



Asesoría a escuelas y liceos vulnerables: aprendizajes, obstáculos y desafíos

Fernando Maureira Tapia
Académico U. A. Hurtado e investigador del CIDE
Marzo de 2011

1. Introducción

Sin duda hoy en día el problema más complejo y apremiante del sistema educativo chileno es su inequidad. Es un dato de la realidad que el nivel socioeconómico de la familia define, en términos globales, el logro que obtienen los niños y jóvenes en la escuela. Un sistema escolar absolutamente segmentado, en el cual existen muy pocas posibilidades de mezcla de estudiantes provenientes de realidades socioeconómicas y culturales distintas.

El abordaje de esta problemática requiere de esfuerzos mucho más sistemáticos y significativos que los realizados hasta ahora. Se necesita que la política pública a nivel macro aumente recursos, perfeccione las regulaciones y agregue de forma articulada otras condiciones claves, como profesores mejor formados y sostenedores mejor preparados entre otros.

Pero también la escuela puede y debe hacer lo suyo, en procura del sueño de una mayor equidad educativa. Cada escuela y liceo que atiende a los sectores más vulnerables de la población, debe hacer mayores y más sistemáticos esfuerzos para mejorar y articular sus prácticas educativas, poniéndose para ello sus propias metas a nivel del mejoramiento de los procesos y resultados, con especial foco en el aprendizaje de todos sus estudiantes en las aulas¹. Entonces, los aprendizajes y propuestas aquí formulados están pensados para que el mejoramiento de procesos y aprendizajes en establecimientos vulnerables se haga con todos sus estudiantes al interior de sus aulas.

Pero en este esfuerzo las escuelas y liceos de contextos vulnerables, sobre todo aquellos de logros más exigüos, deben ser profesional y sistemáticamente acompañados, al menos en un primer período, de forma de ir desarrollando y consolidando competencias y habilidades de manera autónoma y efectiva en las propias escuelas y liceos vulnerables. El presente artículo pretende dar cuenta del aprendizaje obtenido de una serie de experiencias de apoyo y asesoría a este tipo de establecimientos, por parte de un equipo de profesionales del CIDE de la Universidad Alberto Hurtado.

2. Aprendizajes de la experiencia: Logros y dificultades

¹ Es importante hacer el máximo esfuerzo para que todos los estudiantes, aun manifestando algunos niveles de dificultad de aprendizaje, se mantengan bajo la responsabilidad del profesor de aula, pues el análisis de políticas compensatorias europeas (especialmente de Francia e Inglaterra) arrojan como una de las principales dificultades de dichas políticas la “desresponsabilización” de los docentes de una parte del alumnado, generando una escuela que funciona a “dos velocidades” una “normal” y otra “lenta” que serían obstáculo de un mejoramiento más genuino y efectivo. (Tardif, Maurice, Levasseur, Louis (2010) “La division du travail éducatif”, PUF, Paris.)

Desde el año 2000, un grupo de profesionales del CIDE de la Universidad Alberto Hurtado ha venido llevando a la práctica una serie de programas y proyectos² orientados a brindar apoyo para el mejoramiento de logros a escuelas y liceos ubicados en sectores urbanos pobres y con los peores rendimientos académicos del sistema escolar, los que hoy tienden a ser aglutinados bajo el apelativo de “establecimientos educacionales vulnerables”. La suma de experiencias nos permite dar cuenta de una serie de logros y dificultades, las que para efectos de una mejor comprensión organizamos en tres dimensiones: logros y dificultades a nivel de la estrategia de apoyo seguida, a nivel de la gestión institucional y de la gestión de aula.

2.1. Logros y dificultades a nivel de la estrategia global de apoyo

Uno de los aprendizajes clave respecto de la estrategia de apoyo, es que se debe abordar de forma paralela la gestión institucional y la de aula. Este abordaje “**integral**” permite poner en “el mismo registro” las conversaciones de los profesores de aula y los directivos de los establecimientos, ambos deben focalizar su atención en los procesos de aula. Sin duda que esta articulación resulta compleja, pues los directivos y profesores de aula se perciben *a priori* con roles y responsabilidades diferentes.

