

**Resumen:**  
**Buenas prácticas: sistemas de trabajo destacables según los  
Informes de Visitas de Aprendizaje 2014**

Identificar y difundir las buenas prácticas educativas de los establecimientos de alto desempeño del sistema escolar chileno es una de las funciones encomendadas a la Agencia de Calidad de la Educación con el fin de cumplir con su rol orientador en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC). Las Visitas de Aprendizaje a establecimientos de **Nivel de Desempeño Alto** son, según lo establecido por la ley N.º 20529 que creó el SAC, el dispositivo con que cuenta la Agencia para detectar, sistematizar y compartir buenas prácticas.

A partir de la información recogida en los informes de Visitas de Aprendizaje realizadas por la Agencia, este documento busca describir los principales facilitadores observados por los evaluadores al visitar las escuelas de alto desempeño seleccionadas durante 2014. Este estudio tiene como **objetivo general** analizar prácticas institucionales relevantes recogidas en estas Visitas, comprendiendo los procesos de cambio en comunidades educativas específicas y la diversidad de alternativas existentes para abordar problemáticas. Esta comprensión se hace según cada contexto, para reflexionar sobre las condiciones que favorecen procesos de mejoramiento educativo en comunidades escolares. De dicho objetivo se desprenden otros dos **específicos**: (1) describir y analizar las prácticas institucionales recogidas, identificando los elementos facilitadores y las condiciones indispensables para que estas sean posibles, considerando los hitos de la historia de la escuela y la trayectoria de la práctica; (2) comprender en qué medida dichas prácticas favorecen procesos de mejoramiento educativo en comunidades escolares.

Entre los apartados de los Informes de Visitas de Aprendizaje, elaborados por los evaluadores de la Agencia, existen dos secciones, que corresponden a las analizadas en este documento: (1) **“facilitadores”**, los cuales a veces también se denominan **“condiciones y facilitadores”**; y (2) **“trayectoria de mejoramiento”**. Los primeros son siempre definidos como aquellos elementos que permiten que el proceso o práctica que se está observando se desarrolle y mejore en forma continua. Además de enumerarlos, el panel los describe y da cuenta, no en todos los casos, de algunas actividades en donde es posible observarlos. En la sección de **“trayectoria de mejoramiento”** se presenta la historia de cada práctica, y se da cuenta de sus principales etapas.

Con esta información se buscó responder a la pregunta sobre qué condiciones o elementos facilitadores favorecen la emergencia de buenas prácticas en los establecimientos educacionales visitados en esta modalidad en el 2014. Así como también dar cuenta de los principales hitos de una escuela que posibilitan buenas prácticas.

Se analizaron **23 informes de visitas de aprendizaje**, utilizando una metodología semi inductiva para analizar los datos. Previo al análisis de los facilitadores y trayectorias, se generaron categorías a partir de la literatura de escuelas efectivas. Una vez iniciada la categorización de los datos con las etiquetas generadas previamente, se generaron nuevas categorías, que fueron emergiendo a medida que se analizaron los textos. Una vez ordenada la información, 44 códigos fueron agrupados en **9 grupos**, a saber: (1) marco regulatorio, (2) características de la escuela, (3) características del profesor, (4) características de la familia, (5) características de los estudiantes, (6) cultura escolar, (7) gestión de la escuela, (8) procesos de aula e (9) hitos en la historia de la escuela.

Los resultados mostraron que, en términos del marco regulatorio, tanto la **Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP)** como el **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** y el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** funcionan como facilitadores de buenas prácticas al interior de los establecimientos. Se trata de herramientas de gestión o planificación que se convierten en mecanismos efectivos de la política educativa para impulsar el mejoramiento escolar.

Por otra parte, en términos de las características de la escuela, su **dependencia** aparece como relevante, en particular en los establecimientos municipales. Administraciones municipales (corporación o Daem) que ponen el foco en la gestión pedagógica y que definen claramente lineamientos de acción en sus establecimientos, entregando las condiciones para lograr sus objetivos, facilitan la emergencia de buenas prácticas. Asimismo, la **infraestructura** y **disponibilidad de recursos educativos** pueden hacer una diferencia. Por otra parte, la existencia de **recursos tecnológicos** ha facilitado la aparición de buenas prácticas en el ámbito del quehacer pedagógico.

Desde el punto de vista de las características de los profesores, los resultados dieron cuenta que la **motivación de los equipos docentes** actúa como facilitador de buenas prácticas, en gran parte porque altos niveles de motivación generan una activa búsqueda de perfeccionamiento en las prácticas docentes, así como también un alto grado de **participación** de los docentes en las actividades de sus establecimientos. También fue posible apreciar que la motivación está asociada, en buena medida, con la **estabilidad laboral** de los docentes, en tanto los cuerpos docentes sienten que su trabajo es estable, demuestran un mayor nivel de motivación.

Por otra parte, el nivel de **formación** y la **experiencia** de los cuerpos docentes también facilitan la existencia de buenas prácticas o sistemas de trabajo. En particular, la existencia de profesores especialistas con dedicación exclusiva o semi exclusiva a su área de experticia genera un ambiente propicio para el surgimiento de prácticas o sistemas de trabajo relacionados, particularmente, con la gestión pedagógica. Por último, el facilitador probablemente más importante a la hora de explicar la existencia de buenas prácticas que se relacionen con los logros de aprendizaje de los estudiantes, son las **expectativas que tienen los docentes de sus estudiantes**.

