

SUPERVISIÓN EDUCACIONAL EN CHILE EXPERIENCIAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

LECCIONES Y APRENDIZAJES

**COORDINACIÓN NACIONAL DE SUPERVISIÓN
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

EDUCACION
**Nuestra
Riqueza**



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION

Capacitación y Apoyo Sistemático con Implicancias en el Aula

Karin Ermtter
Andrea Flanagan

Resumen de la Experiencia

Esta experiencia se diferencia de las otras, ya que la Fundación presta servicios a escuelas pertenecientes a comunas de la VII y VIII Regiones, pero no es sostenedor, como en el caso de la SIP, Belén Educa, o de los municipios, y tampoco es parte del Mineduc o de un departamento provincial (Deprov). La Fundación Educacional Arauco (FUNDAR) es una institución sin fines de lucro, creada en 1989 por Celulosa Arauco y Constitución S. A., con el objetivo de *“aportar a la calidad y equidad de la educación en las regiones donde la empresa tiene presencia”*. El foco de acción de FUNDAR son las escuelas básicas municipalizadas, en las cuales trabaja con la totalidad del equipo directivo y docente (parvulario y básico) de cada establecimiento, entregando capacitación a profesores a través del fortalecimiento y la actualización de conocimientos en las áreas de lenguaje oral y escrito, razonamiento lógico-matemático, gestión pedagógica y autoestima, junto con la donación de materiales como bibliotecas de aula y libros de apoyo para los profesores.

El apoyo a cada escuela constituye un plan sistemático de intervención, *“de carácter específico e intencionalmente elaborado, al servicio de metas consideradas valiosas desde una perspectiva pedagógica”*. Todo programa de capacitación aplicado por FUNDAR implica la interrelación de los objetivos con los problemas que intenta resolver y la participación y compromiso de los directivos, profesores jefe y de asignatura, educadoras de párvulos y sicopedagogos de las escuelas correspondientes. La duración de cada capacitación depende del programa implementado, pudiendo abarcar de 2 a 4 años. Cada capacitación es “multimodal”, es decir, contempla entre 5 y 6 modalidades de intervención: a) Jornadas de Capacitación, b) Talleres de Apoyo Pedagógico, c) Visitas a las Escuelas y/o Observaciones de Aula, d) Reuniones Mensuales, e) Reuniones de Directores y f) Apoyo en Psicología Educacional. Adicionalmente, se realizan reuniones periódicas con las autoridades educacionales de las comunas y del Departamento Provincial.

Lo que llama la atención en esta experiencia, es la capacitación efectuada y el seguimiento posterior a ésta, que permite asegurar que lo aprendido sea transferido al aula y perdure en el tiempo: los materiales entregados son coherentes con los conocimientos abordados y claros en su aplicación, constituyendo una real ayuda para el profesor; las visitas al aula permiten conocer el grado de aplicación de los contenidos enseñados y las reuniones mensuales hacen posible ir ‘afinando’ la transferencia de los conocimientos.

1. Características Generales, Enfoque de Supervisión y Características de las Escuelas que Atiende

Características Generales de la Fundación: el Aporte Privado a la Educación Pública

La Fundación Educacional Arauco (FUNDAR) fue creada el 11 de abril de 1989 y es una institución sin fines de lucro, dependiente de la empresa Celulosa Arauco y Constitución S.A. Desde su fundación, su objetivo ha sido *“aportar a la calidad y equidad de la educación en las regiones donde la empresa tiene presencia”* (Directora FUNDAR), por lo que, a partir de esa fecha, ha desarrollado diversos programas educativos en 11 comunas con altos índices de pobreza de la VII y VIII Regiones. No obstante, la presencia de la Fundación en cada comuna no es uniforme, dependiendo ésta de las necesidades de cada una de ellas.

Durante este tiempo, ha capacitado a alrededor de 1500 docentes o agentes educativos de 200 escuelas o centros de atención - principalmente municipalizados - y favorecido a más de 36.000 niños (FUNDAR, 2004). Entre estos establecimientos se encuentran escuelas rurales y urbanas; tradicionales, medianas o combinadas (uni, bi o tridocentes), y algunas pertenecientes a comunidades indígenas (principalmente, mapuche). Es frecuente que las diferencias entre las escuelas se aprecien más por comuna, que entre establecimientos individuales. Es así, por ejemplo, que los alumnos de algunas comunas presentan mayores niveles de lectura que otras; que los estudiantes de la comuna de Tirúa poseen mejores niveles de autoestima, en comparación con sus pares de otras localidades, etc.

