

DOCUMENTOS PRÁCTICOS

Etapas del Ciclo de Apoyo y Acompañamiento Técnico Pedagógico DEP

INVOLUCRAMIENTO Y DIAGNÓSTICO



ANTECEDENTES

El documento: “Bases para un Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico en Educación Pública” busca orientar a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) y específicamente a la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógica (UATP) en la elaboración de sus propios modelos de apoyo y acompañamiento técnico-pedagógico para desarrollar capacidades que contribuyan a la gestión institucional, pedagógica y psicosocial de los establecimientos educacionales del territorio. Entendemos que el objetivo último de la mejora escolar es el incremento del aprendizaje de los estudiantes (concebido de manera integral) y que esto se logra de manera indirecta, es decir, afectando las condiciones que inciden en los procesos de enseñanza-aprendizaje tanto a nivel escolar, en general, como de la sala de clases (Gray et al., 1999).

El presente documento tiene como objetivo profundizar en aspectos metodológicos de las dos primeras etapas del ciclo de apoyo, Involucramiento y Diagnóstico, propuestas en el documento Bases para un Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico en Educación Pública, en función de aportar con acciones concretas y prácticas a la implementación de éstas, por parte de los profesionales de la UATP, en los establecimientos educacionales.

Las etapas que se abordan en este documento, constituyen las dos primeras del ciclo resumido en el siguiente esquema:



El apoyo técnico pedagógico se implementa a partir de estrategias pertinentes de apoyo, las que pueden darse de forma directa, colaborativa y/o de trabajo en red. Estas estrategias cuentan con un ciclo estratégico de apoyo que considera 5 etapas: i) Involucramiento; ii) Diagnóstico; iii) Planificación; iv) Ejecución, y v) Evaluación. Cada una de estas etapas se ejecuta en función de 4 ejes de trabajo situados en la gestión institucional y pedagógica, que permiten a la UATP la identificación de prácticas a desarrollar y potenciar en los equipos directivos y docentes, considerando las particularidades del nivel y modalidades de enseñanza para aportar de forma efectiva a la mejora de los aprendizajes durante toda la trayectoria educativa de los estudiantes.

1

ETAPA DE INVOLUCRAMIENTO.

Objetivo de la Etapa:

Establecer el primer acercamiento al establecimiento educacional, a su equipo directivo y docente, que permita generar una caracterización en término de datos cualitativos y cuantitativos, en los distintos ámbitos de la gestión.

Características

- Se genera una relación horizontal que motive y comprometa a los equipos directivos y docentes para dar sustentabilidad al proceso de apoyo y acompañamiento técnico pedagógico.
- Se establece un vínculo en base a la confianza y comunicación, el diálogo y análisis contextualizado a partir de competencias conductuales que exige el rol de profesional de apoyo de la UATP (escucha activa, comunicación efectiva, gestión del conflicto, liderazgo para el aprendizaje, gestión responsable y orientación a la calidad educativa entre otros).
- Se desarrollan y fortalecen caracterizaciones pertinentes de los Establecimientos Educativos en base a datos cualitativos y cuantitativos.
- Se generan acciones con la comunidad educativa que empoderen a los equipos directivos para la planificación futura de acciones para el mejoramiento educativo en base al proceso de apoyo y acompañamiento técnico pedagógico.

Aspectos centrales a considerar en la etapa de involucramiento:

- Resguardo previo de condiciones que permitan la participación de los equipos directivos y docentes durante la etapa.
- Consideración del contexto del establecimiento y del territorio.
- Generación de confianzas y visión compartida del apoyo y acompañamiento técnico pedagógico.
- Caracterización del establecimiento educacional validada por el equipo directivo.

Etapa de Involucramiento

1



- Preparación de condiciones.
- Análisis de datos.
- Generación de una primera versión de Caracterización.