Hemos aprendido que el apoyo que se le brinda a las escuelas les debe facilitar la **visión articulada de los desafíos y estrategias**; es habitual que distintas iniciativas creadas para el apoyo al mejoramiento escolar, tales como proyectos, programas y planes que son propuestos por el Ministerio de Educación, el sostenedor y otros entes son percibidos cada uno con su lógica, en su lenguaje, lo que a la larga genera una sensación de dispersión y permanente desborde, con acciones que no necesariamente se conciben focalizadas en el quehacer central de la escuela, que es el proceso de enseñanza aprendizaje. Frente a este panorama, el apoyo externo debe procurar la articulación de todas las iniciativas en base a la búsqueda de elevar los aprendizajes por medio del uso de las estrategias más adecuadas.

Otra dimensión que genera muchas dificultades y por tanto buenos aprendizajes, consiste en lograr un adecuado **perfil del capacitador**, para que entreguen un efectivo apoyo a los directivos y profesores de escuelas y liceos vulnerables. Por cierto resulta insuficiente que sean expertos en sus respectivos ámbitos, deben saber “bajar a un nivel concreto” adecuadas herramientas y conceptos para la gestión institucional y de aula. La “bajada” ocurre cuando las estrategias y los materiales proporcionados sean apreciados como efectivos, que puedan ser empleados de forma cotidiana, y que además puedan ser “modelados” por los propios capacitadores en un proceso de acompañamiento en sus actividades concretas.

Se requiere que los capacitadores muestren flexibilidad en el diseño e implementación de los procesos formativos de adultos. No es raro que actividades previamente acordadas se suspendan por “alguna urgencia” ocurrida en la escuela; muchas de esas urgencias se deben al temor a ser observados en sus prácticas o a que efectivamente en escuelas y liceos vulnerables tienden a no tener absolutamente normalizados aspectos claves del proceso educativo, como es el cumplimiento de los horarios de clases o un clima con mínimas condiciones para realizar clases en que se logren aprendizajes.

El punto más complejo de manejar por los asesores, es desempeñar simultáneamente los roles de “especialista” y “amigo crítico”, pues efectivamente, debe contar con alternativas de solución técnica a complejidades del proceso educativo, pero también debe sugerir enmiendas significativas a prácticas

² Los programas y proyectos desarrollados por este equipo de profesionales fueron:

- a). Programa Enseñar para Aprender. Financiado por la Fundación Ford en 6 escuelas municipales de las comunas de San Ramón y El Bosque (2000 a 2004).
- b). Programa Escuelas Críticas. Financiado por el MINEDUC en 13 establecimientos de comunas de la zona sur de Santiago (2001 a 2004).
- c). Programa Escuelas Prioritarias. Financiado por el MINEDUC en 12 escuelas de las comunas de Renca, Melipilla, El Monte y Peñaflores (2006 a 2007).
- d). Programa Liceos Prioritarios. Financiado por el MINEDUC en 7 liceos de las comunas de Maipú, Cerro Navia, Recoleta y Lo Barnechea (2006 a 2010).

Los informes de avance y finales de estos proyectos son la fuente para elaborar este capítulo.

educativas y de gestión fuertemente asentadas en los establecimientos, sin perder la confianza de los docentes asesorados. Entonces se trata de cómo desarrollar una relación profesional que involucre también la confianza personal para, por ejemplo, tener la posibilidad de hablar y remover anquilosadas y difundidas representaciones sociales que fijan un límite demasiado reducido a los desafíos que se proponen a los estudiantes, todo sin caer en una relación “paternalista”; o por el contrario, “contaminarse” con una óptica pesimista de la realidad educativa, frecuente en las escuelas y liceos ubicados en contexto de pobreza.

Se requiere una metodología de trabajo con instancias más academizadas, como cursos, talleres, exposiciones y seminarios, que por lo general reúnen a los docentes de varios centros educativos, y que a la vez contempla concurrir sistemáticamente a las escuelas y aulas, en donde se llevan a cabo talleres para todos los docentes y/o directivos de la escuela, pudiéndose desarrollar también “micro talleres” para grupos más específicos de docentes por nivel o afinidad. Junto a lo anterior, es necesario llevar adelante actividades de acompañamiento al aula, en las que el capacitador puede desarrollar diversas modalidades de trabajo: modelamiento de clases, observación no participante, observación participante, e incluso asumir el rol de alumno.

El desarrollo de estrategias sistemáticas para vincularse provechosamente con las **familias de los estudiantes** es un tema aún pendiente., Al contar con tiempos y recursos limitados las escuelas y liceos abandonan procedimientos, a veces bastante sencillos, para asegurar una participación más activa y consciente del entorno de adultos significativos de los estudiantes. De esta forma ya sabemos que una estrategia que rinde frutos es repensar y reorientar el trabajo de los docentes en las reuniones de padres y apoderados, incrementado la participación de los padres a través de técnicas participativas, superando con ello el mero propósito informativo, que es la orientación más frecuente de estas instancias.

