1° a 3° básico, 4° a 6° básico, 7° y 8° básico, I y II medio, y III y IV medio. Los coordinadores, que cumplen la función de jefes técnicos, se reúnen regularmente con los docentes de sus cursos para revisar en conjunto la implementación de programas y métodos de trabajo, analizar los resultados de aprendizaje, reflexionar acerca de los aspectos débiles y trabajar sobre ellos. Para la preparación de la enseñanza, los coordinadores revisan las planificaciones en conjunto con los docentes.

En cuanto a la disponibilidad horaria de los coordinadores, cabe mencionar que la de Educación Parvularia dedica su tiempo completo a esta función, la de 1° a 3° básico tiene sólo cuatro horas en aula, el de 4° a 6° básico doce, la de 7° y 8° básico veintidós, al igual que el coordinador de I y II medio. Por su parte, la coordinadora de III y IV medio no tiene horas asignadas frente a curso, puesto que también es la directora académica del establecimiento.

Cada coordinación tiene autonomía para dar soluciones específicas a los problemas pedagógicos que se van presentando. A su vez, semanalmente se realizan reuniones entre los coordinadores y la directora académica del establecimiento con el objetivo de analizar los resultados de las evaluaciones e informar sobre el desarrollo de cada equipo.

Por su parte, en la relación más específica al interior de cada coordinación, el trabajo se desarrolla sobre la base del consenso en las decisiones y en función de facilitar el trabajo de los profesores. Por esta razón, se considera que la relación de confianza con y entre ellos es central.

Con respecto al trabajo de los departamentos, las asignaturas que cuentan con dicha estructura son Lenguaje, Matemática, Inglés, Ciencias, Historia y Geografía, desde 7° básico a IV medio, con la excepción de Lenguaje y Matemática, que cuentan con departamentos también para toda la Educación Básica.

La función del jefe de departamento es coordinar la labor de los profesores que imparten determinada asignatura. Con ese fin se realizan reuniones semanales, cuyo horario está estipulado por la Fundación. En esta instancia se comparten experiencias pedagógicas y material pedagógico, se reflexiona sobre las dificultades que acontecen en los cursos y se planifican actividades generales del establecimiento, tales como la feria científica o el Día del Libro. En esta instancia, a la que se le denomina horario protegido, se evalúa, se planifica y se toman decisiones en torno a la asignatura.

Al igual que las coordinaciones, los departamentos cuentan con autonomía para tomar decisiones dependiendo de las características particulares de cada asignatura, favoreciendo el trabajo colaborativo entre los docentes. Del mismo modo, cada profesor dispone del espacio para realizar propuestas y es quien, en el aula, decide cómo va a trabajar a partir de los acuerdos generales tomados en la respectiva coordinación y departamento.

Esta forma de organización es valorada muy positivamente en la Educación Media, puesto que al interior de los departamentos se ha logrado un alto nivel de desarrollo de la reflexión pedagógica, con fundamentos para la toma de decisiones, claridad sobre las metas y forma de trabajo entre ellos y con los estudiantes.

Cabe señalar que el trabajo de las coordinaciones y los departamentos se va entrelazando a medida que se avanza en los niveles. Así, a partir de 7° básico la conversación entre el coordinador y los jefes de departamento es mayor. Como se mencionó previamente, la función

del coordinador está más asociada a la de un jefe técnico, ya que recibe la planificación, la revisa, retroalimenta al profesor y se encarga de la gestión del material didáctico, mientras que el jefe de departamento se enfoca más en el avance curricular que en la didáctica.

Pese a estas diferencias de función, un elemento común entre ambas estructuras es la autonomía con que cuentan las coordinaciones y los departamentos, como también el estilo de participación que se fomenta al interior de cada equipo, caracterizado por el intercambio de opiniones y el consenso en las decisiones.

### **Equipo de Convivencia Escolar**

El equipo de Convivencia Escolar está conformado por dos directores, uno de Educación Básica hasta 6° básico y otro de 7° básico a Educación Media. Además cuenta con un orientador para cada uno de estos dos niveles, un psicólogo, seis paradocentes que cumplen la función de inspectores de patio, un director de Formación y una directora de Pastoral. Este equipo se reúne con regularidad para analizar las prácticas, hacer un seguimiento de los casos y programar sus actividades. Al respecto, las principales líneas de acción de 2016 son el programa de Orientación y las capacitaciones para el profesor jefe. Para esta última línea de trabajo, un equipo de psicólogas los capacita en el desarrollo de habilidades blandas como la empatía y la asertividad, que se consideran clave en el rol del profesor jefe. Por su parte, el programa de Orientación responde a las necesidades de cada curso, por lo que se consulta mediante encuestas a los estudiantes y se consensúan los temas con los profesores jefe.

