



# Observatorio Educativo

**Práctica #60:** Acompañamiento a la labor docente

**Establecimiento:** Escuela Cardenal José María Caro

**RBD:** 3356

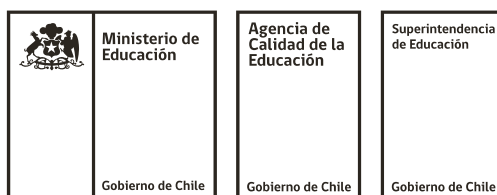
**Ubicación:** Longaví, VII Región del Maule

**Nivel educativo:** Todo nivel

**Año:** 2016

**Resumen:** Consiste en un conjunto de acciones articuladas, que brinda apoyo a los profesionales del establecimiento y que incluye perfeccionamiento, observación de clases, retroalimentación sistemática y seguimiento de los acuerdos adoptados. Esta práctica tiene a la base instancias de coordinación y trabajo colaborativo orientadas a construir acuerdos y a desarrollar un clima laboral armónico.

**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 Cardenal José María Caro, Longaví:

# Acompañamiento a la labor docente

*En este establecimiento destaca el proceso de acompañamiento y apoyo al docente principalmente a través del trabajo articulado del equipo técnico y directivo. A través de un trabajo colaborativo han sido capaces de incluir diferentes acciones y de sumar a los diferentes actores de la comunidad educativa, centrados en el aprendizaje integral de los estudiantes. Todo ello enmarcado en una cultura de respeto y altas expectativas.*

---

Testimonio del evaluador responsable de la Visita de Aprendizaje  
Escuela Cardenal José María Caro

---

Orientar la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje a través del *Acompañamiento a la labor docente*, es la práctica realizada en la escuela municipal Cardenal José María Caro, de la comuna de Longaví.

Consiste en un conjunto de acciones articuladas, que brinda apoyo a los profesionales del establecimiento y que incluye perfeccionamiento, observación de clases, retroalimentación sistemática y seguimiento de los acuerdos adoptados. Esta práctica tiene a la base instancias de coordinación y trabajo colaborativo orientadas a construir acuerdos y a desarrollar un clima laboral armónico.

En más de una década de implementación, esta práctica ha favorecido el desempeño de los docentes y otros profesionales, aportando a ampliar sus conocimientos y habilidades como resultado de un proceso de mejoramiento continuo.

Nombre del establecimiento	Escuela Cardenal José María Caro
RBD	3356
Sostenedor	Ilustre Municipalidad de Longaví
Dependencia	Municipal
Comuna	Longaví
Región	Del Maule
Matrícula total	240 estudiantes
IVE	79,77%
Número de docentes de aula	16

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

## La comunidad educativa y su contexto

La Escuela Cardenal José María Caro está ubicada en la localidad rural La Tercera, de la comuna de Longaví, región del Maule. Fue fundada en 1952 y en 1985 adquirió su nombre actual. En la década de los noventa se construyó su infraestructura vigente.

La escuela cuenta con educación parvularia y básica y se encuentra adscrita a la JEC y al Convenio de Igualdad de Oportunidades de la Subvención Escolar Preferencial con un 59,1% de alumnos prioritarios. Cabe señalar que el DAEM le otorgó autonomía para gestionar los recursos SEP. La escuela también cuenta con el PIE, que atiende al 16,2% de la matrícula. En 2007, 2009 y 2011 la escuela recibió subvención por desempeño de excelencia.

En su PEI se destaca la formación de estudiantes capaces de pensar y actuar utilizando los aprendizajes alcanzados, y preparados para continuar estudios de forma exitosa. Además, entre los sellos institucionales se prioriza la inclusión y el enfoque constructivista del aprendizaje, ambos valorados por el equipo de la escuela. Asimismo, se plantea el desafío de que los estudiantes desarrollen capacidades para respetar y valorar las ideas y creencias distintas de las propias. Además se reconoce el diálogo y la comunicación como herramientas de socialización y superación de diferencias.

Dado que la adscripción al PEI y los valores que promueve involucra a toda la comunidad educativa, en la escuela se propicia que los docentes, los asistentes de la educación, los padres y apoderados, y los alumnos reflexionen críticamente sobre la convivencia escolar, planteándose qué responsabilidades les competen para la construcción de un ambiente escolar armónico que propicie el aprendizaje de todos los estudiantes.

