



Observatorio Educativo

Práctica #19: Ciclo de mejoramiento de las prácticas pedagógicas

Establecimiento: Escuela Manuel Matus Hermosilla

RBD: 3856

Ubicación: Coihueco, XVI Región de Ñuble

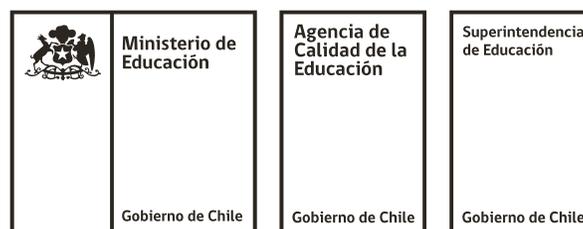
Nivel educativo: Educación parvularia, Básica

Año: 2016

Resumen: Se inicia con la información que se obtiene de la observación de clases que es usada como diagnóstico para introducir mejoras en la planificación, la enseñanza y la evaluación. Nutre así procesos analíticos y reflexivos que son la principal herramienta para la definición de lineamientos compartidos y ajustes específicos sobre las formas de organizar la enseñanza en un ciclo que vuelve a iniciarse.

[¡Pincha aquí para ver el video de la práctica!](#)

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 Manuel Matus Hermosilla, Coihueco:

Ciclo de mejoramiento de las prácticas pedagógicas

La experiencia en la Escuela Manuel Matus Hermosilla fue muy enriquecedora en tanto nos permitió constatar cómo a través del análisis y reflexión de las prácticas pedagógicas una comunidad educativa realiza un camino de cambios hacia la mejora. Por otra parte, pudimos verificar cuán importante es el liderazgo en este proceso, en este caso ejercido por su director y jefatura técnica, quienes lograron potenciar el desempeño de sus profesores, reconociendo las competencias e intereses de cada uno de ellos y haciéndolos partícipes de un proceso de aprendizaje profesional conjunto, que los ha llevado a instaurar cambios radicales en sus prácticas de enseñanza.

Testimonio del evaluador responsable de la Visita de Aprendizaje
Escuela Manuel Matus Hermosilla

Estudiantes que aprendan más y mejor es un desafío para todo docente, independiente de la asignatura que imparta. Uno de los factores centrales para lograr ese objetivo es la forma en que los profesores enseñan, para ello es crucial que exista en los equipos docentes una constante reflexión pedagógica sobre su quehacer.

Dicho desafío pedagógico es abordado por esta comunidad educativa a través de un ciclo de análisis y evaluación de las prácticas pedagógicas, el cual es un aporte tanto para profesores como para estudiantes. Los primeros aprenden de manera colectiva y colaborativa sobre su quehacer profesional y los segundos mejoran sus aprendizajes. Este ciclo se compone de un diagnóstico basado en observación de clases, el análisis de este diagnóstico, la toma de decisiones y planificación de las acciones, su monitoreo y evaluación. Posteriormente se inicia un nuevo ciclo de mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Gracias a un equipo directivo con liderazgo pedagógico y a un cuerpo docente comprometido, esta práctica se ha constituido en un motor de cambios positivos favoreciendo el desarrollo de una comunidad que aprende de manera sostenida en el tiempo.

Nombre del establecimiento	Escuela Manuel Matus Hermosilla
RBD	3856
Sostenedor	Ilustre Municipalidad de Coihueco
Dependencia	Municipal
Comuna	Coihueco
Región	Del Biobío
Matrícula total	127 estudiantes
IVE	97,4%
Número de docentes de aula	14

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

La comunidad educativa y su contexto

La Escuela Básica Manuel Matus Hermosilla, de dependencia municipal, se encuentra emplazada en el sector rural Héroes de la Concepción de la comuna de Coihueco, a treinta y dos kilómetros al este de Chillán, en la provincia de Ñuble, Región del Biobío.

Inicia sus actividades en 1981, ocupando diferentes sitios aledaños a su actual ubicación, que en el pasado pertenecían a Ferrocarriles del Estado, específicamente en la Estación Pinto. Desde esa fecha recibió distintos nombres, hasta que en 1995 adopta su actual denominación en agradecimiento al apoyo económico y social brindado por un vecino y su familia.

