



# Observatorio Educativo

**Práctica #33:** Condiciones pedagógicas y administrativas para garantizar aprendizajes

**Establecimiento:** Escuela Deidamia Paredes Bello

**RBD:** 3059

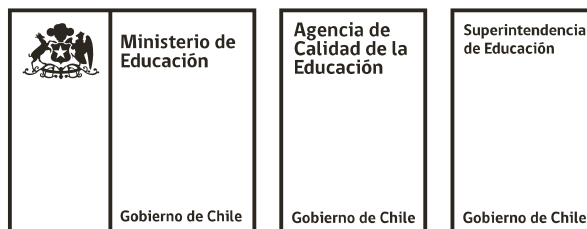
**Ubicación:** San Clemente, VII Región del Maule

**Nivel educativo:** Todos los niveles

**Año:** 2016

**Resumen:** Instalación de condiciones que se crean a partir del cumplimiento de rutinas, normas y procedimientos establecidos, aceptados y acatados por cada uno de los actores de la comunidad educativa, con el propósito de homogeneizar lo que se ofrece a los alumnos.

**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 Deidamia Paredes Bello, San Clemente:

# Condiciones pedagógicas y administrativas para garantizar aprendizajes

## Síntesis

---

El objetivo de la práctica *Condiciones pedagógicas y administrativas para garantizar aprendizajes* es asegurar la igualdad de condiciones tanto pedagógicas como administrativas para que todos los estudiantes cuenten con oportunidades similares de aprender.

En síntesis, se lleva a cabo mediante el cumplimiento de un conjunto de rutinas, normas y procedimientos cuyo propósito es homologar las prácticas de los distintos actores de la comunidad educativa.

La práctica seleccionada se caracteriza por su sistematicidad, en tanto las acciones que la componen se realizan cotidianamente y se estructuran a partir de objetivos claros, al servicio del aprendizaje de los alumnos. Desde hace ocho años el equipo directivo ha promovido rutinas, procedimientos y normas que son puestos en práctica por todos los participantes de la institución educativa.

Nombre del establecimiento	Escuela Deidamia Paredes Bello
RBD	3059
Sostenedor	Ilustre Municipalidad de San Clemente
Dependencia	Municipal
Comuna	San Clemente
Región	Del Maule
Matrícula total	306 estudiantes
IVE	94,1%
Número de docentes de aula	19

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

## La comunidad educativa y su contexto

La escuela Deidamia Paredes Bello se fundó en 1935. Se ubica en una zona eminentemente agrícola, en Mariposas (Ruta K-579), a ocho kilómetros de la comuna de San Clemente, en la provincia de Talca, Región del Maule. En sus inmediaciones es posible encontrar viviendas, iglesias, un retén de Carabineros, pequeños almacenes y predios agrícolas.

En 2007 la escuela sufrió abruptos cambios estructurales. Por una parte, se puso a disposición de la comunidad un nuevo y moderno edificio, con equipamiento y recursos acordes a las necesidades de los estudiantes, con lo que se convirtió en la más grande y moderna infraestructura educacional de la comuna. Por otra, en lo que respecta a la planta directiva, asumió funciones su actual director y, posteriormente, la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) y el inspector general. A su vez, en 2015 comenzó su transición para convertirse en liceo, con la creación de I medio en la modalidad Humanístico-Científica.

En su Proyecto Educativo Institucional (PEI) se consigna una formación de alto nivel, que se caracteriza por el compromiso con el desarrollo académico, formativo e integral del estudiante. Para ello ofrece diversos talleres, cuyo propósito es fortalecer habilidades musicales, deportivas, artísticas, tecnológicas y de expresión corporal, entre otras. Paralelamente, destaca su orquesta juvenil, compuesta por 40 músicos.

El equipo directivo está compuesto por cuatro profesionales, mientras que el cuerpo docente lo integran diecinueve profesores, quienes son apoyados por asistentes de aula e inspectores. A su vez, dispone de diversos profesionales del Programa de Integración Escolar (PIE), tales como una educadora diferencial, dos psicopedagogas, dos psicólogos y dos fonoaudiólogos.