Insumos y fuentes de Información

1

Los equipos de la UATP de cada SLEP cuentan con información relevante que pueden utilizar en esta etapa, tanto por datos a nivel nacional y territorial, así como datos a nivel de cada establecimiento educacional. Esto permitirá generar una caracterización que permitirá ser un insumo clave al momento de establecer las primeras conversaciones y definiciones para la continuidad del proceso.

A partir de lo que implica el proceso de apoyo y acompañamiento técnico pedagógico, principalmente referido a sus componentes, se presenta una división de información con relación a su relevancia para el proceso a desarrollar:

Insumos e información de primer orden

- Proyecto Educativo Institucional (visión, misión, sellos y perfiles)
- Plan de Mejoramiento Educativo (autoevaluación, objetivos estratégicos, última evaluación anual)
- Informe de visita de evaluación y orientación (Agencia de Calidad)
- Información sobre los resultados de los estándares de aprendizaje e indicadores de desarrollo personal y social (OIC) de los últimos 4 años
- Clasificación de los últimos 4 años según el Sistema de Aseguramiento de la Calidad
- Plan Estratégico Local y Plan Anual (visión, sellos, objetivos, acciones)
- Principios de la ley 21.040 (artículo 5)
- Datos del movimiento de matrícula en los últimos 4 años

Insumos e información de segundo orden

- Datos de la implementación curricular del establecimiento educacional.
- Número de docentes, asistentes de la educación e integrantes del equipo directivo
- Datos de los tramos, según ley 21.903, de la planta docente
- Programas, Proyectos y/o Ates con las que ha contado el establecimiento educacional en los últimos 4 años
- Año de convenio SEP
- Otros asociados

Para abordar esta etapa del ciclo se propone un trabajo metodológico que consiste en los siguientes pasos que se describen a continuación:

- a. **Preparación de las primeras sesiones:** Es relevante que la preparación de las primeras sesiones de asesoría esté planificada contemplando al equipo directivo en su conjunto y, en alguna instancia, al cuerpo docente y de asistentes de la educación. Esto, en función de asegurar una visión global de los actores y generar el involucramiento desde el inicio del ciclo.

Por otro lado, es clave contar con una primera versión de la caracterización del establecimiento educacional con los datos de primer y segundo orden, la cual una vez analizada permita al profesional de apoyo del SLE visualizar con mayor claridad las problemáticas centrales del establecimiento educacional al momento de planificar las primeras sesiones de asesoría.

- b. **Ejecución de primeras sesiones y significancia del proceso:** Las primeras sesiones, para efecto de generar una significancia profunda del proceso en los actores del establecimiento educacional, tendrá que apuntar a generar los primeros soportes del ciclo, enfocándose en los elementos centrales de la caracterización (analizados previamente). Es importante generar una ordenación de preguntas que permitan contrastar la información de la caracterización con prácticas concretas de la cultura organizacional del establecimiento educacional. Para lo anterior, a continuación, se propone un listado de preguntas que pueden utilizarse:



Preguntas Orientadoras

1. A nivel del trabajo con el equipo directivo.

01. ¿Cuándo y de qué forma se actualizó el PEI del establecimiento?
02. ¿Han participado los miembros de la comunidad educativa o sus representantes en el proceso de actualización del PEI?
03. ¿Se han implementado estrategias de comunicación y difusión del PEI actualizado o de sus componentes principales?
04. ¿Han implementado actividades orientadas a involucrar a los miembros de la comunidad educativa para fortalecer su compromiso con los sellos del establecimiento?
05. ¿Cómo se han abordado los sellos del PEI a nivel de la gestión institucional y gestión pedagógica?
06. ¿De qué forma se han abordado las etapas del PME, principalmente su conexión con el PEI?
07. ¿Cómo visualiza que se reflejan los principios de la ley 21.040 en los instrumentos de gestión del establecimiento educacional?
08. ¿Cómo se han abordado los sellos territoriales del Plan Estratégico Local a nivel de la gestión institucional y gestión pedagógica del establecimiento educacional?
09. ¿De qué forma se relacionan los componentes del informe de la visita de evaluación y orientación generada por la Agencia de Calidad con los instrumentos de gestión del establecimiento educacional?
10. ¿De qué forma se abordan los resultados de los estándares de aprendizaje y los estándares de desarrollo personal y social en las acciones de mejoramiento que desarrolla el establecimiento educacional?
11. ¿Cómo ha variado la matrícula en los últimos años? ¿A qué factores de la gestión educativa asocia lo anterior?
12. ¿Qué espera de un apoyo y acompañamiento técnico pedagógico por parte del SLEP?
13. ¿Cómo se podría aportar desde el establecimiento educacional para que dicho apoyo y acompañamiento técnico pedagógico sea efectivo?