Asimismo, existe un espacio formal al inicio de la semana durante el cual se reúnen con el equipo directivo para comentar los aspectos relevantes del trabajo realizado y recibir retroalimentación. Posteriormente, el equipo de Convivencia Escolar se reúne con la dirección académica del establecimiento, con las coordinaciones del PIE y de las actividades de libre elección para articular los diferentes ámbitos de gestión.

Cada integrante de este equipo tiene un rol definido destinado a apoyar el trabajo docente. Los directores de Convivencia Escolar se centran en desarrollar acciones para favorecer el clima para el aprendizaje y contribuir a la resolución de conflictos. Su labor se basa en el Manual

de Convivencia, que se concibe como un instrumento que no busca sancionar, sino fomentar que los estudiantes aprendan del error, con un énfasis formativo y acompañante.

Por su parte, los orientadores apoyan guiando al profesor jefe en torno a las temáticas que se definen como importantes de trabajar con cada curso. Están presentes en la sala de clases, conocen a los estudiantes y también establecen contacto con redes de apoyo.

El psicólogo, una figura nueva dentro del equipo de Convivencia, se encarga de abordar casos que no se pueden manejar desde la jefatura de curso, con la finalidad de generar una primera instancia de contención para luego derivar a algunas de las redes de apoyo previamente contactadas por el orientador.

A su vez, las funciones del director de Formación se asocian al desarrollo valórico del estudiante, por lo que está encargado de apoyar al Centro de Alumnos. Desde este marco, colabora con los docentes en la formación de los alumnos. Por su parte, la directora de Pastoral se encarga de gestionar las actividades de todo el establecimiento y trabaja en conjunto con el director de Formación.

Por todo lo anterior, el equipo de Convivencia Escolar se define como un servicio de apoyo al profesor que favorece los procesos reflexivos acerca del desarrollo formativo, de convivencia y espiritual de los miembros de la comunidad, para así contribuir al aprendizaje integral de los alumnos.

### **Equipo PIE**

El Programa de Integración Escolar está conformado por trece profesionales, entre los que se cuentan psicopedagogas, educadoras diferenciales, una fonoaudióloga y un psicólogo que, con horario completo en el colegio, atienden a 183 estudiantes con Necesidades Educativas Especiales Transitorias y Permanentes.

Además de cumplir con las indicaciones que el Decreto 170 establece para el funcionamiento de los PIE, cobra relevancia que este equipo extiende su labor más allá de los alumnos con NEE, para brindar apoyo también al trabajo que los docentes realizan con todos los estudiantes, lo que corresponde a un lineamiento emanado desde la Fundación.

Un ejemplo de lo anterior es la sala de recursos, cuyo objetivo es nivelar los aprendizajes y que originalmente está destinada a los niños con NEE, pero que en este caso incluye a estudiantes cuyo profesor ha identificado que presentan algunas dificultades en la obtención del logro de los aprendizajes. Según lo referido por algunos entrevistados, esta actividad ha sido beneficiosa en especial para los alumnos de 3° y 4° básico. También se analizan las habilidades de los estudiantes para así identificar brechas y tomar decisiones para disminuirlas.

Por su parte, el equipo directivo solicita al PIE que comparta sus resultados enfatizando en los procesos que conducen a ellos, con el fin de nutrir las experiencias pedagógicas de los profesores. De esta manera, para los docentes el PIE es un apoyo, dándose entre ellos una relación de colaboración mutua.

### **b. Acompañamiento en el aula**

El acompañamiento en el aula es una práctica que, como se mencionó, forma parte de las orientaciones que entrega la Fundación. Considera el registro durante la observación de la clase, la revisión de cuadernos, el monitoreo de las planificaciones y la retroalimentación al docente.