Cabe señalar que la escuela atiende a estudiantes con un alto Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) y que provienen de familias cuyos padres tienen un escaso nivel de escolaridad y, en promedio, se ubican en el nivel socioeconómico medio-bajo.

En otro ámbito, la matrícula se ha incrementado progresivamente, ya que familias de otros lugares buscan integrarse a ella, pues valoran sus resultados y el apego a las normas establecidas, debido a que los reglamentos son analizados, modificados y aceptados por todos, con el propósito de enriquecer la interacción entre la familia y la escuela en el marco del proceso educativo.

La escuela funciona en Jornada Escolar Completa (JEC) diurna y está adscrita al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP). También ha accedido, por tercer año consecutivo, al subsidio de transporte escolar, gracias al cual dispone de dos buses con capacidad para 45 alumnos cada uno, lo que ha contribuido a disminuir la tasa de ausentismo escolar.

## Características de la práctica

La práctica identificada en la escuela evidencia la instalación de condiciones que se crean a partir del cumplimiento de rutinas, normas y procedimientos establecidos, aceptados y acatados por cada uno de los actores de la comunidad educativa, con el propósito de homogeneizar lo que se ofrece a los alumnos. En este contexto, a continuación se describen acciones realizadas en forma sistemática por funcionarios y padres y apoderados.

Profesores y asistentes de la educación	Padres y apoderados
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Planificación de clases.</li> <li>» Procedimiento para evaluaciones.</li> <li>» Inducción asistentes de la educación y profesores nuevos.</li> <li>» Bitácora diaria de trabajo.</li> <li>» Normas de convivencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Reuniones mensuales.</li> <li>» Entrevistas individuales.</li> <li>» Calendario de evaluaciones.</li> <li>» Normas de convivencia.</li> </ul>

### 1. Procedimientos y rutinas para profesores y asistentes de la educación

Al inicio de cada año lectivo, la dirección informa a docentes y asistentes de la educación el calendario anual, que contiene la planificación de todas las actividades que deben desarrollar durante el semestre. Entre otras, se consigna la celebración de efemérides, consejos técnicos, administrativos, reuniones de departamentos, de padres, fechas de evaluaciones y otras acciones que son de responsabilidad de los asistentes de la educación. Este cronograma, que señala días, horarios y responsables de cada actividad, es el primer instructivo funcionario, lo que el director considera una fortaleza, en tanto durante el semestre no debe invertir tiempo en recordar a cada uno lo que le corresponde hacer, en especial porque todos conocen anticipadamente las tareas que les han sido asignadas.

Bajo la firme convicción de que en la escuela no deberían existir diferencias en las exigencias y demandas a los estudiantes, de que estos deben contar con los mismos materiales para su labor cotidiana y adquirir ciertos hábitos de trabajo, se han desarrollado rutinas que forman parte de las actividades normales del quehacer de profesores y alumnos, quienes las valoran y ponen en práctica, con lo que dan un sello particular al establecimiento. El sostenedor reconoce al señalar que es una escuela que se caracteriza por el respeto de normas y el cumplimiento de rutinas.

En este marco, se describe que diariamente docentes y estudiantes ingresan a las aulas al toque de campana, a las ocho con veinte minutos, y lo hacen formados en fila, primero damas y luego varones. Los alumnos deben esperar de pie detrás de sus pupitres para saludar al profesor, quien en ese momento revisa uniformes, la presentación personal y también cuadernos y libros; luego, designa a los semaneros y registra irregularidades o incumplimientos, con especial atención a la revisión de bitácoras o cuadernos de registro diario de cada estudiante, un documento distinto a la agenda en el que anotan todo lo que deben llevar a la escuela o estudiar cada día, y que debe ser firmado diariamente por sus apoderados. Este registro reemplaza la hoja de vida del alumno en el libro de clases, en el que se consigna una anotación después de acumular tres o cuatro en la bitácora, la que además es usada por los profesores en las reuniones individuales con apoderados.

Luego del período de diez minutos que la escuela denomina normalización, se da inicio formal a las clases, a las ocho y treinta de la mañana. Una vez que finaliza la jornada, el profesor verifica que el pizarrón esté borrado y que la sala quede en orden antes de que los estudiantes la abandonen.