En 1993 se construye parte del edificio actual, en donde se entrega educación desde primero hasta sexto básico en modalidad de cursos combinados. En 1995, debido al aumento de matrícula, se extiende la oferta educativa hasta octavo básico, con un curso por nivel. Más tarde, en 1997 se crea el nivel de educación parvularia. Actualmente, el establecimiento atiende a ciento veintisiete estudiantes provenientes de localidades rurales de la zona. Las familias que atiende se dedican en su mayoría a trabajos de temporada en los rubros agrícola y forestal.

El establecimiento cuenta con JEC, para lo cual se realizaron importantes transformaciones a la infraestructura, entre ellas, laboratorios de computación, comedor y patios techados. Además se ha implementado el PIE en un 7,8% de la matrícula total y la escuela está adscrita al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, por lo que recibe recursos SEP.

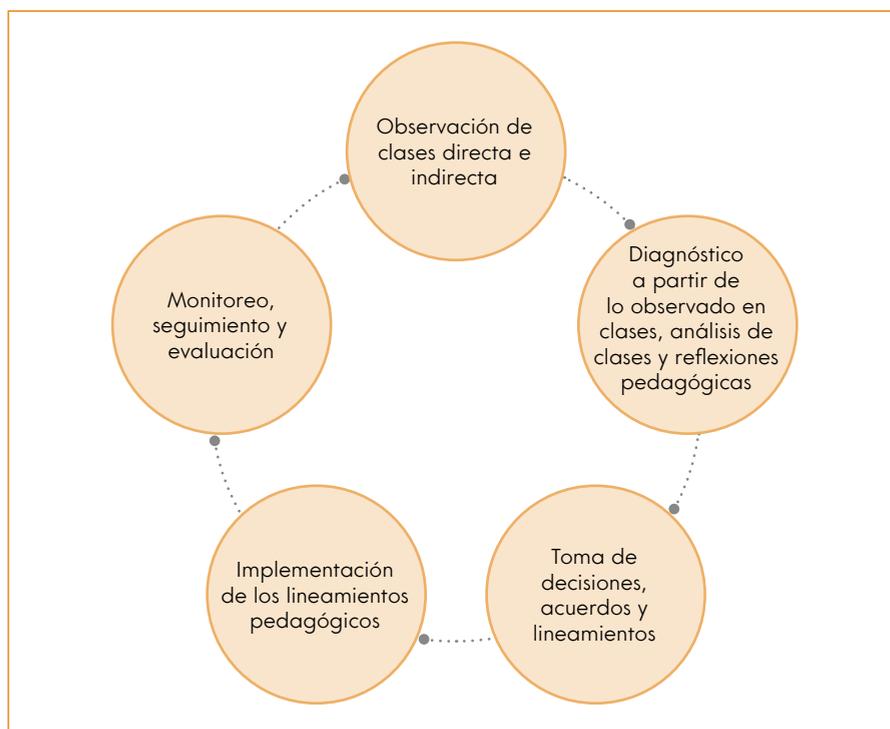
El equipo de gestión es liderado por un director y la jefa técnica. A su vez, cuenta con una encargada de Convivencia Escolar. Tanto la jefa técnica como la encargada de Convivencia también destinan su tiempo a horas de clases. A ellos se suman un plantel de doce profesores y un equipo de apoyo conformado por una educadora diferencial, una psicóloga, una fonoaudióloga a tiempo parcial y seis asistentes de la educación.

Características de la práctica

El *Ciclo de mejoramiento de las prácticas pedagógicas* se inicia con la información que se obtiene de la observación de clases. Dicha información es usada como diagnóstico para introducir mejoras en la planificación, la enseñanza y la evaluación. Nutre así procesos analíticos y reflexivos que son la principal herramienta para la definición de lineamientos compartidos y ajustes específicos sobre las formas de organizar la enseñanza en un ciclo que vuelve a iniciarse, tal como se aprecia en el esquema siguiente.

Figura 1 /

Componentes de la práctica *Ciclo de mejoramiento de las prácticas pedagógicas*



1. Observación de clases, diagnóstico, análisis de clases y reflexión pedagógica

El diagnóstico de las prácticas pedagógicas se obtiene a través de la observación de clases que se realiza tanto de manera directa por algún directivo, como a través de grabaciones audiovisuales. Se planifica esta actividad para que todos los docentes sean observados en las dos modalidades durante el año. El tipo de análisis de las clases depende de la modalidad de observación recibida. Luego de una observación directa, los docentes reciben retroalimentación individual de su desempeño.