El equipo directivo está conformado por el director y el jefe técnico. A su vez, ambos son parte del Equipo de Gestión Escolar (EGE). A ellos se suman un representante de educación parvularia, de primer ciclo, de segundo ciclo y la coordinadora PIE.

La escuela realiza actividades y celebraciones con el objeto de fortalecer el sentido de pertenencia y el orgullo de ser parte de ella. Estas instancias son coordinadas por el jefe técnico. Además, para promover el autocuidado, se realizan dos jornadas anuales lideradas por el psicólogo.

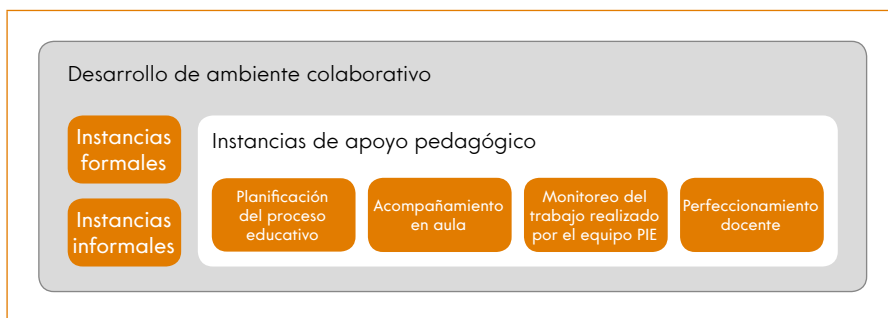
Todo lo anterior ha propiciado la construcción de un ambiente laboral marcado por una convivencia cercana, de respeto y contención. Estas cualidades de la escuela, que se han ido construyendo progresivamente en el tiempo, favorecen la consolidación de la práctica.

## Características de la práctica

La práctica identificada en la Escuela Cardenal José María Caro, se centra en el *Acompañamiento a la labor docente* que realiza el equipo directivo, la que involucra dos grandes componentes: el apoyo pedagógico del equipo directivo a los docentes y profesionales PIE y el desarrollo de un ambiente colaborativo.

**Figura 1/**

Componentes de la práctica *Acompañamiento a la labor docente*



### 1. Apoyo pedagógico

Este componente incluye cuatro subcomponentes: la planificación del proceso educativo, el acompañamiento en aula, el monitoreo del trabajo realizado por el equipo PIE y el perfeccionamiento docente.

- 1.1. La planificación del proceso educativo se realiza en base a un formato anual que permite organizarlo cronológicamente de acuerdo a las unidades de aprendizaje. Además, existe una planificación por unidad. Esta distribución temporal contribuye al cumplimiento de la cobertura curricular y a la continuidad de las clases en caso de que algún docente se ausente. Ambas herramientas son consideradas por la UTP como una referencia para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, cada docente cuenta con autonomía y flexibilidad para adaptarlas de acuerdo a las necesidades y dificultades observadas en sus estudiantes. Para preparar sus clases, los profesores consultan en sitios web especializados en informática y cuentan con la retroalimentación del jefe técnico.
- 1.2. En tanto, el acompañamiento en aula tiene como objetivo promover el análisis y la reflexión de parte de los docentes en función de sus propias prácticas pedagógicas, e identificar fortalezas, debilidades o riesgos. Una vez finalizada la observación, el profesor es retroalimentado respecto de su desempeño, a partir del cual adquiere compromisos respecto de los elementos a mejorar.

*El objetivo del acompañamiento en el aula es mejorar las prácticas pedagógicas para que los aprendizajes de los estudiantes sean más significativos, tratando que el profesor pueda reconocer cuáles son sus fortalezas y también aspectos a mejorar. Siempre trato de darle prioridad al trabajo en el aula, por lo que busco que los profesores vean el acompañamiento no como una supervisión, sino como una oportunidad de mejora.*

Jefe técnico

Esta tarea es realizada por el equipo directivo, aunque es el jefe técnico quien concentra el mayor número de visitas, las que se formalizan con una pauta de observación que incluye indicadores

referidos a los ámbitos de implementación curricular; clima y cultura escolar; optimización del tiempo y monitoreo del logro de los aprendizajes. En varias oportunidades la pauta de observación ha sido actualizada y consensuada con los docentes.