Los instrumentos con que cuenta el establecimiento para realizar este acompañamiento son la pauta de observación y la pauta de retroalimentación. La primera incluye un apartado para describir lo observado, además de una tabla para evaluar el contenido de los cuadernos de los estudiantes a partir de una serie de indicadores, como la coherencia entre el contenido y la planificación de la clase y la ejercitación de habilidades superiores, entre otros. La segunda está relacionada con el momento de retroalimentación al docente y se inicia con cinco preguntas orientadas a la reflexión sobre su desempeño: ¿cómo te sentiste en esta oportunidad?, ¿cómo crees que estuvo tu clase?, ¿crees que se cumplió el objetivo?, ¿crees que los estudiantes aprendieron?, ¿cuál era el objetivo de tu clase? Posteriormente, a partir de esta reflexión el profesor y el observador acuerdan un ámbito de mejora. Esta pauta también incorpora ciertos focos a los que el observador debe dirigirse, como preparación de la enseñanza, clima de aula, metodología y monitoreo de aprendizaje. Cada uno de ellos está operacionalizado en indicadores que orientan la observación.

En el liceo, diferentes integrantes de la comunidad llevan a cabo esta práctica desde hace aproximadamente cinco años, pero siempre con el mismo formato, para lo que se realizó un modelamiento previo que permitió guiar este tipo de registro. Según lo establecido, el director debe observar a cada profesor al menos una vez al año, la directora académica debe hacerlo en dos ocasiones y los coordinadores, cuatro veces. El equipo de Convivencia Escolar y el equipo PIE también realizan observaciones de clase, pero con énfasis en los aspectos que se relacionan directamente con su área de gestión.

El acompañamiento en el aula también es realizado entre pares. Esta medida es percibida positivamente por dichos docentes, ya que la retroalimentación que de allí surge se da en un contexto de mayor confianza y cercanía y, además, se enriquece con la experiencia que cada observador tiene de las clases que imparte en niveles similares.

De esta forma, cada profesor recibe al menos siete acompañamientos en el aula al año, lo que implica que su quehacer es permanentemente nutrido por la mirada externa de quienes no tienen un contacto tan directo con los estudiantes.

En este contexto, cabe señalar que la instalación de esta práctica ha sido gradual y que se ha consolidado dentro de la cultura escolar como una actividad positiva para el quehacer pedagógico, lo que se expresa en la naturalidad con que los profesores y los estudiantes asumen el ingreso de personas externas a la sala de clases.

Tanto la organización escolar descrita previamente como la práctica específica de acompañamiento en el aula conforman un sistema articulado que brinda un apoyo constante al trabajo docente. Los elementos clave de este sistema son las orientaciones que provienen desde la Fundación y la autonomía con que cada equipo de trabajo y los profesionales que lo componen cuentan para desempeñar su labor. Esta articulación se ve facilitada por las relaciones de confianza que se han construido al interior de la comunidad educativa, las que favorecen el intercambio de experiencias y la reflexión sobre las prácticas desarrolladas en torno a la meta común, la formación integral de los estudiantes.



## Trayectoria de la práctica

La trayectoria de mejoramiento del liceo José Domingo Cañas se relaciona con los distintos liderazgos que ha tenido a través de su historia, las orientaciones que propone la Fundación y el ejercicio reflexivo de los miembros, todo lo cual les ha permitido construir un sistema de acompañamiento al trabajo docente en el ámbito pedagógico, en formación y convivencia escolar, y en el área pastoral. Este sistema se sustenta en el entramado de coordinaciones y departamentos, en el amplio equipo de Convivencia Escolar y el equipo PIE, y en el liderazgo del equipo directivo, que conduce el acompañamiento en el aula. En suma, todos actúan como colaboradores al servicio de la labor docente.

El origen de algunas de estas instancias se remonta a la primera dirección, que trabajó por más de 15 años en el liceo y que, según la percepción de la comunidad, tenía la convicción de que todos los estudiantes son capaces de aprender, idea que se fue difundiendo y generando un sentido de responsabilidad en toda la comunidad, que se abocó a lograr los Objetivos de Aprendizaje.

En este contexto, en 1998 surgieron las primeras coordinaciones en Educación Básica, cuyo objetivo fue responder a la necesidad de delegar funciones, que se concentraban solo en la jefa técnica, en un establecimiento que tenía más de mil alumnos. Además, el sostenedor requería articular el trabajo que se realizaba en esos cursos con la Fundación. Así, se crearon tres coordinaciones, una para Primer Ciclo, una para Segundo Ciclo y otra para Educación Media. Dos años después las coordinaciones se subdividieron para responder a distintas necesidades en términos de diferencias evolutivas y para que el esquema de trabajo permitiera buscar herramientas pertinentes al contexto y que generaran en los estudiantes competencias para la vida.