Por su parte, el análisis de las clases grabadas se realiza en talleres semanales de reflexión pedagógica de profesores. Estas sesiones son lideradas por la jefa técnica y cuentan con la presencia del director, docentes y asistentes profesionales, quienes observan el video de la clase grabada, el cual se va exhibiendo por partes mientras van completando en forma individual una pauta con distintos indicadores previamente consensuados. Esta actividad se complementa compartiendo las apreciaciones personales con el par más cercano, lo que permite aclarar dudas e inquietudes respecto de lo observado. Una vez terminada esta fase, se da inicio al análisis, discusión, comentarios y reflexión grupal, donde cada uno de los docentes comparte sus observaciones, registros y apreciaciones sobre la clase observada. Destaca en esta instancia tanto el reconocimiento de los aspectos logrados, como de aspectos por mejorar. Esto, con la participación activa del propio docente observado, quien ofrece aclaraciones y explicaciones respecto de situaciones de la clase analizada. Desde la perspectiva del director, estos espacios permiten a los profesores intercambiar sus experiencias, aprender de sus pares, criticar una clase en el sentido constructivo y revisar material de estudio.

2. Toma de decisiones e implementación de lineamientos pedagógicos

A partir de estas reflexiones se levantan lineamientos pedagógicos comunes y se sugieren acciones a implementar en las clases. Luego, en nuevas observaciones y análisis de clases, estas decisiones se vuelven a analizar y modificar en la medida que el equipo va descubriendo nuevas necesidades en relación con la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.

3. Monitoreo, seguimiento y evaluación

Esta focalización en el aprendizaje ha llevado al equipo a examinar, discutir y definir estrategias de enseñanza apropiadas para desarrollar habilidades en los distintos momentos de la clase, siendo cada profesor quien decide cual utilizar. Asimismo, ha incitado la revisión de las interacciones entre todos los participantes de la clase, tanto en lo que refiere a normas de convivencia como a la promoción de una mayor autonomía en los estudiantes, lo que se ha traducido en modificaciones a la forma de abordar el trabajo con ellos. Todos estos cambios han promovido ajustes en las pautas de observación de clases, las planificaciones y los instrumentos de evaluación, que son revisados y retroalimentados por la jefa técnica, quien además sistematiza la información de los procesos de análisis y reflexión.

Sumado a lo anterior, el proceso de análisis sobre las propias prácticas permite que el equipo docente tome conciencia de sus fortalezas, debilidades y detecte necesidades de capacitación. Al respecto, en el espacio de reflexión pedagógica incrementan sus saberes por medio de lecturas compartidas y talleres conducidos por la jefa técnica, docentes o agentes externos. En estas instancias han logrado aprender, entre otras cosas, cómo estructurar una clase, qué contenidos seleccionar, cómo incorporar la transversalidad y el desarrollo de habilidades y de formas respetuosas y constructivas de convivencia.

Trayectoria de la práctica

Integrantes del equipo recuerdan que en la etapa anterior al inicio de esta y otras prácticas, algunos estamentos de la comunidad educativa eran resistentes a los cambios y promovían la competitividad, produciendo diferencias entre distintos grupos, lo que generaba un ambiente laboral de escasa colaboración, un trabajo profesional individualista y carente de autocrítica. En esta misma línea, el trabajo con los estudiantes se caracterizaba por dar oportunidades principalmente a quienes demostraban más talentos.

Recuerdo las clases de un mismo profesor, que observaba el 2012 y las que observo hoy. La fluidez de la clase es completamente distinta. Ahora se trabaja con las habilidades y antes estas no eran importantes. Solo importaba si los niños trabajaban o no. Ha cambiado la dinámica de cómo comprender la sala de clases: ahora es un espacio donde se desarrollan habilidades y actitudes, no solo conocimientos.