El foco de acción de FUNDAR son las escuelas básicas municipalizadas de las comunas de las regiones antes señaladas. En cada comuna, la Fundación trabaja con la totalidad del equipo directivo y docente (parvulario y básico) de cada escuela. La participación de la totalidad de las escuelas básicas municipalizadas de una comuna, en conjunto con la planta docente de cada establecimiento, constituye una condición para que FUNDAR efectúe su asesoría. No obstante, cuando las comunas son grandes (por ejemplo, Constitución), se trabaja en períodos sucesivos con escuelas agrupadas, (por ejemplo, rurales y urbanas). En la práctica, no han existido casos en que alguna comuna no haya participado; generalmente, cuando alguna escuela o profesor no desea el apoyo, *“el resto de sus colegas lo termina convenciendo”*.

Ocasionalmente, el apoyo también se ofrece a establecimientos particulares subvencionados en condiciones de pobreza y con bajos resultados de aprendizaje.

El trabajo de la Fundación, a través de los años, no ha presentado grandes variaciones. En sus inicios y hasta 1993, FUNDAR desarrolló un programa de colaboración económica y de asesoría pedagógica en una escuela municipal en la VII Región, con asesoría técnica de la Fundación Educacional Barnechea. A partir de esa experiencia, en 1990 cobra fuerza la idea de planificar intervenciones dirigidas a establecimientos de comunas completas, donde los recursos se focalicen en una capacitación de excelencia que beneficie a la totalidad de los docentes de las escuelas más vulnerables y con menos recursos. La expectativa central que opera a partir de esa fecha es que, al terminar las intervenciones, la continuidad de los logros no debería depender de la *“mantención de recursos económicos, sino de la capacidad y fuerza con que cada comuna y el equipo pedagógico de cada escuela, siguieran trabajando”* (FUNDAR, 2004, pp. 21).

Asimismo, otra de las modificaciones realizadas corresponde al nivel en que se aplican las intervenciones: la Fundación se ha percatado de que, mientras más temprana sea la intervención realizada al grupo etéreo, mejores serán los resultados a largo plazo: *“Nos dimos cuenta de que los niños, cuando entraban al programa, venían con niveles muy bajos en vocabulario (...) a partir de ello, empezamos con programas más focalizados”* (coordinadora VII Región). Como consecuencia, el apoyo prestado por FUNDAR se extiende al nivel parvulario (0 a 6 años).

Respecto del enfoque teórico de la asesoría, las personas entrevistadas se autodefinen como eclécticas (reconocen virtudes en más de un enfoque o en una combinatoria de éstos). Sin embargo, las asesorías siguen preferentemente los principios sistémicos, trabajando con directivos, profesores y alumnos en forma conjunta, lo que permite asegurar que *“el efecto se propague a los otros profesores y niños”* (Directora FUNDAR); y rogerianos, ya que se considera que este enfoque (de corte humanista) permite un mayor acercamiento con los profesores, generándose una relación de confianza y optimizándose el trabajo con éstos. Aunque la Fundación siempre conserva la estructura general del modelo de intervención, ésta no es rígida, pues se efectúan los cambios o las adecuaciones necesarias a cada intervención, de acuerdo a la realidad de cada comuna, escuela y profesor.

FUNDAR trabaja en concordancia con las políticas y programas del Mineduc y la relación con el Ministerio es bastante cercana, lo cual se expresa, por ejemplo, *“solicitando mayor información o hablando con la dirección central del Ministerio, en relación a las políticas instauradas por esta entidad”* (coordinadora VII Región).