En lo que respecta a los procedimientos que los docentes ejecutan en el ámbito pedagógico, el primero es la planificación de clases, la que, por acuerdo del Consejo de Profesores, se realiza en formato anual y clase a clase, y cuya revisión y monitoreo corresponde a la jefa de UTP. Todas las clases se ejecutan con la estructura básica de inicio,



desarrollo y cierre, y se utiliza al máximo el tiempo asignado para actividades de aprendizaje. En esta línea, los estudiantes identifican con claridad que todos sus profesores siguen la misma secuencia, que incorpora saludo, repaso de la materia anterior, explicitación del objetivo de la clase, introducción de nuevas materias, explicación de contenidos, presentación de guías con ejercicios, en ocasiones trabajos en grupo y, finalmente, cierre de la lección con un resumen o repaso.

Lo expuesto contribuye a que en la actualidad, independientemente de la asignatura, las clases sean muy similares entre sí, lo que, según plantean docentes y directivos, garantizaría a los estudiantes idénticas oportunidades de aprender.

Por otra parte, todos los actores concuerdan en que el respeto a las normas de convivencia es uno de los aspectos fundamentales de las clases. Los profesores se encargan de hacer cumplir a los alumnos normas tales como mantener silencio, respetar turnos para hablar, levantar la mano para opinar y respetarse entre ellos. Además, los asistentes de la educación y la jefa de UTP ejecutan un monitoreo constante para detectar cursos en los que se presente algún desorden o descenso en el aprendizaje, e intervienen en forma inmediata por medio de observaciones al curso, tanto de la jefa de UTP como de la psicóloga. Luego, en los consejos técnicos se analiza el comportamiento general de dichos cursos, y en particular el de alumnos que presentan problemas disciplinarios o de rendimiento.

En este contexto, el Manual de Convivencia, con las normas y protocolos que contiene, es conocido desde kínder por todos los estudiantes, está en la agenda y cada año se lee al comenzar las clases. Ellos reconocen que las normas son importantes y deben internalizarlas en la escuela, en particular para prepararse para la vida laboral.

En otro ámbito, los docentes deben entregar a la jefa de UTP, en los plazos establecidos, todas las evaluaciones que realizarán en las distintas unidades de estudio, con sus respectivas rúbricas o pautas de corrección. Estos productos son revisados para evitar errores, como que se evalúen contenidos que no se hayan enseñado, y para asegurar que se ajusten al formato del establecimiento. Una vez revisados se

fotocopian, previo sello de UTP. Después de aplicada la evaluación, los profesores entregan a la jefa de UTP las pruebas no rendidas con los nombres de los estudiantes ausentes, quienes tienen la obligación de darlas los días 15 y 30 de cada mes. Estas evaluaciones se aplican en una sala única, diez minutos después del término de clases, lo que está establecido en el calendario anual de actividades. Todos cuentan con el Reglamento de Evaluación, que al igual que otros documentos, debe ser leído y revisado por cada uno de los profesores, en especial por quienes se integran a la institución. También es la jefa de UTP la encargada de garantizar que esto ocurra.

Al respecto, para asegurar la internalización de los procedimientos institucionales por los profesores recién incorporados, la dirección y la Unidad Técnica Pedagógica desarrollan con ellos la necesaria inducción, tanto en aspectos pedagógicos como administrativos. De igual forma, participan los nuevos asistentes de la educación, quienes son acompañados en este proceso por el inspector general y la coordinadora de dicho estamento. Todos los funcionarios deben mantener una bitácora de trabajo en la que registran las tareas que cumplen diariamente, así como los horarios de ingreso y salida del establecimiento, la que es revisada por UTP. En definitiva, todas las labores son monitoreadas, y queda registro escrito de los sucesos que alteran la rutina u obstaculizan el desempeño del personal.

Cabe reiterar que las prácticas descritas se desarrollan en un marco de estricta disciplina, en el que se siguen los conductos regulares establecidos para cada estamento. Por otra parte, los funcionarios tienen la posibilidad de plantear sugerencias en los distintos consejos o reuniones. Al respecto, todos concuerdan en señalar que los roles y funciones están internalizados y se cumplen en forma adecuada, con lo que se logra que la gran mayoría de los alumnos acate las normas, se comporte respetuosamente, participe y, lo más sustancial, aprenda.