Además de la retroalimentación que se otorga al finalizar la visita de aula, se entrega otra a todo el equipo docente, la que se realiza en la instancia de reflexión pedagógica cuando ha finalizado el ciclo de visitas. El jefe técnico presenta un conjunto de observaciones realizadas, destacando las fortalezas y los nudos críticos observados. Esta instancia de retroalimentación se constituye en una oportunidad para reforzar los lineamientos relativos a la estructura de la clase, la implementación de estrategias didácticas apropiadas a los contenidos y al fortalecimiento del desarrollo de habilidades de orden superior.

Complementariamente al acompañamiento descrito, tanto el director como el jefe técnico, realizan visitas no planificadas. Estas son de corta duración, no contemplan pauta de observación y se retroalimenta a los profesores respecto de situaciones puntuales.

- 1.3. El monitoreo del trabajo realizado por el equipo PIE, es efectuado por el jefe técnico y consiste, por una parte, en la revisión de los registros formales y de las carpetas de los estudiantes que participan del programa, cautelando que estén completas y actualizadas. Esto se complementa con reuniones periódicas en las que se analiza y se toman decisiones respecto de los planes de intervención de cada estudiante del programa. Asimismo, el jefe técnico sostiene entrevistas personales con cada profesional del equipo PIE, para informarse y retroalimentar su trabajo. El equipo PIE por su parte, valora esta instancia porque los ayuda a gestionar de manera efectiva el tiempo, mantener actualizados sus registros, optimizar la toma de decisiones oportuna e informada, y otorgar una adecuada respuesta a los requerimientos de este programa ministerial.



Cabe señalar que la observación del trabajo de aula o el acompañamiento se realiza al menos dos veces al año, tanto para los docentes como para los educadores diferenciales.

- 1.4. A partir de la información generada principalmente a través de las visitas al aula, se planifica y realiza el perfeccionamiento docente en las reuniones de reflexión pedagógica, el cual es conducido por el jefe técnico de acuerdo a los requerimientos identificados y a las solicitudes de los profesores. En estas, se ha dado prioridad a la implementación de estrategias pedagógicas apropiadas a cada momento del ciclo didáctico, al desarrollo de habilidades de orden superior y a la evaluación de los aprendizajes.

La jefatura técnica apoya el proceso de evaluación docente otorgando asesoramiento específico según las necesidades individuales. Estos momentos se han constituido en una oportunidad para actualizar el conocimiento pedagógico de los docentes, la normativa vigente y los requerimientos ministeriales. Al respecto destaca, por ejemplo, un taller realizado con todo el equipo docente para analizar y reflexionar críticamente sobre el MBE. Para ello se filmó una clase realizada por un docente de la escuela. El video fue analizado individualmente y luego se socializaron los aportes. Esta instancia fue valorada positivamente por los profesores ya que les permitió reafirmar los elementos que contribuyen al desarrollo de una buena clase y visualizar oportunidades de mejora.

A las instancias de perfeccionamiento descritas, se debe agregar las gestionadas con el DAEM, que se han definido de acuerdo a las necesidades de la escuela. Por ejemplo, el tema de la evaluación de los aprendizajes, que se centró en procedimientos e instrumentos de evaluación del desarrollo de habilidades de orden superior.

## 2. Ambiente colaborativo: instancias formales e informales

*Aquí todos los trabajadores somos importantes. Tenemos el mismo valor, lo que hace la diferencia es el rol que cumple cada uno. Si uno de los eslabones de la cadena se rompe el proceso completo no funciona.*

Director

El desarrollo de un ambiente de colaboración constituye uno de los objetivos estratégicos del funcionamiento de la escuela, dado que permite complementar y desarrollar las competencias profesionales entre los distintos actores, otorgando valor a los conocimientos y experiencias de los miembros del equipo. Para su desarrollo se aprovechan las instancias formales, como son el Consejo de Profesores, las reuniones de reflexión pedagógica, las jornadas de colaboración semanal y también, las instancias informales.

El Consejo de Profesores es liderado por el director y congrega a los docentes y a los profesionales asistentes de la educación. Esta reunión básicamente tiene un carácter informativo, pero siempre se otorga tiempo para la organización de actos académicos y celebraciones orientadas a forjar la identidad, sentido de pertinencia y presencia de la escuela en el sector.