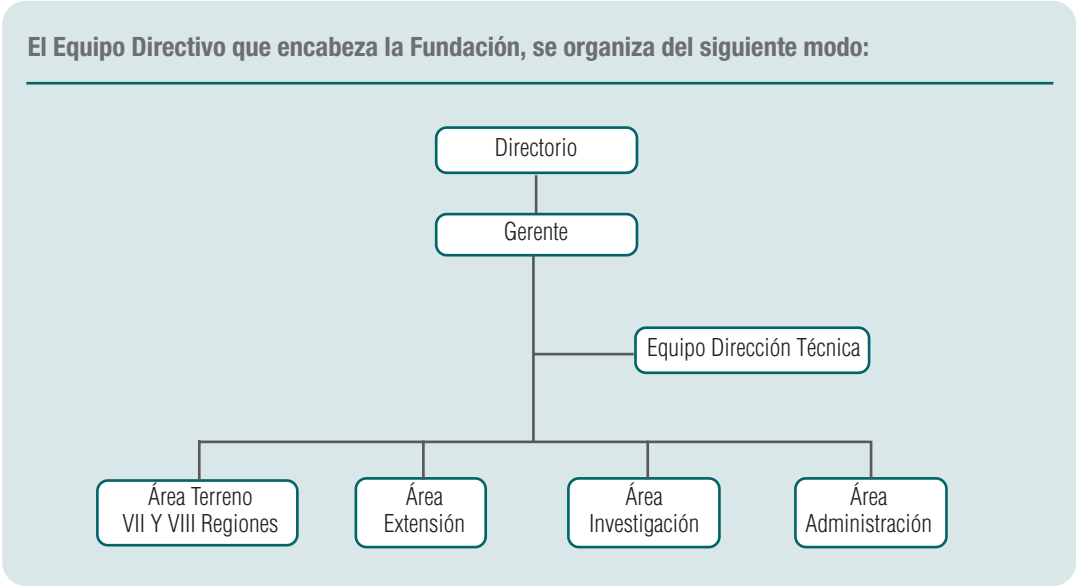
Asimismo, existe una fluida coordinación con el gobierno regional y comunal correspondiente; de acuerdo al Jefe del Deprov Arauco, la relación con la Fundación es “excelente”. Cada programa de apoyo de la Fundación es presentado al Departamento Provincial, al Alcalde y al director de educación municipal correspondiente; en el mes de diciembre, se realiza un encuentro, a fin de conocer y coordinar, en términos generales, el

trabajo del año siguiente. Con esto se evita que las actividades realizadas por cada organismo se repitan en un mismo establecimiento. Así, cuando algún tema relevante está siendo desarrollado por el Deprov en las escuelas, dicho tema no es tratado por FUNDAR; en otras oportunidades, el Mineduc solicita a la Fundación abordar determinadas temáticas vinculadas a sus objetivos.⁵²

⁵² En términos generales, el Deprov tiende a centrar su acción en el apoyo a la gestión directiva y la planificación, mientras que la Fundación se enfoca en el apoyo al profesor y al trabajo en aula.

2. Recursos Humanos y Organización de la Institución para la Tarea

El equipo de trabajo de FUNDAR está constituido por 22 personas de planta, entre las que se cuentan psicólogos, profesores, sociólogos y educadoras de párvulos. Una parte de estos profesionales trabaja en Santiago y viaja permanentemente a las regiones, y otra reside en dichas regiones (en la VII Región hay dos psicólogos educacionales; en la VIII Región, tres profesionales de la misma especialidad).



Cada coordinadora se encarga de articular los programas desarrollados en la región, con los organismos que correspondan (Daem, Deprov, entre otros).

Normalmente, para las jornadas de capacitación que se brinda a docentes y directivos en determinados temas, la Fundación contrata a profesionales expertos, reconocidos nacionalmente. Asimismo, en cada escuela participante existe un profesor que asume funciones de coordinador de FUNDAR, responsable de recordar a sus colegas los próximos encuentros con el personal de la Fundación, las tareas y trabajos que deben realizar, etc. Este cargo no es remunerado y en algunos establecimientos coincide con el cargo de jefe de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP).

Respecto del perfil deseado para el profesional de la Fundación Arauco, éste no se encuentra formalizado, pero el equipo directivo de la Fundación refiere que, en el proceso de selección de un nuevo profesional buscan, tanto conocimientos y experiencia laboral en los ámbitos de educación y pobreza, como determinadas características personales: empatía, capacidad para relacionarse con otros, tolerancia a la frustración y compromiso; esto último, debido a que el trabajo es caracterizado como *“bastante demandante, aunque reforzante por los resultados de los profesores que trabajan en las escuelas”*.

3. El Trabajo con las Escuelas

El Apoyo de Fundar en Cada Escuela

En general, el énfasis de FUNDAR (señalado tanto por la institución, como por las escuelas a las cuales se visitó en terreno) se ha centrado en la capacitación de profesores a través del fortalecimiento y la actualización de sus conocimientos en las áreas de lenguaje oral y escrito, razonamiento lógico-matemático, gestión pedagógica y autoestima de los alumnos, junto con la donación de materiales, como bibliotecas de aula y libros de apoyo para los profesores.

