

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.