

Ficha inicial de identificación de buenas prácticas de liderazgo escolar
Escuela rural Alfonso Osses Pérez.

IDENTIFICACIÓN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL	
Dependencia administrativa:	Municipal.
Nombre del colegio:	Escuela rural Alfonso Osses Pérez.
Nivel de enseñanza:	Educación parvularia y enseñanza básica.
Comuna:	Mariquina.
Matrícula:	42 estudiantes
Año ejecución de la Práctica	2020 y 2021.

A continuación, se presenta **información relevante** acerca de la buena práctica:

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	
<p>¿En qué consiste la práctica? (propósito, objetivos, acciones clave y recursos)</p>	<p>Nombre de la práctica: Desarrollando reflexión y una visión estratégica compartida en la Escuela Rural Alfonso Osses Pérez.</p> <p>El origen de esta iniciativa surge de la necesidad de generar una instancia de reflexión y planificación colaborativa de las prácticas pedagógicas. Estas últimas, son entendidas por el equipo como el quehacer o el conjunto de acciones que los y las docentes despliegan para lograr un desafío pedagógico. Para lograr generar esta instancia, la directora incentiva la realización de reuniones técnicas semanales con su equipo docente. En estas reuniones, de forma intuitiva, realizan “ciclos de mejora” para cada una de las prácticas pedagógicas a desarrollar desde el año 2020 a la fecha.</p> <p>Las prácticas, son definidas en conjunto por el equipo de profesionales y quedan registradas en un cronograma, que se va actualizando de manera mensual.</p> <p>El ciclo de mejora, que se realiza con cada práctica pedagógica, es entendido por el equipo profesional como un proceso en el que se identifican 4 pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primer paso, “la planificación”: Es el primer momento, la instancia en que todo el equipo conversa sobre las necesidades y posibles formas de enfrentar los desafíos del proceso de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes. El equipo, define u opta por la práctica pedagógica que responda, de manera más completa, a las necesidades identificadas previamente. <p>El sentido de la planificación, es lograr priorizar y consensuar colaborativamente el diseño de las acciones que se llevarán a cabo</p>

posteriormente. Relavando la experiencia y conocimientos de todo el equipo.

- **Segundo paso, “el hacer”:** Si la práctica pedagógica que se decide desarrollar involucra a todos los cursos y ciclos, cada docente se hace responsable de implementar las acciones acordadas, de acuerdo con su asignatura y ciclo. Adecuándolos a los objetivos específicos, correspondientes. Por otro lado, si la práctica pedagógica no es transversal para todos los ciclos, la responsabilidad se asigna al docente de la asignatura en la que se enmarca dicha práctica.

El sentido de este paso, es ejecutar las acciones consensuadas y comprometidas, con miras a cumplir las metas que los responsables definen en el mediano y corto plazo. Estas acciones, deben ser reportadas a todo el equipo que participa de la reunión, según los plazos comprometidos y siendo registradas en el acta (formato tipo elaborado por el equipo).

Cabe señalar que, es la directora del establecimiento quien realiza el monitoreo (seguimiento, acompañamiento y difusión) de estas acciones, velando por generar las condiciones necesarias para su cumplimiento. Para esto, la directora genera instancias de conversaciones formales e informales con su equipo docente, según se requiera. Así mismo, informa a la comunidad de padres y apoderados, por distintas vías (WhatsApp, reuniones mensuales con el centro de padres), sobre la existencia y el propósito de estas prácticas en desarrollo, velando por el apoyo y compromiso de éstos. Esto último, es señalado como clave, en el contexto de clases no presenciales.