2.2. Logros y dificultades a nivel de la gestión institucional de los establecimientos educacionales

La asesoría debe intencionar la constitución y **fortalecimiento de un verdadero equipo de gestión**, para que asuma la responsabilidad en la conducción del mejoramiento de prácticas de los otros actores escolares. En esta perspectiva el primer paso del mejoramiento de prácticas lo debe dar el propio equipo de gestión, que debe analizar sus funciones y procedimientos y actuar para favorecer explícitamente más y mejores aprendizajes. En general, el conjunto de directivos de las escuelas se llaman a sí mismos equipo de gestión, aún cuando no tengan precisamente un funcionamiento de equipo. Lograr este propósito resulta complejo, pues es muy recurrente la creencia que el mejoramiento del desempeño de las escuelas solo se basaría en mejores prácticas de los docentes de aula, pero estas se logran únicamente en la medida que la gestión institucional genera mejores condiciones para el trabajo educativo.

El equipo de gestión requiere pasar de una estrategia de conducción caracterizada por la administración a una **efectiva gestión de la organización escolar**, esto es, transitar de la simple búsqueda por la correcta organización de los recursos y las acciones de la vida escolar a procurar el mejoramiento de prácticas y el funcionamiento articulado de los actores escolares para el logro de desafíos extraordinarios, como es el efectivo incremento del aprendizaje de todos los estudiantes del establecimiento.

Si el foco de la gestión es mejorar las prácticas educativas para un mayor aprendizaje de los estudiantes, la gestión debe poner sus ojos en el **trabajo del aula**. Resulta ineludible para el mejoramiento de procesos y resultados, que los actores escolares hablen e intervengan en el cómo se aborda el proceso de enseñanza aprendizaje y las relaciones profesor alumno. Junto con evaluar la calidad de la implementación de las clases, se debe considerar la articulación que se da entre su preparación, puesta en práctica y evaluación de aprendizajes. Se debe contar con instrumentos y procedimientos que permitan observar y reflexionar acerca de lo que ocurre en el aula y a partir de ellos poder tomar decisiones colegiadas para el mejoramiento. Sobra señalar que este es uno de los hitos más complejos de lograr, pero a la vez más necesarios para el mejoramiento efectivo. No es suficiente que el capacitador externo entre al aula para hablar de procesos pedagógicos, también deben concurrir, atinada y pertinentemente, idealmente acompañado por los propios directivos de los establecimientos educacionales. Vale mencionar que en los establecimientos educacionales

ubicados en contextos de alta vulnerabilidad no es frecuente la entrada de directivos del estableciendo al aula y existe por tanto, una resistencia a priori a que ésta ocurra.

2.3. Logros y dificultades a nivel de la gestión de aula

El proceso de apoyo al mejoramiento de escuelas vulnerables requiere **conocer el nivel de manejo del currículo y la didáctica**, al menos en los subsectores de aprendizaje más significativos, y de existir falencias en ellos intervenir para producir mejoras. Es frecuente que limitaciones en estas dos dimensiones sean disculpadas en los docentes, en la medida que se percibe que los estudiantes no representarían una exigencia mayor al proceso educativo.

Ligado al punto anterior, es un desafío de muy alta complejidad el reconocimiento de las **representaciones sociales** que poseen los docentes respecto de sus propias prácticas, y de las posibilidades y debilidades con las que contarían sus estudiantes para el proceso educativo. No es raro que “el techo de posibilidades” que se presume a los estudiantes sea bastante bajo, por lo que el desafío planteado también sea bastante limitado. La representación sobre el propio desempeño y respecto de los otros actores presentes en la comunidad, se ha venido construyendo colectiva y paulatinamente en la historia de cada comunidad escolar, sin que intervenga la voluntad explícita de bajar los estándares del desempeño cotidiano; incluso ésta representación se ve sistemáticamente fortalecida, ya que a diario aparecen otros hechos que la confirmarían. Hemos aprendido que la representación negativa no se rompe proponiendo desde afuera otra distinta y menos culpabilizando a sus portadores, sino que se rompe haciéndola explícita y reflexionando acerca de ella y encontrando evidencias que existan en la realidad, y que son capaces de contradecirla o ponerla en duda ante los ojos de sus portadores.