***Estas últimas 2 preguntas son claves para generar, inicialmente un significado, confianza y compromiso conjunto de lo que implica un proceso de apoyo y acompañamiento.**

Preguntas Orientadoras

2. A nivel de equipo docente y asistentes de la educación

01. Cómo visualiza su involucramiento con el PEI y el PME del establecimiento educacional? ¿Qué acciones cotidianas reflejan este involucramiento?
02. ¿Cómo visualiza que se han abordado los sellos del PEI a nivel de la gestión institucional y gestión pedagógica?
03. ¿Qué prácticas pedagógicas considera que están alineadas con los sellos del PEI?
04. ¿Qué prácticas pedagógicas considera que están alineadas con las acciones del PME?
05. ¿De qué forma se abordan los principios de la ley 21.040 en la gestión institucional y pedagógica?
06. ¿Cómo se han abordado los sellos territoriales del Plan Estratégico Local a nivel de la gestión institucional y gestión pedagógica del establecimiento educacional?
07. ¿Cómo se han analizado y tomado decisiones con relación a los resultados de los estándares de aprendizaje y los estándares de desarrollo personal y social?
08. ¿Qué espera de un apoyo y acompañamiento técnico pedagógico por parte del SLEP?
09. ¿Cómo se podría aportar desde el establecimiento educacional para que dicho apoyo y acompañamiento técnico pedagógico sea efectivo?

Estas últimas 2 preguntas son claves para generar, inicialmente, un significado, confianza y compromiso conjunto de lo que implica un proceso de apoyo y acompañamiento.

Es importante recordar que estas preguntas son orientadoras y, por tanto, es fundamental que se promueva un análisis técnico por parte de los profesionales de cada UATP, en función de seleccionar, ajustar y/o definir nuevas preguntas que permitan concretizar los resultados de esta etapa.

Resultados de esta etapa:

- El profesional de la UATP resguarda las condiciones para la implementación del apoyo y acompañamiento técnico pedagógico, así como también vela por la consideración de la mirada territorial del SLE y el contexto de cada EE.
- El equipo directivo y docente participa de las primeras instancias de acercamiento con el o los profesionales de la UATP (actas).
- La caracterización es realizada, recogiendo los insumos que el establecimiento educacional posee, en una primera versión por el equipo de la UATP (en función de llegar con un medio de base de conversación para el involucramiento).
- La caracterización del establecimiento se ajusta de manera conjunta entre el equipo de la UATP y los equipos de la comunidad educativa.
- El equipo directivo y docente conoce el sentido y propósito de establecer un trabajo con el equipo de la UATP que se base en el compromiso, la significancia y la confianza.

2

Etapa de Diagnóstico.



Objetivo de la Etapa:

Realizar un análisis integral de las características que identifican al establecimiento educacional, y establecer una línea base de fortalezas, debilidades y desafíos de los procesos y resultados educativos, que permita conocer, por un lado, cuáles son las capacidades de gestión institucional y pedagógica consolidadas y, por otro, cuáles son las más descendidas, necesarias de movilizar y fortalecer en los equipos directivos y docentes.