- **Tercer paso, “levantar evidencia”:** Surge de la necesidad de saber si las prácticas implementadas, dan o no resultados en los cursos en que se están desarrollando. Para esto, los y las responsables de las prácticas recolectan y analizan información y datos de los procesos y resultados del proceso de aprendizaje, desde los estudiantes y sus familias para, posteriormente, compartirlas y ponerlas a disposición del equipo de profesionales, en las reuniones correspondientes.
Durante el año 2020, en contexto de no presencialidad, la directora declara que necesitaban saber cómo lo estaban haciendo. Para esto, el equipo ideó estrategias diferenciadas para dar cuenta de las acciones y recibir retroalimentación de apoderados y familias:
 - Visitas domiciliarias a los estudiantes y familias del primer ciclo.
 - Contacto vía WhatsApp con el segundo ciclo.
 - Reuniones mensuales con los centros de padres.

El sentido de levantar información, es que la toma de decisiones sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes, tengan sustento y sean oportunas.

- **Cuarto paso, “evaluar”:** A partir de la evidencia generada, todo el equipo analiza y participa de la toma de decisiones. Éstas, pueden implicar hacer ajustes y/o definiciones de nuevas rutas de acción de la práctica pedagógica. Como señala una de las docentes, “algunas (prácticas) requieren mejoras y refuerzos... y debemos seguir ajustando”.

El sentido de este paso, es tomar decisiones orientadas a la mejora de la práctica, para que sea más efectiva y, llegado el momento, poder establecer cuándo una práctica ya ha logrado las mejoras propuestas, para dar paso a la ejecución de otras.

La realización de estos ciclos, se lleva a cabo desde el comienzo de la crisis sanitaria y se considera un modo de trabajo ya instalado en el equipo de profesionales.

El equipo señala algunas de sus claves:

- “El **trabajo en equipo para reflexionar** sobre las estrategias en conjunto”.
- “La **confianza y un liderazgo distribuido**. El cuidado y preocupación por el equipo”.
- “Reflexionamos y **evaluamos sistemáticamente la efectividad** de nuestras prácticas y **reorientamos** nuestras acciones”.
- “La **comunicación con apoderados y estudiantes**, a través de visitas domiciliarias, permiten retroalimentar nuestras decisiones en función de la información entregada directamente por las familias”.

Objetivos:

1. **Generar espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.**
2. **Mejorar los aprendizajes de los estudiantes, a través de la reflexión y ajustes de las prácticas pedagógicas que realiza el equipo de profesionales de la escuela.**

Recursos:

	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de actividades: Instrumento de registro, elaborado por el equipo, que se actualiza mensualmente con la planificación de los temas a abordar en las reuniones semanales. - Acta de reuniones: Instrumento, elaborado por el equipo, para especificar: quiénes participan, temas a tratar, compromisos asociados, cambios y ajustes de las acciones sobre las cuales se debe hacer seguimiento.
<p>¿Cuáles son los principales efectos o resultados que obtiene la práctica?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de mejora continua instalada en todo el equipo de profesionales. • En el equipo docente se ha fortalecido: Autoestima, valoración, compromiso y entusiasmo. El equipo, señala que un indicador de esto es que no han existido licencias médicas durante este periodo. • Ha facilitado la priorización curricular, así como el orden y estructura de las clases. • Al invitar a otros actores del territorio (docentes o directivos de escuelas que pertenecen a la red de microcentro) a reuniones con temáticas a doc, se ha potenciado el trabajo en red y la transferencia de buenas prácticas y aprendizajes. <p>Al invitar a miembros de la comunidad educativa (como el centro de padres) a reuniones con temáticas ad hoc, se ha potenciado el sentido de pertenencia de los apoderados y familias del establecimiento.</p> <p>Algunos resultados no esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia de estudiantes y familias. Se fortalece el vínculo con estudiantes y familias. Se ha cumplido con el calendario de convivencia escolar y sus hitos más significativos. - Alta participación y compromiso de apoderados. - Alta asistencia de los estudiantes, el 95% asiste presencialmente una vez permitido el retorno a las escuelas. - La matrícula ha ido en aumento. El año 2020, la matrícula era de 35 estudiantes y el año 2021 de 42.
<p>¿A quiénes va dirigida?</p>	<p>A todo el equipo docente de la escuela, sus estudiantes de pre-kínder a sexto año básico, y sus familias.</p>
<p>¿Con qué regularidad o frecuencia se realiza la práctica en la escuela?</p>	<p>Las reuniones técnicas son semanales (martes o miércoles) con todo el equipo, pero pueden ser más seguidas, pues se ha instalado como una forma de trabajo.</p>
<p>Nombre y cargo del contacto en la escuela para información de la práctica</p>	<p>Edith Patricia Alarcón M. - Directora de la escuela.</p>

Correo electrónico y/o teléfono del contacto: Patriciaprofesora28@gmail.com

Se espera que las prácticas seleccionadas cumplan con la presencia de cinco criterios, considerando las siguientes categorías.