## 2. Procedimientos y rutinas para padres y apoderados

Al igual que en el caso de los funcionarios, la relación entre los apoderados y la escuela, y en particular sus vías formales de comunicación, están normadas por un conjunto de reglas que se deben respetar para facilitar y no interrumpir las labores pedagógicas. Al respecto, las exigencias para ellos se relacionan con la preocupación que deben tener por sus hijos, que se concreta en enviarlos diariamente a clases, revisar lo que están aprendiendo, apoyarlos en sus quehaceres escolares, firmar sus bitácoras y asistir a reuniones de curso o entrevistas individuales convocadas por profesores u otros funcionarios, pues estas son las instancias formales autorizadas para que se vinculen con el establecimiento.

Las reuniones de padres y apoderados son mensuales y en todas se da idéntica información, dado que los profesores las conducen siguiendo un protocolo entregado por la dirección en el que se incluye el saludo y todos los asuntos que se deben tratar en su primera parte, entre los que destacan el desempeño del curso, problemas disciplinarios, evaluaciones y actividades futuras. Las situaciones particulares se conversan en entrevistas individuales, para lo que existe un horario de atención docente. Esta actividad siempre se lleva a cabo en una oficina para evitar cualquier malentendido y en ninguna circunstancia se puede dejar en segundo plano por los profesores. La inasistencia a reuniones o entrevistas debe ser formalmente justificada en inspectoría.

Por otra parte, los apoderados reciben el calendario de evaluaciones y deben firmar cada una de las pruebas rendidas, que los alumnos pegan en sus cuadernos. Si se trata de malas calificaciones, previa solicitud de entrevista cuentan con la posibilidad de conversar con los profesores jefe. Si tienen algún reclamo relacionado con la corrección, para no interrumpir la labor de los docentes deben plantearlo a la jefa de UTP, quien archiva las rúbricas y pautas de corrección de todas las evaluaciones.

Los padres y apoderados declaran tener una buena percepción del trabajo que se realiza en la escuela. En particular, no creen que la condición de ruralidad los diferencie de otros establecimientos; por el contrario, se perciben en igualdad de condiciones gracias a las relaciones de respeto y orden que han implementado en la escuela. Manifiestan que todos conocen las exigencias y que sus hijos están aprendiendo como consecuencia de que las metas son compartidas.

## Trayectoria de la práctica

La escuela como comunidad disciplinada para garantizar aprendizajes comienza a gestarse en 2007 con la llegada del nuevo director, quien al asumir el cargo decide ordenar las acciones a de manera transversal. En aquella época, la principal motivación del líder directivo para modificar el esquema de funcionamiento de la unidad escolar fue que esta carecía de estructura tanto en el ámbito pedagógico como administrativo. En este marco, la dinámica de trabajo de los profesores no tenía como base lineamientos orientadores en temas pedagógicos. En efecto, la práctica docente era discrecional y no contaba con formatos de planificación o evaluación ni disponía de definiciones sobre la periodicidad de los consejos técnicos o administrativos. Por el contrario, su accionar se desarrollaba de acuerdo con la contingencia.

En esta línea, el director argumenta que cuando inició sus funciones no existían en la escuela los protocolos y procedimientos con los que cuenta hoy, sino que “cada docente tenía su propia escuela y hacía lo que consideraba correcto; por lo tanto, había desorden, aunque sin mala intención”. Por ello, solicitó a una profesora de trayectoria en el establecimiento que asumiera el rol de jefa de UTP, con el objetivo de desarrollar un trabajo mancomunado y orientador, el que se ha ido fortaleciendo con el tiempo, de modo que actualmente constituyen un equipo alineado.

Paralelamente, los apoderados tenían una forma muy particular de relacionarse con la institución, pues en aquel tiempo se hablaba de “una escuela abierta a la comunidad”, concepto que, en opinión de los profesores y el equipo directivo, fue mal entendido y trajo como consecuencia que los padres ingresaran cuando lo estimaban conveniente, interrumpiendo las clases y a los funcionarios en sus quehaceres. Por eso, el primer foco del director fue establecer algunos procedimientos claros. Al respecto, refiere que en primera instancia debía explicarles constantemente que no podían ingresar a las aulas, lo que también se reforzaba en las reuniones de apoderados. Posteriormente comenzó a pautear las reuniones, es decir, indicaba con detalle los puntos que debían tratar los profesores en ellas. La razón en la que sustentó este nuevo sistema fue su convicción de que la educación pública puede ofrecer nuevas oportunidades a los niños.