Durante la segunda dirección, que se mantuvo por cuatro años aproximadamente, se fijaron metas referidas al modelo de escuela efectiva, lo que permitió desarrollar determinadas competencias en los docentes a partir de un proceso de aprender haciendo. Luego, las instancias de análisis de los resultados les permitieron notar que un gran porcentaje de niños se ubicaba en el Nivel Elemental de aprendizaje

o que había asignaturas deficientes. Esto dio pie para que se iniciara un proceso de reflexión sobre las causas de dichos resultados y, a su vez, se comenzara a desarrollar una serie de cambios en el área de evaluación, con lo que se disminuyeron las tareas administrativas para que así prevaleciera la reflexión pedagógica.

Gradualmente surgieron las reuniones de departamento para las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Matemática, Inglés, Ciencias Naturales e Historia, Geografía y Ciencias Sociales, cuyo fin era desarrollar prácticas de mejora considerando las deficientes evaluaciones que se obtenían en algunas de estas asignaturas. Luego de estas reflexiones se aunaron criterios y se tomaron decisiones. Al respecto, desde la institución señalan que sacaron adelante una tarea compleja, que derivó en acciones concretas y significativas.

El hecho de concebir las reuniones de departamento y de coordinación como momentos de reflexión y análisis de las prácticas, permitió buscar nuevas herramientas y estrategias de cambio. Dichos procesos también se vieron facilitados gracias a que la reflexión apuntaba a una intención pedagógica del cambio y a que se relacionaba con los aprendizajes de los estudiantes. De este modo, se comenzó a observar que los logros se vinculaban con la capacidad de reflexionar acerca de cómo se están llevando a cabo las prácticas.

El área de formación y convivencia emerge en 2012 por iniciativa de los coordinadores, quienes, junto al inspector general, asumían los aspectos disciplinarios. Entre esa fecha y 2014 se comienza a potenciar el área, hasta que la inspectoría general pasa formalmente a encargarse de la Convivencia Escolar. En ese momento, se incrementa la cantidad de profesionales y paradoctentes, y se pasa de tener un inspector a dos directores de Convivencia que, junto con dos orientadoras, un psicólogo y seis asistentes de la educación tienen como meta incidir en la resolución de los conflictos y orientar a los docentes. Además, se sumaron al equipo el director de Formación y la directora de Pastoral, ambos responsables de las gestiones en el ámbito del desarrollo espiritual. Este fortalecimiento del equipo surge a partir de la reflexión que realiza el equipo directivo sobre la necesidad de robustecer el área de Convivencia, además de formalizar

el trabajo en Orientación, para lo cual se capacitó a las orientadoras en su rol. Esta capacitación ha permitido desarrollar un proceso de planificación en esta asignatura mediante un trabajo colaborativo entre pares que, si bien en un comienzo presentó resistencias de los docentes, en la actualidad es valorado por el apoyo que brinda a su labor.

En la actualidad, la nueva dirección está enfocada en la consolidación de los procesos ya instalados y en mejorar el trabajo de las distintas áreas que conforman este sistema de acompañamiento.

## Facilitadores de la práctica

Uno de los elementos más significativos en el desarrollo del sistema de acompañamiento al trabajo docente es la definición de una meta común por parte de la Fundación, que es asumida por los miembros de la comunidad. Esta meta refiere a la formación integral de los estudiantes, con el fin de que desarrollen herramientas para la vida. Los profesores tienen claridad al respecto y desarrollan su trabajo desde un enfoque de altas expectativas tanto hacia su labor como a lo que pueden lograr los estudiantes.

Junto con lo anterior, se destaca el alto nivel de compromiso de los profesores, puesto que valoran y utilizan reflexivamente la autonomía que se les brinda.

Entre los elementos facilitadores también se aprecia la confianza mutua en el trabajo y las capacidades de los integrantes de la institución, que ha permitido que exista apertura y disponibilidad de los docentes para compartir y explicar sus metodologías, recibir sugerencias y enfrentar los desafíos. En este sentido, se menciona que los profesores tienen un espíritu competitivo y colaborativo, que comparten estrategias y orientan su labor permanentemente hacia el aprendizaje de los alumnos.