Las reuniones de reflexión pedagógica, además de ser instancias de perfeccionamiento profesional, también son espacios donde se promueve la cooperación entre los profesionales. Ejemplo de ello son la exposición de experiencias exitosas de aula; la actualización de instrumentos de gestión institucional; el análisis de casos de estudiantes con bajo rendimiento escolar o que presentan comportamientos disruptivos; así como el abordaje de temáticas relativas al PIE.

Otra instancia importante es la jornada de colaboración semanal. En ella se reúnen los docentes de educación parvularia y de básica con los especialistas PIE, para planificar clases y revisar las evaluaciones de aprendizaje. Además, complementan conocimientos, definen

estrategias didácticas y realizan adecuaciones curriculares pertinentes para cada estudiante. Asimismo, cada profesor diferencial se reúne con los profesores del ciclo con que trabaja, para hacer seguimiento a los estudiantes y de este modo, tomar en conjunto las decisiones pedagógicas que correspondan.

Por último, una muestra de colaboración docente informal son las acciones de apoyo o intercambio de profesores para realizar clases. Por ejemplo, el profesor de Matemática realiza una clase sobre un contenido específico, en un curso cuyo profesor no se siente seguro para abordar tal contenido.

*Somos un equipo cohesionado, tenemos confianza, reconocemos entre nosotros que no lo sabemos todo, y no nos da vergüenza decir que algo se nos olvidó o que no manejamos todos los conceptos de un tema determinado.*

Docente

## Trayectoria de la práctica

En 2004 la escuela pasó por un momento crítico caracterizado por el bajo rendimiento de los estudiantes, el escaso involucramiento de las familias y un clima laboral desgastado, llegando a estar focalizada por el Ministerio de Educación. En esta época existía una gestión deficiente de los tiempos de trabajo en el aula, las actividades de aprendizaje se dilataban más de lo necesario y las clases eran continuamente interrumpidas por distintos requerimientos.

Ese año la conducción del establecimiento fue asumida interinamente por la jefa técnica, quien junto a la supervisora ministerial, realizó un análisis crítico de la situación y abordó la necesidad de apoyar pedagógicamente a los profesores.

En este contexto, para resguardar los tiempos necesarios para la preparación de la enseñanza, se decidió reemplazar el diseño de planificaciones curriculares diarias por la descarga de herramientas

disponibles en plataformas informáticas. Con ello, se avanzó en descongestionar la carga de los profesores y disminuyeron las excesivas jornadas destinadas a la preparación de material educativo, optimizando el tiempo de trabajo no lectivo.

En 2005 asumió el actual director y se mantuvo como jefa técnica quien ejerció interinamente la dirección anterior. El primer desafío de este nuevo equipo fue potenciar a los docentes y mejorar el clima interno, para lo cual el director conversó con todos los profesores y, en función de las fortalezas y debilidades que identificó en cada uno de ellos, reasignó los cursos y asignaturas. Asimismo, reconoció los esfuerzos y logros de todos los funcionarios, como una forma de favorecer un clima de confianza y respeto.

No obstante, los docentes mostraban cierta resistencia frente al estilo de liderazgo directivo por considerarlo un tanto vertical. Esta apreciación fue revirtiéndose al conocer las oportunidades de desarrollo profesional que se abrieron paulatinamente en la escuela. Con el tiempo se fortaleció el liderazgo directivo ya que se basaba en el respeto hacia los funcionarios y la entrega de oportunidades de desarrollo laboral. Además, se generaron condiciones laborales favorables y se invitó a los profesores a sumarse a un proyecto desafiante. Lo anterior se tradujo en un aumento del nivel de cohesión de la comunidad educativa, movida por el desafío colectivo de que todos los estudiantes pueden y deben desarrollar aprendizajes que les permitan continuar sus estudios.

*Elevamos la autoestima de los profesores, en el sentido de decirles que éramos capaces de hacer las cosas, que teníamos la fortaleza y la capacidad de hacer las cosas y hacerlas bien.*

Director

Enfocados en el mejoramiento de los aprendizajes y aprovechando el tiempo de la JEC, se iniciaron programas de apoyo en algunas asignaturas, los que se implementaron con el apoyo de la jefa técnica y la supervisora ministerial. Además, los docentes se apoyaron

mutuamente para llevar a cabo esta tarea, con lo que comienza a generarse una cultura de colaboración en la escuela. Cabe señalar que independiente del programa implementado, lo relevante fue el trabajo colaborativo que surgió al interior de la comunidad educativa.