En el origen de estos cambios se reconocen como hitos la entrega del nuevo edificio, con su funcional y cómoda infraestructura, y la internalización paulatina en la comunidad del sistema de creencias que el director comienza a instalar. Así, generó conciencia entre los apoderados de que su función es garantizar las condiciones para que los alumnos logren aprendizajes, y comenzó luego a sumar a esta nueva estructura de trabajo a los asistentes de la educación y a los docentes, bajo el lema “Ustedes deben ayudarme a educar a los hijos de su tierra”.

Los distintos estamentos consideran que el cambio que promovió el director fue favorable, ya que permitió instalar rutinas y procedimientos explícitos. Señalan también que la escuela ha cambiado mucho. En este sentido, es significativo mencionar que la disciplina es clave para el funcionamiento de la unidad escolar, pues los protocolos y procedimientos son necesarios, ya que si no existieran los estudiantes estarían más expuestos a conductas negativas y a disparidades de criterios en el trato y en la metodología de enseñanza. Además, esta tendencia a la homogeneización de las prácticas ha permitido regular las interacciones con los apoderados, establecer acuerdos en temas pedagógicos, delimitar con claridad las funciones y gestionar perfeccionamientos para los docentes en relación con las necesidades que se han detectado. Conjuntamente, se han implementado distintos grupos de trabajo para diferentes asuntos, cada uno con sus responsables y acciones definidos.

En este contexto, la comunidad educativa indica que han forjado una trayectoria de mejora, aunque no ha estado exenta de dificultades, ya que en el comienzo algunos funcionarios y apoderados mostraron resistencia a esta nueva modalidad de conducción y se quejaron del director, pues percibían la homogeneización como una imposición. Respecto de los docentes, el rol de la jefa de UTP fue clave, ya que según argumentan les ha brindado apoyo y establecido una vinculación emocional que los contiene y orienta, de modo que fue una facilitadora en ayudarlos a asumir la nueva forma de trabajo. Agregan que, en la medida en que los cambios comenzaron a dar resultados, se fue instalando el convencimiento de que el discurso y accionar del

equipo directivo eran beneficiosos para los alumnos, y así se fueron comprometiendo con el horizonte educativo e implementando de manera conjunta las rutinas y procedimientos establecidos.

En la actualidad los actores educativos consideran que han logrado consolidar algunos procesos, pues han homologado muchas de las prácticas en distintas dimensiones de la gestión escolar, lo que ha contribuido a generar un clima de aula favorable para el aprendizaje. Además, mencionan que lo más destacable de la escuela son sus resultados y su estricto apego a las normas, ya que tienen la convicción de que estas, junto con las rutinas y procedimientos que gestionan, los llevan a obtener resultados académicos adecuados, pues contribuyen a la formación integral de los estudiantes y comprometen el trabajo docente y de los apoderados.

Cabe destacar que en relación con la toma de decisiones el director expresa que él las resuelve escuchando a las personas. En esta línea, agrega que algunas resoluciones se deciden por consenso, mientras que otras “se deben tomar” y manifiesta que, cuando es necesario, solicita la opinión a los docentes y establecen acuerdos.

## Facilitadores de la práctica

El primer facilitador es la disposición y el compromiso de los funcionarios, que se evidencia en el cumplimiento de sus roles y funciones administrativas y pedagógicas, en la ejecución de las actividades cotidianas con el propósito de entregar aprendizajes significativos y de calidad a sus alumnos, y en su alineamiento con la estructura de funcionamiento de la institución.

Además, influye en la consecución de los objetivos el estilo de liderazgo del director, quien es persuasivo en sus planteamientos, los que se refieren a cómo lograr una escuela de excelencia y se sustentan en una preocupación permanente por los funcionarios, con el fin de garantizar su bienestar y asegurarse de que ejerzan su rol satisfactoriamente.