Los profesores perciben **una gran distancia entre su acción propia y la de los directivos**. Sienten que la acción del Director o la dirección del establecimiento tiene muy poco que ver con su propia acción cotidiana en el aula; la gestión directiva tendría más que ver con un control administrativo y burocrático del hacer docente y sin vinculación con sus prácticas de aula, representación que se ve confirmada con el discurso de los directivos que también se posicionan fuera del aula, dejando ésta como espacio privativo de los profesores. El avance de una mayor vinculación entre docentes y directivos respecto de lo que pasa en el espacio de aula es sin duda un tema complejo y que genera resistencia, pero es en estas encrucijadas donde debe operar de forma certera y atinada el capacitador de la instancia de apoyo, proporcionando estrategias y herramientas para una vinculación respetuosa y provechosa.

El estatus del conocimiento y las herramientas que porta la asesoría y el capacitador es un tema crucial para generar posibilidades de que éstas se incorporen en un potencial cambio en las prácticas. Es sistemática la queja que “las novedades” aportadas por la asesoría y los capacitadores, sean demasiado teóricas, es decir que sean de un nivel tan elevado y complejo que los haga difícil de aplicar o transferir con éxito en las aulas. No se trataría en todo caso de “desvestirse” de la teoría, sino que de ofrecerla de tal forma que aparezca como una herramienta que abre nuevas posibilidades y fundamenta o anticipa las alternativas de éxito de estrategias, herramientas y materiales educativos.

Así como a los directivos, la asesoría debe ayudar a los profesores a **articular sus desafíos y procedimientos**; a los profesores también hay que apoyarlos para que focalicen en las estrategias y acciones más relevantes del proceso educativo en contexto de vulnerabilidad. Este, junto con considerar la especificidad de los estudiantes, debe afinar la articulación de los componentes clave del proceso enseñanza aprendizaje: la planificación didáctica, la implementación de las clases y la evaluación de aprendizajes. Así tenemos que con demasiada frecuencia la evaluación de aprendizajes sea apreciada como un dominio muy complejo y casi irremontable en la práctica de los docentes. Además que no se aprecia como una herramienta que permita efectivamente monitorear el crecimiento y maduración de los estudiantes en el tiempo, existe una asociación casi única de la evaluación a la calificación.

3. Los desafíos que deben vencer los establecimientos educacionales vulnerables

Dados los aprendizajes logrados de anteriores experiencias de asesorías a escuelas y liceos vulnerables, es que ahora proponemos una serie de desafíos a remontar por estos establecimientos, ojalá en el contexto de un acompañamiento externo que apoye el desarrollo de los centros educativos en el sentido que se ha venido señalando.

- El establecimiento educacional debe buscar intencionada y sistemáticamente el incremento de los aprendizajes de todos sus estudiantes por medio del mejoramiento significativo de las prácticas educativas de sus docentes.
- El establecimiento educacional y especialmente sus directivos, deben asumir la responsabilidad de acompañar a sus actores escolares en el mejoramiento de las prácticas educativas de aula asociadas al mejoramiento significativo de los aprendizajes de todos los y las estudiantes.
- Los directivos deben implementar y sostener estrategias de gestión pedagógicamente orientadas, que focalicen su esfuerzo en la producción de una fluida interacción entre los actores para el logro efectivo de metas compartidas respecto de los aprendizajes de todos los estudiantes.
- Los profesores deben implementar procesos educativos en que incrementen el desafío de aprendizaje que proponen a sus estudiantes, por medio un mayor dominio curricular y didáctico, dominio que fortalecen de forma colegiada entre ellos en el contexto de una comunidad profesional de aprendizaje.
- Los directivos deben responsabilizarse por diseñar, implementar, monitorear y evaluar un plan de acción validado cooperativamente tendiente a elevar los aprendizajes de los estudiantes, que contenga claras y precisas metas y acciones para lograrlas en un tiempo determinado.
- En el establecimiento se debe poner en práctica un sistema de monitoreo y acompañamiento al trabajo docente en el aula, que implique analizar con los profesores la preparación de la enseñanza, la planificación didáctica, la implementación de las clases y la evaluación de los aprendizajes logrados por los estudiantes.
- Los estudiantes deben evidenciar las mejoras de sus habilidades fundamentales en los diversos subsectores de aprendizaje, demostrándose este resultado por medio de sucesivas evaluaciones de aprendizajes pre y post test.
- Se debe poner en práctica un sistema de evaluación de los resultados obtenidos por el proceso de mejoramiento puesto en marcha en el establecimiento, incorporando a todos los actores relevantes: directivos, docentes y estudiantes durante y al final del proceso contemplado en el plan.