Posteriormente, asume la jefatura de UTP un profesor de la escuela que toma como desafío prioritario la organización y optimización del tiempo de la enseñanza, tema que se trabajó en el Consejo de Profesores y en reflexión pedagógica. Junto con lo anterior, se comenzó a monitorear el tiempo efectivo de las clases y se programaron visitas al aula. Esta última medida fue impopular en un comienzo, pero al ser dialogada en el equipo pronto fue comprendida como una oportunidad.

Buscando otorgar mayores oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes, se dio curso a un sistema de monitoreo del trabajo realizado por el equipo PIE, dando paso así a la codocencia para atender a la diversidad de estudiantes. Paralelamente, se contrató una asesoría externa para evaluar todas las áreas de la gestión escolar e implementar medidas que permitieran mantener la trayectoria de mejoramiento que ya estaba dando frutos.

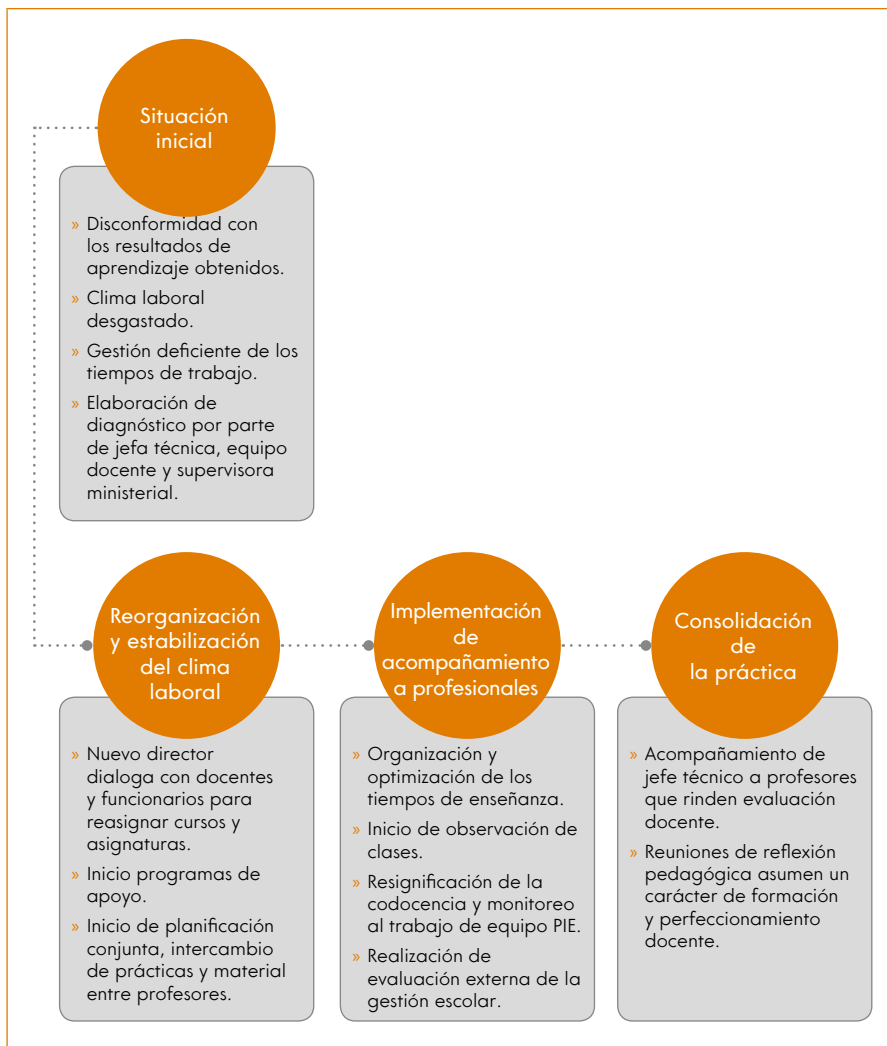
Por otra parte, los profesores inscritos para realizar la evaluación docente recibieron asesoría de la jefatura técnica, en lo referente a identificar las propias fortalezas y debilidades, así como orientaciones que permitieran mejorar su desempeño profesional. Junto con ello, las reuniones de reflexión pedagógica fueron transitando de una tabla temática que respondía a la contingencia del quehacer escolar del momento, a una planificación con un claro foco en la gestión pedagógica, otorgando a esta instancia un carácter de formación y perfeccionamiento docente que consolida el desarrollo de la práctica.