Características

- Se requiere contar con al menos, cuatro fuentes de información:
 - a) la información analítica y concluyente que se deriva de la caracterización del establecimiento educacional
 - b) la información de los resultados de los estándares de aprendizaje y los estándares de desarrollo personal y social (OIC)
 - c) el informe de visita de evaluación y orientación generado por la Agencia de Calidad y
 - d) la información analítica y reflexiva que se deriva del ciclo de mejoramiento del establecimiento, en particular, de la autoevaluación institucional del PME.
- Se requiere la participación de toda la comunidad educativa, con el fin de incorporar la perspectiva de todos los actores del proceso.
- Se requiere que sea realista, para aclarar objetivos y expectativas sobre la etapa, manteniendo el nivel de compromiso con el proceso y la movilización/fortalecimiento de capacidades para la mejora.

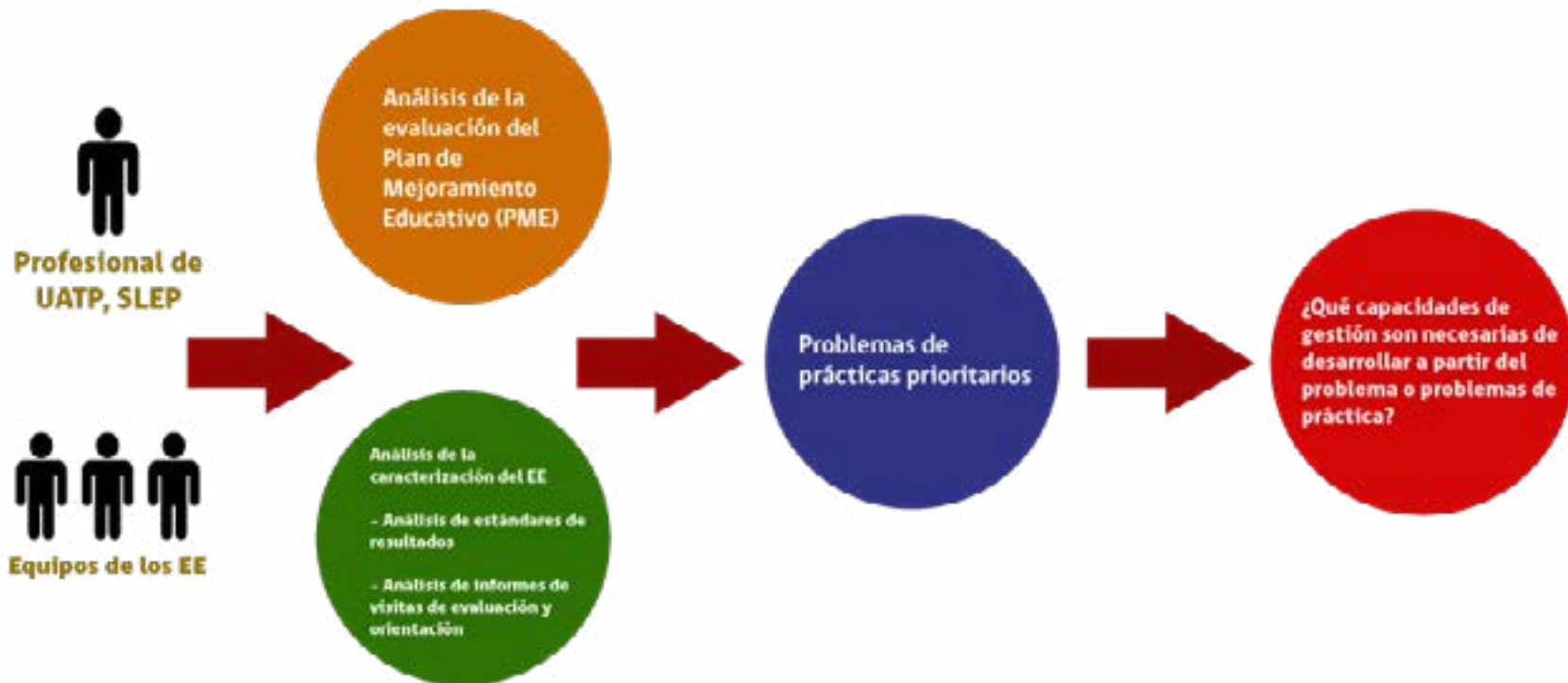
Aspectos centrales a considerar en la etapa de Diagnóstico