CATEGORÍA	DESCRIPTOR
SIN EVIDENCIA	No existe evidencia concreta del criterio en la práctica.
EVIDENCIA ESCASA	Existe evidencia incipiente del criterio en la práctica.
EVIDENCIA SUFICIENTE	Existe evidencia concreta del criterio, con aspectos a mejorar en la práctica.
EVIDENCIA SATISFACTORIA	Existe evidencia concreta del criterio en la práctica.

A continuación, se presenta **el registro de los criterios aplicados** durante el levantamiento de información con la escuela:

CRITERIOS	SIN EVIDENCIA	EVIDENCIA ESCASA	EVIDENCIA SUFICIENTE	EVIDENCIA SATISFACTORIA	DESCRIPCIÓN
Relevancia educativa: La práctica de liderazgo está orientada al desarrollo o mejoramiento institucional para afectar positivamente a su comunidad escolar.				X	La práctica, potencia el trabajo colaborativo del equipo profesional de la escuela. Promoviendo el desarrollo de la visión estratégica y la planificación, que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales de la escuela.
Institucionalizada o en proceso de institucionalización: la práctica de liderazgo es una forma de trabajo validada y legitimada por la comunidad educativa, que se proyecta en el tiempo y articula al PEI.				X	Está en el PEI y en el PME del establecimiento.
Sistémica: La práctica involucra a distintos actores de la comunidad educativa.				X	Todo el equipo de profesionales del establecimiento, directora, docentes, estudiantes y apoderados.

<p>Con un potencial orientador. La práctica puede ser replicada por otra escuela.</p>			X	<p>La práctica, fue compartida a nivel de microcentro en la región y el DAEM ha solicitado que la práctica sea compartida con otros establecimientos de la comuna.</p>
<p>Innovadoras. La práctica representa una forma nueva de resolver una necesidad o nudo crítico determinado, dentro de esa comunidad escolar.</p>			X	<p>Representa una forma nueva de trabajo para el equipo, que surge por el contexto de la pandemia.</p>

Esta práctica surge a partir de un proceso formativo realizado con Fundación Educacional Arauco. A continuación, algunas especificaciones de éste:

<p align="center">ANTECEDENTES DEL CONTEXTO FORMATIVO</p>	
<p>¿En qué consistió la experiencia formativa y/o de acompañamiento? (propósito, objetivos, metodología y recursos)</p>	<p>La escuela y su directora han sido acompañados sistemáticamente por la Fundación Educacional Arauco. En este acompañamiento, surgen conversaciones formales e informales en las que se reflexiona respecto a cómo mejorar sus propias prácticas, aportando herramientas sencillas para este fin.</p> <p>Durante el año 2021, han participado de los Talleres para equipos directivos: Éstos, tienen por propósito “Fortalecer prácticas de liderazgo para generar condiciones que propicien el uso de herramientas/metodologías participativas y activas en el aula” y se lleva a cabo a través de talleres comunales de líderes escolares, acompañamientos y talleres por escuela con sus líderes.</p> <p>En estos talleres, se trabajan herramientas de planificación ágil, que les permitan a los líderes poner foco y apoyar el trabajo del docente en el aula. Algunas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio. • Planificación Canvas. • Técnica de revisión activa. • Retroalimentación colaborativa “panel de expertos”. <p>Las herramientas trabajadas promueven las prácticas, en la medida en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructuran la institución organizando procesos y roles. • Generar espacios de reflexión y colaboración.