Jefe de UTP

Sumado a lo anterior, para nadie era ajeno que los resultados eran poco alentadores. En los Consejos de Profesores se responsabilizaba a los apoderados, estudiantes y docentes, sin lograr soluciones concretas que les permitieran mejorar. Este espacio se centraba en la transferencia de distintos tipos de información, el manejo de situaciones particulares, la entrega de planificaciones y evaluaciones que luego eran archivadas. Era una instancia con foco administrativo. Más aún, no existía una planificación o metas establecidas, lo que generaba en la escuela la sensación de una gestión insuficiente.

En dicho periodo la actual jefa técnica se desempeñaba como profesora de Matemática en segundo ciclo, logrando un alza significativa en sus resultados Simce. Como esta era una situación muy atípica en la historia del establecimiento, la comunidad escolar validó sus competencias. Simultáneamente, ella apoyaba a la Unidad Técnica

en el proceso de digitalización y uso de la plataforma del PME, lo que le permitió advertir que dicha herramienta de gestión carecía de un foco pedagógico.

En 2012 asume la gestión del establecimiento el actual director, quien opta por mantener a la jefatura técnica que había sido designada por la administración anterior, acordando con ella que el foco del liderazgo se centraría en lo pedagógico.

Esta nueva dirección realiza un autodiagnóstico institucional con el fin de obtener un panorama del funcionamiento de la escuela. Para ello se analizaron los resultados internos y externos junto a los docentes, en torno al porqué de estos, llegando al consenso de que los directivos visitarían el aula para identificar fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza y aprendizaje. Del mismo modo, se indagó en las habilidades e intereses profesionales de cada uno de los docentes mediante una encuesta y entrevistas con el director en colaboración de una psicóloga.

Una de las cosas que nos motivó fue el poder hacer un trabajo reflexivo primero, tratar de conocer las capacidades que tenían los docentes, empatizar con la manera en que ellos podían aceptar nuestras propuestas y conocerlos. Saber por ejemplo, que si a un profesor le decíamos algo de cierta manera para poder convencerlo de ciertas prácticas, no necesariamente iba a funcionar la misma forma con otro profesor. Pensamos primero cómo íbamos a llegar a ellos.

Director

En base a lo anterior, la dirección tomó decisiones con respecto a la organización de la planta pedagógica y su carga horaria. En este sentido, se estableció el trabajo de profesores concentrados en primero y segundo básico y, por otra parte, especialistas en Lenguaje y Matemática desde tercero a octavo básico.

En otro ámbito, el equipo directivo detectó que las herramientas de gestión no caracterizaban la realidad de la escuela, lo que les llevó a desarrollar un proceso de actualización del PEI y del Manual de Convivencia Escolar, y a reestructurar la planificación para el PME, especialmente para que sus acciones tributaran articuladamente a la gestión pedagógica.

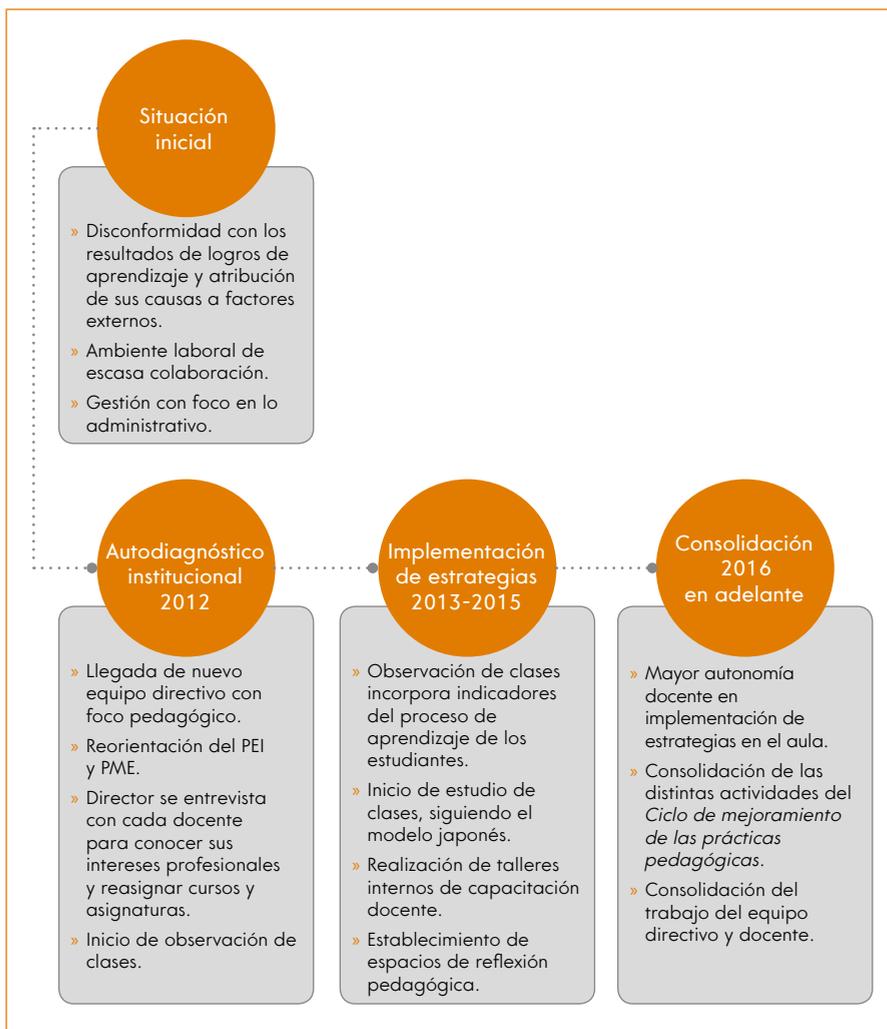
Entre 2013 y 2015 es posible señalar que se consolidan los aspectos anteriores y además se implementan otras estrategias orientadas a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, entre ellas el establecimiento del espacio de reflexión docente; la ampliación del acompañamiento en aula mediante grabación audiovisual según el modelo de estudio de clases japoneses; el desarrollo de pautas de observación y la realización de talleres internos de capacitación docente.