- Analizar y priorizar, según caracterización, la identificación de necesidades en los ámbitos de convivencia escolar, gestión institucional y aspectos pedagógicos (enseñanza - aprendizaje), y en sus sentidos para la mejora educativa.
- Identificar y precisar elementos según la clasificación de los resultados de desempeño (informe de evaluación y orientación y resultados de estándares).
- Fomentar el inicio de una reformulación (o ajustes más profundos) del PEI/PME para reorientar acciones internas en el establecimiento educacional.
- A partir de lo anterior, evaluar en conjunto con el equipo directivo la carga de programas educativos que el establecimiento educacional desarrolla, con el fin de focalizar esfuerzos en acciones que promuevan la mejora inmediata.
- Asegurar la participación de toda la comunidad educativa (especialmente docentes y estudiantes) en función de una mayor claridad de la línea base de la gestión institucional y pedagógica del establecimiento educacional.
- Poner el foco en las fortalezas, dificultades y desafíos, en las capacidades institucionales y pedagógicas que permiten la mejora educativa.
- Focalizar la atención en el desarrollo de confianza en las propias capacidades de los equipos del establecimiento.

Esquema de esta etapa:

Etapa de Diagnóstico

2



Insumos y fuentes de Información

2

En esta etapa, es importante ir priorizando los insumos y fuentes de información a utilizar en el proceso de apoyo y acompañamiento. Para esto, se propone que los insumos y fuentes centrales a discutir en esta etapa sean la apreciación que se realice de manera conjunta sobre la caracterización, los resultados de los estándares y, si existe, el informe de evaluación y orientación generado por la Agencia de la Calidad de la Educación. A partir de este análisis, posteriormente, situar un foco claro en la etapa de autoevaluación institucional del PME, en específico, en alguna de las dimensiones de proceso que se la clave de movilizar para avanzar en el mejoramiento.

Los insumos y fuentes de información principales de esta etapa son los siguientes:

- Caracterización del establecimiento educacional
- Informe de resultado de estándares de aprendizaje y estándares de desarrollo personal y social
- Informe de visita de evaluación de orientación entregado por la Agencia de Calidad
- Autoevaluación institucional del Plan de Mejoramiento Educativo



Preguntas Orientadoras

Para abordar esta etapa del ciclo y llegar a tener claridad de los problemas de práctica principales y las capacidades a movilizar y fortalecer, se propone un trabajo metodológico que consiste en la siguiente secuencia de pasos divididos en tres partes:

Primera Parte:

- a. **Análisis de la caracterización:** A partir de la caracterización realizada en conjunto con los equipos del establecimiento educacional, en este paso se tendrán que acordar los aspectos más relevantes a considerar, indicando una primera priorización de fortalezas, dificultades y desafíos.
- b. **Análisis de los resultados de estándares:** En este paso, es sumamente importante generar un análisis más específico a los resultados de los niveles de los estándares de aprendizaje y al movimiento que han tenido los estándares de desarrollo personal y social en los últimos años (se sugiere últimas 3 mediciones). Esto, para determinar qué elementos son los claves de movilizar en el corto y mediano plazo.
- c. **Análisis del informe de visita de evaluación y orientación:** El análisis de este informe es clave para clarificar la dimensión de procesos y prácticas que pueden estar transformándose en los nudos críticos que estancan el mejoramiento educativo en el establecimiento.
- d. **Cruce de información:** Una vez analizados estos insumos y fuentes de información, se tendrá que hacer un cruce entre ellos que permita priorizar y concluir en, al menos, 3 dificultades principales que estén relacionadas con la gestión de procesos institucionales y/o pedagógicos y resultados.