Además de las características de los profesores, ciertas características de las familias también aparecen como facilitadores, aunque menos relevantes. Estos facilitadores tienen que ver con el **apoyo académico** que entregan las familias a sus hijos o pupilos, y las **expectativas que tienen las familias** sobre estos. Además, también es importante la participación de las familias en ciertas actividades que organiza la escuela, en particular aquellas en donde su apoyo se vuelve vital para que los estudiantes puedan sacar provecho a la actividad.

Junto con lo anterior, las características de los estudiantes de la escuela también facilitan la existencia de buenas prácticas. En este sentido, vale la pena mencionar que, en promedio, las escuelas visitadas tienen un **Índice de Vulnerabilidad Escolar de 75%**, por lo que los facilitadores asociados a las características de los estudiantes deben ser entendidos en este contexto. En primer lugar, la **asistencia** de los estudiantes a la escuela aparece frecuentemente como un facilitador, en particular para aquellas que se relacionan con la gestión educativa dentro del aula. Por otro lado, la **autopercepción** que tienen los estudiantes es un facilitador de las buenas prácticas observadas en las Visitas de Aprendizaje. Junto con lo anterior, un **alto sentido de pertenencia y alumnos que se sienten incluidos** en sus establecimientos también facilitan la existencia de buenos sistemas de trabajo.

De esta manera, para que la autopercepción, autoestima y motivación académica de los estudiantes permanezcan en el tiempo, las escuelas toman acciones concretas, particularmente cuando reconocen que esta característica de los estudiantes facilita la generación de sistemas de trabajo o prácticas útiles para la labor pedagógica. Dichas prácticas incluyen, desde **hacer a los estudiantes parte de las decisiones que se toman en el establecimiento**, hasta proyectos y **actividades integradoras concretas** realizadas en el aula o fuera de ella.

Respecto a la cultura escolar, en los informes aparecen siete condiciones que facilitan la existencia de buenas prácticas o sistemas de trabajo: (1) el **clima de convivencia** al interior de la escuela –tanto entre docentes y equipos directivos como entre estudiantes–, (2) la existencia de **prácticas innovadoras**, (3) la **integración de las familias** en el quehacer de la escuela, (4) el **liderazgo** de los equipos directivos, (5) la **relación de la escuela con su entorno**, (6) la existencia de **tiempos de reflexión** entre equipos directivos y docentes, acompañados de (7) un **sentido de misión**.

Por otra parte, a nivel de gestión escolar, la **definición de objetivos claros** por parte de la dirección de los establecimientos actúa como facilitador de buenas prácticas. No se trata, sin embargo, de definir cualquier tipo de objetivos, sino de poner el **foco en lo pedagógico**. Una vez definidos los objetivos, los establecimientos requieren tener una **adecuada planificación, supervisión y evaluación del trabajo académico** que se hace en la escuela. Ahora bien, el facilitador relacionado con la gestión escolar que más aparece en las diversas prácticas observadas es el grado de **autonomía de los docentes**, acompañado de una **alta expectativa** de parte del equipo directivo respecto al rol que estos cumplen en la labor educativa.

Los procesos que se viven al interior del aula también pueden actuar como facilitadores de buenas prácticas. Entre aquellos mencionados en los informes de Visitas de Aprendizaje, destacan: (1) docentes que presentan un **trato cálido y respetuoso** a sus estudiantes al interior de la sala de clases, en donde no hay descalificaciones o faltas de respeto a sus estudiantes, lo cual permite que haya una alta **motivación** entre los estudiantes. (2) La **contextualización de los contenidos curriculares** a la realidad de los estudiantes da mayor significado al aprendizaje logrado por los alumnos, también genera una mayor motivación en los estudiantes. Además de lo anterior, (3) la existencia de **rutinas al interior del aula** favorece el proceso de aprendizaje, con un ambiente ventajoso para la difusión de buenas prácticas al interior de los establecimientos.

Por último, ciertos hitos en la historia de la escuela también aparecen como facilitadores o gatillantes de buenas prácticas. En primer lugar, la **llegada de un nuevo director** genera cambios al interior de los establecimientos. En particular en estos establecimientos, se trata de cambios que impulsaron una mejora dentro de la escuela. Por otra parte, el **cambio de proyecto educativo** también ha generado procesos de mejora, en particular cuando los nuevos proyectos ponen el foco en la inclusión y en la formación integral de los estudiantes, y cuando son generados a partir de procesos participativos. Sin embargo, la existencia de una **problemática determinada** marca el mayor hito respecto del surgimiento de una buena práctica. Las escuelas observadas no tuvieron siempre un desempeño alto. Todas las escuelas visitadas, hace relativamente poco tiempo presentaban un gran número de problemas que les impedían impulsar una trayectoria de mejoramiento. Sin embargo, el reconocimiento de estos impulsó una serie de acciones que permitieron mejorar el desempeño del establecimiento.

En definitiva, existe una serie de facilitadores que pueden ser descritos a partir de los Informes de Visitas de Aprendizaje del año 2014. Sin embargo, estos no deben ser interpretados como una fórmula para lograr el ambiente adecuado para que surjan buenas prácticas. La idea es, más bien, que las escuelas sean capaces de tomar la información recogida por las Visitas de Aprendizaje y usarlas de inspiración para desarrollar sistemas de trabajo que respondan a sus propias necesidades, tomando en cuenta su contexto y disponibilidad de recursos. Finalmente, las buenas prácticas son aquellas que les hacen sentido a sus protagonistas y beneficiarios, no aquellas que han sido instauradas externamente como tales.