Asimismo, se destaca la autonomía en la sala de clases y las garantías institucionales, como perfeccionamientos en las áreas que se necesiten en un marco de exigencia profesional.

Finalmente, se indica que el rol que el actual equipo directivo ejerce se orienta a consolidar los procesos y competencias que se encuentran históricamente instalados, pues sus integrantes reconocen y valoran el trabajo realizado durante el último período.

## Logros de la práctica

A continuación se describen los logros que la comunidad educativa ha alcanzado gracias a su sistema de acompañamiento al trabajo docente.

Una de las principales consecuencias del sistema de apoyo es que los docentes, perciben que se valida su quehacer profesional y que se confía en ellos, ya que sus opiniones son escuchadas, y el intercambio entre las orientaciones que se les entregan y sus experiencias pedagógicas es permanente y nutritivo.

A partir del sistema de acompañamiento al trabajo docente se han logrado valorar las instancias de encuentro entre los profesores, en las cuales predomina la reflexión y el análisis constante sobre las prácticas educativas, a la vez que se buscan nuevas estrategias para avanzar de manera progresiva en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. De esta manera, las diversas reuniones han adquirido, implícitamente, un carácter de autoevaluación, en tanto incluyen una observación y una revisión sistemática de las acciones.

Además, las diversas instancias de reunión al interior de las coordinaciones y departamentos, con foco en la reflexión, el intercambio de estrategias pedagógicas y el diseño consensuado de lineamientos ha favorecido que las tareas que forman parte del proceso de preparación de la enseñanza estén cuidadosamente pensadas y que el desarrollo de las clases se dé planificadamente, con una intención pedagógica clara.

Junto al trabajo articulado entre los distintos estamentos del establecimiento y el acompañamiento que el equipo de Convivencia Escolar entrega, los profesores reconocen que las clases se realizan en un ambiente facilitador, en el que priman las relaciones de respeto, la capacidad de escucha de todas las opiniones y el interés de los estudiantes hacia las actividades pedagógicas. En esta línea, cabe señalar que cuando se presentan situaciones de conflicto entre pares, son capaces de resolverlas de manera constructiva, guiados por el profesor, quien siempre fomenta la reflexión entre los estudiantes.

A continuación se describen los elementos comunes de las clases observadas que, de acuerdo con la percepción de los estudiantes, dan cuenta de los logros que este sistema de trabajo ha tenido al interior del aula.

Las clases se inician exponiendo el objetivo y activando los conocimientos previos y las experiencias de la sesión anterior. No se observan pérdidas de tiempo al comenzar con las actividades, porque los estudiantes tienen asumidas rutinas de organización con sentido, lo que permite que el clima sea propicio para el aprendizaje.

En el desarrollo, los profesores evidencian manejo de los contenidos y, además, aportan explicaciones claras a los alumnos. Aplican variadas metodologías y se centran en el desarrollo de habilidades. Se respetan las diferentes formas de resolución de las problemáticas que se trabajan, sin imponer una única forma de aprendizaje y consideran la equivocación parte del proceso de aprendizaje.

Además, se fomenta la participación de los estudiantes incorporando sus experiencias a los temas que se abordan. El ambiente de trabajo de los alumnos es respetuoso y demuestran capacidad de escuchar. El docente, por su parte, interactúa con ellos por medio de un trato cercano que expresa interés por su formación integral mediante un monitoreo constante de su trabajo junto con retroalimentación y refuerzo positivo.

Las clases concluyen con un momento de cierre de lo trabajado mediante la activación de los procesos de metacognición de los alumnos sobre lo aprendido.

## Desafíos de la práctica

La comunidad educativa evidencia una significativa capacidad para identificar sus logros y, a la vez, plantearse nuevos desafíos, lo que da cuenta de un permanente proceso de reflexión que apunta a la mejora continua.

Al respecto, se considera central fortalecer el sistema de acompañamiento ya existente, reforzando la articulación entre los diferentes equipos de trabajo con que cuenta el establecimiento. Considerando que cada equipo tiene un gran margen de autonomía que le ha permitido crear aspectos distintivos en su trabajo, sería interesante explorar espacios permanentes de intercambio entre equipos, que enriquezcan aún más la labor particular de cada uno de ellos y fortalezcan la mirada progresiva de las asignaturas a través de los distintos niveles.