También se observa una motivación al logro en el equipo docente, que se muestra dispuesto y comprometido a realizar las tareas diarias, lo que se refleja en la perseverancia e interés que manifiesta en el desarrollo de iniciativas propuestas por la dirección para beneficiar el aprendizaje de todos los estudiantes.

A lo anterior se suma el trabajo cohesionado entre el director y la jefa de UTP, quienes comparten metas pedagógicas y técnicas que permiten, fundamentalmente, entregar lineamientos a los docentes y, por ende, facilitar su trabajo en el aula. Todo ello enmarcado en un ambiente de diálogo y escucha mutua, de manera que el equipo se complementa a partir de sus habilidades y competencias.

Cabe mencionar que se usan datos de diversas fuentes y registros internos como herramienta para tomar decisiones, lo que permite manejar información objetiva sobre procedimientos o prácticas, con el fin de optimizarlos o adecuarlos a la realidad de la escuela, todo lo cual redundará en una mayor efectividad en su desarrollo.

Claramente, otro facilitador son las altas expectativas puestas en el logro académico de los alumnos, evidenciadas en toda la comunidad educativa. Todos los estamentos aspiran a que los estudiantes cursen



estudios superiores y estos confían en que así será, pero saben que para ello deben someterse a una alta exigencia, que les permitirá alcanzar sus metas sin que sea impedimento la ruralidad de su escuela.

Finalmente, la infraestructura moderna, caracterizada por la limpieza, luminosidad y amplios espacios, se constituye en una condición que facilita el proceso de enseñanza y aprendizaje, al ofrecer los elementos necesarios para que alumnos, padres y funcionarios se sientan agradados, comprometidos e identificados con la escuela.

## Logros de la práctica

La unidad educativa ha logrado afianzar el compromiso de los padres y apoderados, lo que se traduce en una preocupación permanente por el proceso educativo de sus hijos y por los requerimientos de la escuela, en una alta asistencia a las reuniones de apoderados, en una relación cercana y dialógica con los profesores, y en la convicción de que la estructura y organización del establecimiento es fundamental para alcanzar los avances actuales.

El trabajo sistemático y riguroso de la escuela la ha hecho acreedora de cierta autonomía en la toma de decisiones, permitiéndole contratar las asesorías y capacitaciones pertinentes para apoyar a sus profesores. Asimismo, tiene la libertad de estructurar su planta docente según sus necesidades y de implementar los talleres de libre elección de acuerdo con los intereses de los estudiantes.

Se ha logrado instaurar un ambiente altamente disciplinado en toda la escuela, lo cual obedece, según los integrantes de la comunidad educativa, a su sistema normado. Este les ha permitido organizarse, ordenarse y saber cómo proceder en determinado momento; todo en una dinámica relacional fundamentada en el respeto y en un clima de convivencia valorado por todos.

## Desafíos de la práctica

Los docentes reconocen que el sistema ordenado y disciplinado instalado en la escuela se traduce en desgaste personal, pues las altas exigencias profesionales obligan a muchos de ellos a trabajar en el hogar, ya que generalmente no alcanzan a completar durante su jornada laboral la totalidad del trabajo administrativo y de planificación de la enseñanza. Por lo tanto, un desafío es delimitar los tiempos de trabajo de los profesores.

Por su parte, si bien los estudiantes asisten con agrado a la escuela, algunos estamentos señalan que estos se ven enfrentados a un exceso de tareas y trabajos, lo que podría provocar estrés e ir en desmedro de la calidad del tiempo familiar. Esta situación ha sido planteada a los profesores jefe por los apoderados, luego de lo cual, en algunos cursos, se ha disminuido la cantidad de trabajos enviados al hogar, lo que evidencia una disparidad de criterio entre los docentes, sin que se advierta un lineamiento institucional para abordar problemática.

Los dos desafíos planteados tienen un origen similar, vinculado a un desequilibrio en la relación exigencias versus tiempos. En este sentido, es un reto para el establecimiento analizar el impacto que pueden tener, en la salud física y mental de los agentes educativos, las exigencias planteadas, pues existe una percepción de sobreexigencia. Además, es necesario revisar y priorizar los principales requerimientos que se solicitan a cada integrante de la comunidad educativa, de manera que se pueda descomprimir la situación descrita.