En la implementación de estos cambios el establecimiento enfrentó algunos obstaculizadores. Por ejemplo, la interrupción de algunas estrategias que se estaban aplicando o el ingreso de nuevos docentes. Sin embargo, dichas situaciones fueron enfrentadas en equipo, incorporando y capacitando a los docentes de acuerdo a los lineamientos institucionales establecidos.

A partir de 2016, se consolida el sistema de trabajo en un ciclo de mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas, el cual se fue desarrollando en una trayectoria incremental. Primero con una etapa de autodiagnóstico, luego de implementación y finalmente, como se ha señalado, con una etapa de consolidación, como se puede visualizar en las fases que se destacan en el esquema siguiente.

Figura 2 /

Trayectoria de la práctica *Ciclo de mejoramiento de las prácticas pedagógicas*



Facilitadores y logros de la práctica

El equipo directivo ha sido capaz de convocar y persuadir a los funcionarios en forma democrática, con un liderazgo centrado en lo pedagógico. La comunidad educativa reconoce y respalda la gestión técnica que se realiza en el establecimiento y la capacidad del equipo directivo basada en el diálogo, la motivación constante, la toma de decisiones en forma compartida y la entrega de conocimientos y asesoramiento en las tareas profesionales de los docentes.

Por otra parte, el equipo directivo, de acuerdo al PEI y a la oportunidad de contar con el sistema de trabajo docente de 70% de tiempo lectivo y 30% de tiempo no lectivo, ha logrado planificar y calendarizar la gestión institucional optimizando los tiempos y priorizando las acciones a seguir para dar respuesta a las necesidades de aprendizaje. Así, se procura establecer los horarios de preparación de la enseñanza para que dos o más docentes coincidan y realicen un trabajo colaborativo, sumado a que los permisos administrativos son autorizados y gestionados de forma que no se perjudique el proceso educativo de los estudiantes.

El conocimiento e involucramiento de toda la comunidad educativa con la misión y los sellos del PEI, que orienta el PME priorizando los aprendizajes, ha facilitado que los docentes tengan metas comunes y trabajen en forma colaborativa para el logro de estas. Asimismo, se ha involucrado en el proceso educativo a los apoderados por medio de entrevistas de carácter formativo.