Para generar este cruce de información se proponen las siguientes preguntas orientadoras a trabajar con los equipos del establecimiento educacional:

Equipo

A nivel de equipos directivos, docentes y/o de asistentes de la educación

Preguntas Orientadoras

1. A partir de los análisis realizados ¿cómo describiría, a nivel general, la gestión institucional y pedagógica del establecimiento educacional?
2. ¿De qué forma se vinculan las conclusiones realizadas en la caracterización con los resultados de los estándares de aprendizaje y los estándares de desarrollo personal y social?
3. ¿De qué forma se vincula el análisis de las dimensiones del informe de visita de evaluación y orientación con los resultados de los estándares de aprendizaje y los estándares de desarrollo personal y social?
4. A partir de lo antes respondido ¿qué elementos destacaría como fortalezas de la gestión institucional y pedagógica en el establecimiento educacional?
5. A partir de todo lo anterior ¿Cuáles serían las principales dificultades en el establecimiento educacional asociadas a prácticas, procesos y resultados educativos?

A continuación, se presenta un esquema lineal que aporta a sintetizar lo anterior:

Análisis de Caracterización	Análisis de resultados de los estándares	Análisis de informe de visita y evaluación	Cruce de información
<p>Producto:</p> <p>Priorización de fortalezas, dificultades y desafíos.</p>	<p>Producto:</p> <p>Elementos claves, según resultados de estándares, a movilizar en el corto y mediano plazo.</p>	<p>Producto:</p> <p>Dimensión de procesos y prácticas que reflejan nudos críticos prioritarios de resolver.</p>	<p>Producto del paso a, b y c:</p> <p>Principales dificultades asociadas a los procesos de gestión institucional y/o pedagógica y resultados.</p>

Segunda Parte

- e. **Análisis de la autoevaluación institucional del PME:** luego de contar con un primer producto, se tendrá que focalizar el análisis en la autoevaluación institucional del PME contenida en la Fase Estratégica de dicho instrumento. Para esto se sugiere, en conjunto con el equipo directivo (y otros del establecimiento), generar un análisis particular de las fortalezas y debilidades en función de obtener una primera visión de cuál o cuáles son las dimensiones de proceso que necesitan mayor apoyo.

Es importante en este paso priorizar a partir de una definición que haga sentido a la comunidad educativa, considerando aspectos como la sistematicidad y profundidad de la(s) problemática(s).

Tercera Parte

- f. **Cruce de los análisis y definición de principales problemas de prácticas:** Contando con el producto de análisis de la primera etapa: principales dificultades asociadas a los procesos de gestión institucional, pedagógica y resultados, y, la segunda parte, referida a la dimensión o dimensiones de proceso del PME que necesiten mayor apoyo, se tendrá que realizar un cruce de los análisis respectivos para indagar y precisar cuál o cuáles son los principales problemas de práctica a resolver en el corto y mediano plazo.

Para generar este cruce de análisis realizados en la etapa, se proponen las siguientes preguntas orientadoras a trabajar con los equipos del establecimiento educacional:

Equipo

A nivel de equipos directivos, docentes y/o de asistentes de la educación.

1. A partir del análisis realizado ¿en qué aspectos considera que existe coherencia entre la gestión institucional, pedagógica y los resultados?
2. ¿Qué dimensión de proceso y qué prácticas en particular considera que son las más preocupantes de mejorar en el corto y mediano plazo?
3. ¿Cómo se relaciona la posible mejora de dichas prácticas con los procesos de otras dimensiones?
4. ¿Cómo se relaciona la posible mejora de dichas prácticas con el mejoramiento de los aprendizajes?
5. A partir de dicha o dichas prácticas ¿cuál considera que es el problema principal?
6. ¿Qué actores de la comunidad educativa pueden aportar de manera más directa a resolver el problema de práctica?
7. De las fortalezas en la gestión institucional y pedagógica ¿cuáles considera que pueden aportar, en cuanto a procedimientos utilizados, a resolver el problema de práctica detectado?
8. ¿Qué capacidades existen en los equipos del establecimiento educacional para resolver el problema de práctica antes señalado?
9. ¿Qué capacidades han sido carentes en los equipos del establecimiento educacional y se relacionan con el problema de práctica?
10. De las capacidades carentes en los equipos ¿cuáles considera que son claves de desarrollar en el corto y mediano plazo para resolver el problema de práctica?