En síntesis, y como se aprecia en el esquema a continuación, la trayectoria de la práctica se puede visualizar en fases: la situación inicial en la que se diagnostican los bajos resultados y deficiente calidad de los procesos; una primera fase de reorganización y estabilización del clima laboral, marcada por la reasignación de

docentes en cursos y asignaturas; una segunda fase, en la que destaca la implementación del acompañamiento a profesionales; y una tercera fase de consolidación de la práctica.

**Figura 2 /**

Trayectoria de la práctica *Acompañamiento a la labor docente*



## Facilitadores y logros de la práctica

La práctica se ha visto facilitada por la concurrencia de varios factores que han permitido potenciar el trabajo pedagógico.

El estilo de liderazgo del director ha facilitado el desarrollo de la práctica puesto que promueve la optimización del tiempo, define las funciones con claridad, genera un ambiente de confianza y convoca a todo el personal a ofrecer sus capacidades al diario quehacer de la escuela, en tanto conoce sus competencias profesionales, habilidades e intereses personales.

Cabe señalar que los recursos provenientes de la Ley SEP han posibilitado financiar la contratación de profesores especialistas y asistentes de la educación. Con ello, se brindan mayores oportunidades de aprendizaje a los estudiantes y se potencia el desarrollo de competencias profesionales, a través del trabajo colaborativo. Además, estos recursos han permitido adquirir material pedagógico y la construcción e implementación de la biblioteca.

Otro facilitador es la proactividad docente que ha permitido responder favorable y eficientemente a las iniciativas propuestas por la dirección, así como hacer propuestas para mejorar los procesos de la escuela. La disposición de ambos actores ha favorecido la consecución de objetivos de mejoramientos compartidos por todos y que están alineados con el PEI.

También hay que mencionar que la mayoría de los docentes lleva más de cinco años trabajando en la escuela y que están contratados por treinta horas o más. Esta permanencia y carga horaria les ha facilitado apropiarse del Proyecto Educativo e incrementar sus niveles de participación y compromiso.

Asimismo, la escuela cuenta con un equipo de apoyo compuesto por asistentes de aula, funcionarios de servicio y profesionales del equipo PIE, quienes desde sus distintas funciones facilitan la puesta en práctica de los proyectos y acciones de la escuela.

Entre los principales logros de la práctica se encuentra el desarrollo profesional docente, alcanzado en parte, gracias al trabajo colaborativo. Este desarrollo se corrobora con los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño Docente, encontrándose que el 66% de los profesores se ubica en nivel destacado y ninguno en el nivel insuficiente. Por su parte, en el proceso de encasillamiento para la carrera docente, un 47% se encuentra en el nivel avanzado y un 13% en experto nivel 1.

La realización de clases efectivas es otro logro de la práctica. Estas cuentan con una estructura donde las actividades son coherentes con el objetivo de la clase; los estudiantes participan realizando trabajos individuales o en grupos; los tiempos de la clase se optimizan, cuidando que las actividades no se dilaten innecesariamente; y se retroalimenta en forma permanente el desempeño de los estudiantes. Asimismo, se reconoce que el clima de aula es propicio para el aprendizaje, que las interacciones entre estudiantes y con los profesores son cercanas y respetuosas.

## Desafíos

Dado que la práctica descrita se sustenta en la gestión directiva y técnico-pedagógica, se propone considerar el fortalecimiento del equipo directivo y cautelar su continuidad y ampliación. En esta línea, el sostenedor puede explorar alternativas para aumentar el equipo UTP con la finalidad de incrementar el impacto y dar sustentabilidad en el tiempo a los procesos de apoyo y acompañamiento a la labor docente.

Por otra parte sería importante generar mayores instancias de autocuidado para el personal de la escuela, de modo de prevenir su desgaste y de mantener un clima institucional propicio para el aprendizaje.