Las acciones de la Fundación se organizan a través de programas educativos que constituyen planes sistemáticos de intervención, que se desarrollan en un tiempo y lugar determinado, *“de carácter específico e intencionalmente elaborados, al servicio de metas consideradas valiosas desde una perspectiva pedagógica”* (FUNDAR, 2004, p. 13). Así, entre 1991 y 1994, la escuela Valle de Ramadilla participó en el “Programa Interactivo para el Desarrollo de la Educación Básica”, desarrollado con escuelas básicas municipalizadas de la comuna de Arauco, VIII Región. Dicho programa contempló una serie de planes de intervención, entre los que se cuentan las jornadas de perfeccionamiento (efectuadas en los meses de enero y julio de cada uno de esos años), reuniones mensuales, a objeto de resolver dudas y conocer el grado de transferencia de las temáticas a la sala de clases (realizadas desde marzo a diciembre de cada año), y entrega de materiales como bibliotecas de aula y textos sobre el desarrollo de la autoestima, entre otros.

Todo programa aplicado por FUNDAR implica la interrelación de los objetivos con los problemas que intenta resolver. Asimismo, implica la participación y compromiso de los directivos, profesores jefes y de asignatura, educadoras de párvulos y psicopedagogos de las escuelas correspondientes.

Por otro lado, cada uno de estos programas se puede desarrollar en distintas comunas, a través del tiempo; es así como el programa antes referido “Programa Interactivo para el Desarrollo de la Educación Básica” se aplicó entre los años 1991 y 1994 en la comuna de Arauco; entre 1995 y 1998 en Cañete; entre los años 2000 y 2003, en Tirúa; y desde el año 2004, en Constitución.

Las capacitaciones son “multimodales”, contemplando entre 5 y 6 modalidades de intervención: Jornadas de Capacitación, Talleres de Apoyo Pedagógico, Visitas a las Escuelas y/o Observaciones de Aula, Reuniones Mensuales, Reuniones de Directores, Apoyo en Psicología Educativa.

Adicionalmente, durante todo el proceso de preparación, ejecución y cierre del programa, se realizan reuniones periódicas con las autoridades de la comuna y del Mineduc, representado por el Deprov correspondiente.

Las intervenciones de FUNDAR abarcan un período de 2 a 4 años, en el cual se trata de establecer, en primera instancia, una relación de confianza, a partir de visitas en las que se profundiza sobre las características y necesidades de las escuelas, para luego implementar los diversos programas de capacitación.

Jornadas de Capacitación

Las jornadas constituyen cursos intensivos que tienen como objetivo *“la actualización profesional y la entrega de nuevos contenidos y metodologías a los profesores participantes”* (FUNDAR, 2004). Los temas desarrollados son: lenguaje oral y escrito, razonamiento lógico-matemático y autoestima, considerados por la Fundación como fundamentales para cualquier aprendizaje.

Los contenidos son entregados por especialistas de nivel nacional en cada uno de los temas; algunos de ellos forman parte del equipo de FUNDAR y otros son especialmente contratados para estos eventos. Las Jornadas, por lo general, son cuatro y se desarrollan a lo largo de dos ó tres años: dos Jornadas de dos semanas cada una, durante el mes de enero, y dos Jornadas de una semana cada una, en el mes de julio; todas las cuales poseen una duración diaria de ocho horas, aproximadamente. (9:00 a 17:00 hrs).

La metodología es interactiva y contempla algunas partes expositivas, lo que permite a directivos y educadores, aplicar los contenidos expuestos a través de trabajos individuales y grupales: *“Hay análisis de casos, hacemos representaciones de los temas...”*. En este último caso, los grupos suelen ser conformados intencionalmente por la Fundación, con docentes de diversos ciclos y establecimientos, lo que permite a estos últimos conocerse e intercambiar experiencias: *“Nos sirve para conocernos(...) ¡imagínese que había profesores de la comuna con los cuales yo nunca había hablado!”*. En ocasiones, la agrupación se establece por ciclos y especialidad, trabajando en conjunto, los docentes del 1er ciclo, los del 2° ciclo (y al interior de estos, por subsectores) y las educadoras del nivel parvulario, y en forma separada, los directivos.

Cada uno de los temas abordados considera los intereses y necesidades de las escuelas. Es así como, a través de una pauta de evaluación entregada por la Fundación al final de cada jornada de capacitación, se consulta por *“el tema que nos gustaría trabajar”*, el cual es tratado posteriormente en las reuniones mensuales, descritas más adelante. Asimismo, y a fin de asegurar la transferencia de cada uno de los temas tratados, la capacitación se refuerza con tareas y trabajos inter-períodos, desarrollados por los profesores.

Talleres de Apoyo Pedagógico

Son una instancia de trabajo y de reflexión conjunta entre el equipo docente del programa y los equipos directivos y pedagógicos de dos o tres escuelas participantes. Las escuelas se agrupan según sus características y realidades compartidas, es decir, rurales o urbanas, tradicionales o multigrado, etc. y se reúnen durante un día completo. En algunos períodos, esta modalidad reemplaza a las “Reuniones Mensuales”, explicadas más adelante. (FUNDAR, 2004).