Es relevante recordar que para esta etapa se cuenta con una matriz de vaciado en Anexos, la cual sintetiza los aspectos claves de la metodología en función de conectar con la etapa siguiente: planificación del apoyo.

Matriz de Diagnóstico para el Plan de Apoyo y Acompañamiento Técnico Pedagógico.

Instrucciones:

Completar la matriz a partir de la metodología utilizada en la etapa de diagnóstico.

Fortalezas de la gestión institucional y pedagógica	Dificultades de la gestión institucional y pedagógica

¿Cuáles son las prácticas y procesos de gestión que se deben priorizar?

¿Cuáles son las capacidades de gestión necesarias de movilizar y fortalecer en los equipos del establecimiento educacional?



Rúbrica para evaluar el desarrollo de las etapas 1 y 2 del ciclo de apoyo

A continuación, se propone una rúbrica que permite analizar y evaluar el desarrollo de las etapas a partir de los siguientes conceptos:

Participación: se refiere a la generación de instancias con los actores de la comunidad educativa que, a partir de una interacción fluida, les permite comprender, aportar y generar una visión conjunta del ciclo de apoyo técnico pedagógico.

Coherencia: se refiere a la relación entre procedimientos, procesos y productos de una etapa en particular y entre etapas del ciclo de apoyo técnico pedagógico.

criterio / Desarrollo	No Logrado	Medianamente Logrado	Logrado
Participación (trabajo sistemático)	En ambas etapas se genera un trabajo sistemático solamente con el equipo directivo.	En ambas etapas se genera un trabajo sistemático con el equipo directivo y con parte del cuerpo docente.	En ambas etapas se genera un trabajo sistemático con el equipo directivo, equipo de docentes y otros actores de la comunidad educativa.
Participación (visión compartida)	En ambas etapas se genera una visión compartida del proceso de apoyo con el equipo directivo.	En ambas etapas se genera una visión compartida del proceso de apoyo con el equipo directivo y parte del cuerpo docente.	En ambas etapas se genera una visión compartida del proceso de apoyo con el equipo directivo, equipo de docentes y otros actores de la comunidad educativa.
Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> En la etapa de involucramiento se utiliza la primera versión de la caracterización como medio para trabajar en conjunto con los equipos del EE, y en la etapa de diagnóstico se utiliza la caracterización trabajada en conjunto por el profesional de la UATP y los equipos del EE para enfatizar aspectos específicos y lograr una línea base del EE. <p style="text-align: center;">0</p> <ul style="list-style-type: none"> En la etapa de diagnóstico se analiza detalladamente la autoevaluación del PME y se definen problemas de práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> En la etapa de involucramiento se utiliza la caracterización analizada, ajustada y validada por el equipo directivo, como medio para trabajar en conjunto con los equipos del EE. En la etapa de diagnóstico se utiliza la caracterización trabajada en conjunto por el profesional de la UATP y los equipos del EE para enfatizar aspectos específicos y lograr una línea base del EE. En la etapa de diagnóstico se analiza detalladamente la autoevaluación del PME y se definen problemas de práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> En la etapa de involucramiento se utiliza la caracterización, analizada, ajustada y validada por el equipo directivo, como medio para trabajar en conjunto con los equipos del EE, resguardando participación, confianza y contexto. En la etapa de diagnóstico se utiliza la caracterización trabajada en conjunto por el profesional de la UATP y los equipos del EE para enfatizar aspectos específicos y lograr una línea base del EE. En la etapa de diagnóstico se analiza detalladamente la autoevaluación del PME y se definen problemas de práctica. En la etapa de diagnóstico se culmina con una priorización del problema de práctica y un análisis de las capacidades a desarrollar a partir de dicho problema.



Chile
en marcha