La adecuada gestión de los recursos recibidos tanto por subvención normal como por financiamiento SEP, ha facilitado la puesta en marcha de acuerdos institucionales en lo administrativo y en lo pedagógico. Por ejemplo, la implementación del laboratorio de computación, el mejoramiento del CRA, la adquisición de una nueva fotocopiadora y de material fungible y recursos didácticos. La comunidad valora la Ley SEP, puesto que ha permitido a través del PME fortalecer el equipo de trabajo mediante la contratación de personal, el aumento de la carga horaria, la asistencia a seminarios, la movilización escolar, entre otras, que han beneficiado el crecimiento profesional de los docentes con el objetivo de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Existe preocupación permanente del equipo directivo por el bienestar de los funcionarios, manteniendo un trato personal y cercano que se refleja en distintas situaciones del quehacer escolar y que demuestra la valoración positiva por las personas, sus capacidades y posibilidades de mejorar.

En cuanto a los logros, la forma de trabajo ha permitido generar aprendizaje profesional y lograr que los docentes adquieran un sentido de autoeficacia vinculado a una alta autoestima y actitud de superación, las que despliegan en su diario quehacer escolar con perseverancia y compromiso por la educación de los estudiantes y su propio crecimiento profesional.

Los docentes se han fijado como objetivo trabajar en sus competencias profesionales para desarrollar habilidades de orden superior en los estudiantes. Así, una proporción importante de profesores ha obtenido un desempeño destacado en el proceso de evaluación docente, algunos pertenecen a la Red de Maestros y tienen asignación de excelencia. Estos logros, a su vez, han favorecido la confianza y flexibilidad otorgada por la dirección para la implementación curricular, ya que si bien cuentan con lineamientos pedagógicos institucionales, los docentes tienen opciones para crear e innovar en sus estrategias de enseñanza, y pueden decidir qué lineamientos y programas ofrecidos por el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) y el Ministerio de Educación implementan.

De igual manera, se ha logrado desarrollar un trabajo colaborativo que se evidencia en la cooperación entre los distintos profesionales del equipo, quienes se articulan a través de un diálogo constante y toman decisiones en conjunto, lo que los desafía a desarrollar iniciativas de aprendizaje profesional en pos de la mejora de sus prácticas docentes con el objetivo de lograr más y mejores aprendizajes en los estudiantes. En esta misma línea, el equipo directivo asesora y pone al servicio de los profesionales todos sus conocimientos y capacidades, logrando crear un ambiente de apoyo mutuo y confianza que se refleja en un acompañamiento permanente en las tareas propias de cada docente y del equipo.

Ahora hay tanta confianza entre uno y otro, se pierde el temor a buscar ayuda (...) perdimos ese pensamiento de que “yo me la puedo sola”. Ahora no es así. Hoy en día nos buscamos y nos pedimos ayuda y nos sentimos más relajados, y hay más confianza. Ya no está el temor de que alguien va a encontrar malo lo que hice, todo lo contrario, la crítica es constructiva y ayuda a superarnos.

Docente

Más aún, la comunidad considera que la escuela tiene una oferta educativa creíble, lo que se puede constatar en que no existe fuga de matrícula ni deserción escolar. En este sentido, el establecimiento fue convocando e involucrando a los padres y apoderados de manera creciente. La entidad sostenedora indica que ello se debe a que se han legitimado a la luz de los resultados obtenidos en evaluaciones externas.

Desafíos

El ciclo de mejora continua de las prácticas pedagógicas ha llevado a la escuela a optimizar, en un tiempo relativamente breve, el desarrollo profesional de los docentes, buscando incidir en los aprendizajes de los estudiantes, constituyéndose en un referente para toda la comunidad escolar. En este sentido, el foco de atención ha estado puesto mayormente en el desarrollo cognitivo de los estudiantes, por lo que surge el desafío de incorporar acciones sistemáticas que promuevan su desarrollo integral, considerando dimensiones afectivas y sociales. En consecuencia, sería enriquecedor la inclusión en la observación de clases de indicadores asociados al desarrollo de actitudes y habilidades socioemocionales indicadas por el Currículum Nacional y priorizadas en la comunidad educativa.

Como segundo desafío, se advierte la oportunidad de documentar la práctica, lo que podría tener una doble finalidad, ya que por un lado permitiría precisar y perfeccionar algunos aspectos de ella, tales como su evaluación. Ello daría paso a una mayor articulación y fortalecimiento de las acciones implementadas, pudiendo consolidar su ejecución con independencia de las personas que la lideran. Asimismo permitiría compartir la práctica con otros establecimientos de contextos similares.