Visitas a las Escuelas y Observaciones de Aula

El apoyo también contempla trabajo en terreno. Éste es considerado como una instancia de contacto directo entre los docentes insertos en su realidad educacional y el equipo de profesionales de la Fundación. Estas visitas tienen por objetivo conocer el trabajo en la escuela, compartir inquietudes sobre ese trabajo y el perfeccionamiento recibido, mantener y reforzar los lazos establecidos entre el equipo de la Fundación y los profesores, adecuar el énfasis de la capacitación a las necesidades reales del quehacer pedagógico, y conocer el grado de transferencia de lo aprendido en el aula y escuela. (FUNDAR, 2004).

En general, cada escuela es visitada por una o dos profesionales de FUNDAR, con una frecuencia que depende, en parte, de la accesibilidad geográfica del establecimiento (una visita mensual, o dos o tres veces al año). Durante estos encuentros, la Fundación efectúa visitas al aula desarrolladas de acuerdo a la voluntad y disponibilidad de los docentes. En un inicio, la disposición a ser observados, por parte de los profesores, suele ser baja, aumentando con el transcurso del tiempo, en la medida en que la actitud respetuosa y reforzante de las profesionales de la Fundación les hace comprender que estas visitas constituyen una instancia de retroalimentación y aprendizaje, más que de control e inspección.

Por lo general, la primera visita a la sala de clases tiene como objetivo *“conocer en forma general las características de la sala y la labor pedagógica realizada por los profesores, así como poder evaluar el grado de apropiación y aplicación de los contenidos enseñados”* (coordinadora VII Región). En un segundo momento y a través de una pauta de observación, se aprecian aspectos como la gestión del profesor y el nivel de motivación e interés de los alumnos frente a la clase, entre otras. Posteriormente, las apreciaciones son comentadas y analizadas en su conjunto por el profesional de FUNDAR y el docente, quien conoce de antemano el foco de la observación.

Algunas de estas observaciones han sido filmadas, empleándose, este material, en una fase piloto en las reuniones mensuales o de capacitación, a fin de ejemplificar y facilitar la aplicación de los contenidos abordados por parte de los profesores: *“Son clases demostrativas que han permitido “aterrizar” los conocimientos teóricos”*. (coordinadora VIII Región).

Reuniones Mensuales

Con el objeto de consolidar, reforzar y complementar los contenidos entregados durante las jornadas de capacitación y mantener la línea conductora del programa que se esté implementando, se establece un contacto periódico y permanente entre el equipo FUNDAR y los profesores, y de estos entre sí. (FUNDAR, 2004).

Por ello, se realiza una reunión mensual en la que participa también la totalidad de los directores y educadores asesorados y capacitados, durante todo el desarrollo de un programa. En estas reuniones se capacita a los docentes, en temas afines y complementarios a aquellos abordados en las jornadas (por ejemplo, se brinda capacitación en Evaluación) y se analiza la marcha del programa. La autorización del Mineduc para la suspensión de clases permite asegurar la asistencia de todos los docentes.

Reuniones de Directores

Constituyen una instancia de trabajo conjunto entre el equipo directivo del programa implementado por FUNDAR y los directores y profesores coordinadores de departamentos, de cada escuela participante.

La modalidad de reuniones se desarrolla en dos momentos:

- ✍ Antes del inicio del programa, el equipo de la Fundación expone este programa ante los directores, recogiendo sus necesidades, observaciones y sugerencias; luego, se presenta a los profesores. Esto tiene por objetivo fomentar una relación de confianza entre el equipo de la Fundación y el equipo directivo, y estimular el liderazgo y la apropiación del programa por parte de estos últimos.
- ✍ Una vez iniciado el programa, se establece una coordinación de la marcha general y de cada una de las actividades de éste, y se capacita a los directores en temas de liderazgo, trabajo en equipo y gestión pedagógica. En esta fase, las reuniones se efectúan cada dos meses, aproximadamente.

Apoyo en Psicología Educativa

Los psicólogos educativos de la Fundación apoyan a los docentes en la sala de clases, estimulando las destrezas específicas de alumnos que presentan dificultades leves de aprendizaje en las áreas de lectura, escritura y desarrollo cognitivo. (FUNDAR, 2004).

Por otro lado, y como se señaló en párrafos precedentes, FUNDAR hace entrega de materiales pedagógicos para cada escuela, para facilitar la aplicación y transferencia de los temas tratados en la sala de clases. Estos son, por lo general: 1) libros y manuales de consulta; 2) apuntes y documentos de estudio; y 3) materiales de razonamiento lógico-matemático. Para asegurar su adecuado aprovechamiento, la Fundación capacita a los docentes respecto

a la utilización (cuándo, cómo, dónde y por qué) y cuidado de los materiales. Estos últimos son acompañados de instrucciones (edades de aplicación, por ejemplo), lo que permite que el profesor vaya adaptándolos, de acuerdo a las características y necesidades de su curso: *“Es adecuado a las características del niño y la escuela(...) hice que dibujaran su recuerdo favorito en vez de escribirlo, porque son muy chicos”; “Para la autoestima, hice que los alumnos, en una hoja de cuaderno hecha pelota o avión, escribieran 3 cualidades de un compañero(...), luego debían intentar adivinar a quién correspondían esas cualidades”*. (profesoras).

A través de las diversas políticas de intervención descritas, la Fundación refuerza la paulatina transferencia de los aprendizajes alcanzados por los docentes, al aula, ya que la entrega de conocimientos teóricos no asegura, por sí sola, su aplicación en la sala de clases. El seguimiento posterior y la interrelación entre las distintas modalidades, permiten alcanzar esta meta.

Un ejemplo de ello lo constituye el Taller de Lectura para los alumnos de 2º básico de la Escuela Mare Nostrum. Los psicólogos de la Fundación encargados de la modalidad Apoyo en Psicología Educacional (APE) efectuaron una evaluación de los alumnos en las áreas de comprensión lectora y vocabulario, lo que les permitió identificar a los estudiantes con mayores y menores niveles de avance. Durante las visitas efectuada 2 o 3 veces al mes, durante 8 meses aproximadamente, también modelaron, en el aula, el trabajo simultáneo con alumnos con mayores necesidades y con el resto del curso, utilizando materiales específicos. Observaron, además, al profesor trabajando con esta metodología y entregaron múltiples recomendaciones para apoyar al grupo curso, hasta la próxima visita: *“Aplica este test para saber cómo anda, clasifica a ese niño en este grupo, utiliza este material para estimularlos”* (profesora); de esta forma, lograron, a través del trabajo directo y cotidiano con los niños, el desarrollo e instalación de capacidades en los docentes.

Finalmente y a objeto de conocer los resultados alcanzados por la intervención efectuada, los profesionales realizaron una post evaluación del Taller, obteniendo logros significativos en la calidad y velocidad de la lectura oral.

El Apoyo de Fundar en la Escuela: la Visión de sus Actores

El apoyo entregado por la Fundación es altamente valorado por los distintos actores de las escuelas. Éstos destacan especialmente la metodología empleada en las capacitaciones, pues les resulta motivadora, permite el seguimiento de los contenidos a través del tiempo y facilita su aplicación a la escuela: *“Se aprende y se puede aplicar lo enseñado”* (profesora).

Los entrevistados comparan favorablemente esta metodología con la empleada por universidades de la zona que, contratadas con anterioridad por el Mineduc, les brindaron otras actividades de perfeccionamiento (cursos NB1, NB2, etc.). Estos cursos, en contraste,

habrían sido difíciles de aplicar en la realidad de cada escuela: *“¡Eran muy ideales; mostraban que era tan fácil solucionar un problema!...pero las propuestas no eran atingentes a las características de los alumnos y la escuela”* (directora). Se habría utilizado también un vocabulario muy técnico y un lenguaje poco “práctico”, muy teórico y excesivamente expositivo, todo lo cual dificultó la transferencia de los contenidos a la escuela.

Otro elemento evaluado positivamente por los entrevistados, es el material entregado por la Fundación, el que es calificado como “excelente”, de muy buena calidad, útil y práctico, con instructivos de aplicación para los alumnos que, a diferencia de otros, son muy claros: *“Fundar entregó una carpeta completa con todo lo que tenía que hacer el profesor para realizar la Lectura Compartida en la sala; con este material, el niño se incentiva por la lectura”*; *“Trae una infinidad de actividades”*, etc. (entrevistados). Asimismo, los docentes valoran lo expedito de su entrega: *“Nos daban una charla e inmediatamente nos entregaban los materiales, a diferencia de los del P-900, en los que nosotros teníamos que clasificar el material por ciclo, subsector, sólo venía con las instrucciones de uso”* (profesora).

La relación de confianza descrita anteriormente, constituye uno de los pilares en el trabajo de asesoría desarrollado por la Fundación. Antes del inicio de un programa, durante las reuniones mensuales descritas más arriba, el equipo de profesionales de FUNDAR se reúne con los directivos de cada escuela, presentando y describiendo el programa a implementar, y recopila las observaciones, sugerencias y necesidades que puedan presentar éstos. Sólo cuando se han efectuado las correcciones pertinentes, producto de las apreciaciones de los directivos, el programa es dado a conocer a los profesores y se implementa en la escuela. Es justamente a través de esta consideración de las opiniones de los actores involucrados, que se va generando una relación de carácter más horizontal (“de tú a tú”) que vertical (“de yo a tú”) entre los profesionales de la Fundación y los directivos (y en forma posterior, con los docentes), lo cual ‘cruza’ todo el trabajo de apoyo prestado por FUNDAR y favorece el aprendizaje de los actores.

En este sentido, la totalidad de los entrevistados percibe al grupo de profesionales de la Fundación y la relación establecida a lo largo del tiempo entre ambos, en forma positiva: *“Es una relación relajada(...) hacen un seguimiento que permite que podamos pregunta, son preocupados de la persona, la relación no es amenazante”* (profesoras). Es decir, no proyectan una imagen de profesionales ‘expertos’ que vienen a ‘controlar’ su desempeño, sino de un grupo de profesionales que viene a capacitar y a ayudar.

4. Resultados que el Apoyo Técnico ha Conseguido

Alumnos y Docentes: el Impacto de la Asesoría de FUNDAR

Avances logrados por alumnos y profesores de las escuelas asesoradas:

- ✓ Mejoramiento en las áreas de lenguaje en los alumnos (calidad y velocidad lectora, entonación y articulación, inferencias a partir de un texto, comprensión y vocabulario).
- ✓ Mejoramiento en el razonamiento lógico-matemático: *“Los niños saben por qué se suma, por qué se sustrae... ¡razonan!”* (profesora).
- ✓ Cambio en las metodologías de los profesores (los docentes han innovado en las metodologías de enseñanza-aprendizaje, trabajando con más recursos y materiales didácticos).
- ✓ Cambio en el nivel de atribuciones y expectativas de los docentes respecto de sus alumnos, la forma de enfrentar sus dificultades, junto con una posición más autocrítica del proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, la responsabilización por los éxitos y fracasos de los mismos: *“Antes, si al alumno le iba mal, era responsabilidad de él. Ahora pienso que es mi responsabilidad, tengo mayor nivel de autocrítica”* (profesora).
- ✓ Mejoramiento en los niveles de autoestima, como resultado de una mayor preocupación por el ámbito afectivo del educando: a través de las distintas modalidades⁵³, los profesores han ido reconociendo este aspecto como elemento relevante, que media en los aprendizajes al interior de la sala de clases, logrando disminuir el efecto de riesgo.
- ✓ Aumento de los puntajes SIMCE obtenidos por la mayoría de estas escuelas.

El logro de estos resultados es heterogéneo y gradual. Las diferencias se explicarían, de acuerdo a los entrevistados, debido a que algunas tendrían rasgos de “escuela efectiva”, lo que contribuiría a que los programas y las intervenciones efectuadas por la Fundación, sean mejor aprovechadas.

Un factor que favorece estos logros es la incorporación de los directivos y de la totalidad de los docentes del establecimiento, lo que permite alinear y unificar el trabajo realizado, con los objetivos educacionales y las metodologías de enseñanza-aprendizaje empleadas por los distintos profesores.

Un segundo factor es la sistematicidad en el tiempo y la articulación entre las diversas capacitaciones realizadas, lo que permite que los nuevos aprendizajes incorporados por directivos y docentes tengan un seguimiento y un apoyo permanente por parte de los profesionales de FUNDAR, durante meses e incluso, años.

⁵³ Especialmente a través de las Jornadas de Capacitación, donde la temática es abordada por profesionales expertos, y de la entrega de materiales (textos y libros), que orientan la estimulación y el fortalecimiento de la autoestima de los alumnos.

Sustentabilidad: Resultados que Permanecen en el Tiempo

Gran parte de los entrevistados confía en que las mejoras en el rendimiento de sus escuelas permanecerán en el tiempo, aún cuando el apoyo de la Fundación se retire, debido a que consideran que las capacidades y los aprendizajes ya han sido instalados en las capacitaciones y seguimientos efectuados: *“Los logros en el tiempo dependen del profesor y de la escuela... que ésta siga viendo y analizando las cosas que aprendimos”* (profesora).

En este sentido, algunos de los establecimientos, por iniciativa propia, ya han replicado y adaptado algunas de las metodologías de trabajo empleadas por la Fundación, como una forma de asegurar el continuo progreso y mejoramiento de la escuela en sus rendimientos, como señala el siguiente testimonio: *“En el Taller de Producción de Textos, los profesores de 3° básico que fueron capacitados, van a enseñarles a los colegas de 2°, ya que éstos pasan el próximo año a 3° y no recibirán el Taller. Tenemos todo programado para que se capaciten en diciembre de este año (2004)”*.

5. Conclusiones y Aprendizajes Pensando en un Sistema de Supervisión

Es posible concluir que la intervención realizada por FUNDAR logra resultados bastante coherentes con los objetivos propuestos y los ámbitos de asesoría desarrollados. Esto podría dar cuenta de que las metodologías implementadas por la Fundación son efectivas, ya que los resultados de los alumnos de las escuelas participantes han mejorado durante todo el período de implementación. Algunos aprendizajes que se desprenden de esta experiencia, serían los siguientes:

Estrategia de Acercamiento: Estableciendo una Relación de Confianza

Un elemento que parece de real importancia y que podría ser transferible a otros modelos de supervisión, es la actitud con que los profesionales de la Fundación llegan a las escuelas y a sus actores. A través de una aproximación paulatina, que se caracteriza por ser horizontal y respetuosa, abierta a conocer la realidad particular de la escuela y especialmente a reconocer sus esfuerzos y logros, se va generando gradualmente una relación de confianza, que favorece considerablemente la apertura y buena disposición de docentes y directivos, hacia la asesoría prestada.

Capacitación y Seguimiento: Dos Ingredientes para la Transferencia al Aula

Las capacitaciones efectuadas por la Fundación son de alta calidad. En ello inciden las características de quienes capacitan, técnicamente muy competentes y, lo más importante: *“Concretos, que ejemplifican y nos indican paso a paso lo que debemos hacer”*. Las metodologías empleadas son consideradas motivadoras, entretenidas y permiten la aplicación y la transferencia de los aprendizajes alcanzados a la sala de clases (punto de tensión actual en la Reforma Educacional chilena).

El acompañamiento o seguimiento constante realizado por la Fundación, a través de sus distintas modalidades, también ayuda a que los conocimientos no se queden sólo en el nivel cognitivo, sino que sean transferidos al aula y perduren en el tiempo. Los materiales entregados son coherentes con los conocimientos abordados y se acompañan de instrucciones claras para su utilización, constituyendo una real ayuda para el profesor. Las visitas al aula permiten conocer el grado de aplicación de los contenidos enseñados; las reuniones mensuales permiten ir ‘afinando’ la transferencia de los conocimientos, entre otros.

Estos antecedentes constituyen un insumo para la planificación de futuras actividades de perfeccionamiento, las que debieran contar con capacitadores con disposición y competencia para traducir los contenidos teóricos en prácticas concretas y pertinentes, descritas en forma sencilla.

Sistematización de las Intervenciones

Uno de los aspectos que el Deprov destaca de la Fundación, es la práctica de sistematizar las experiencias realizadas, a través de informes y evaluaciones. Permite tener un registro temporal de los avances y alcanzar un aprendizaje organizacional, a partir de los aciertos y errores cometidos, lo que, a su vez, contribuye a perfilar mejor las futuras asesorías.

Este es un aspecto que podría ser incorporado en la práctica de supervisión del Mineduc. A través de la sistematización y evaluación de las experiencias y el trabajo desarrollado por cada Deprov, se podría generar, en el nivel nacional, una especie de “manual de buenas prácticas” que permitiera el intercambio de experiencias entre los supervisores y la generación de redes de apoyo entre los Deprov.

Intervención Temprana

En comunidades educativas más vulnerables, la estimulación temprana de los niños y el apoyo de los padres y madres a la educación de sus hijos, suelen ser escasos. Un ejemplo de ello es lo que sucede en la VIII Región, donde muchos niños ingresan a la escuela con niveles de vocabulario muy disminuidos, debido a que los padres *“casi ni hablan con los chicos”* (profesora). Como consecuencia de lo anterior, existe una alta prevalencia de niños con problemas de aprendizaje leves, asociados a factores socioculturales. Por este motivo, FUNDAR ha estimado importante priorizar la intervención más temprana, que permita mejorar el punto de partida y facilitar los aprendizajes iniciales en el ingreso a la educación básica. Un mayor énfasis en esta etapa, constituye otro criterio transferible al Sistema de Supervisión.