En el marco del trabajo de líderes para promover el cambio en su escuela, se trabaja definiendo un foco por escuela. Es decir, cada líder debe definir uno, priorizando y definiendo un objetivo de cambio asociado. A partir de este, las y los líderes conocen y trabajan con la herramienta Canvas Execution. La metodología “Execution”, opera sobre el principio de que los equipos tienen capacidad de tener más ideas de aquellas que son capaces de ejecutar y que se les exige día a día.

Por lo tanto, requieren que se focalicen esfuerzos especiales en el 20% de aquellas con más valor, a fin de asegurar su realización, independientemente de las contingencias diarias.

A partir de ello, se trabaja con cada líder los cuatro principios clave de dicha herramienta:

- (i) **El concentrar.** Es decir, cada equipo define un objetivo de cambio.
- (ii) **El crear,** dónde deben definir acciones para lograr dicho objetivo de cambio.
- (iii) **El controlar,** dónde deben definir indicadores que les permitan medir la satisfacción de sus grupos de interés. Indicadores de evaluación final, que les permitirán medir la ejecución, y los indicadores de avance, que le permitirán medir el progreso de su objetivo.
- (iv) **La cadencia.** Es decir, definir equipo responsable, apoyos y tiempos de seguimiento. Lo anterior, se refleja en una herramienta para reunión diaria.

Junto con lo anterior, se trabaja con ellos metodologías y herramientas de seguimiento, evaluación y reflexión. **Una de ellas es “el panel de expertos”,** cuyo propósito es poder realizar revisión entre pares, del trabajo realizado, para proponer cambios y mejoras. De esta manera, cada equipo ajusta su propuesta a partir de la evidencia.

La otra, es la “técnica de revisión activa”. Herramienta que ayuda a descubrir el valor de la experiencia reciente a través de su reflexión, comunicación, análisis y retroalimentación. Propone una secuencia para revisión o análisis de las experiencias en 4 dimensiones, que a la vez operan como etapas de un ciclo. Dadas sus iniciales en inglés, le han llamado también “las 4F”: Facts (Hechos), Feelings (Emociones), Findings (Descubrimientos) y Future (Futuro). Se suma a las dimensiones, una 5F (Freedom) que opera transversalmente.

La importancia de afiatar al equipo en tiempos de pandemia, aportar a un buen clima donde prime la confianza, generar sentido de propósito, logro y pertenencia, **ha sido trabajado en los talleres socioemocionales impartidos por la Fundación Educacional Arauco.**

	<p>El objetivo de los talleres socioemocionales, es acompañar y modelar, con los equipos directivos y duplas psicosociales, una propuesta de actividades orientadas a apoyar a sus equipos en algunos aspectos relacionados con el bienestar socioemocional.</p> <p>La metodología propuesta es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar en el estado emocional de los equipos docentes de una comuna y definir qué los motiva a solicitar esta línea de talleres. 2. Vivenciar una propuesta de actividades que aporten a descomprimir emocionalmente al equipo de los establecimientos. 3. Hacer seguimiento a la bajada de las actividades hacia el equipo de los establecimientos, abriendo espacios para compartir experiencias y aclarar dudas. 4. Visualizar las posibilidades de usar la propuesta con los apoderados y estudiantes. 5. Compartir y aclarar el uso de los recursos que están y estarán disponibles, en la web y redes sociales de la Fundación, para apoyar en este tema.
<p>¿Existen evidencias que vinculen el proceso formativo y/o de acompañamiento con el desarrollo o los resultados de la buena práctica?</p>	<p>La directora del establecimiento considera que el acompañamiento y apoyo entregado por la Fundación fue clave. En sus palabras: “sin ese apoyo no podríamos estar haciendo lo que hacemos hoy”. En formación de líderes, propiciaron el clima, la motivación y confianza para que la experiencia exista. Menciona que los talleres de bienestar socioemocional, del año 2020, fueron fundamentales para afiarse como equipo en el contexto de la pandemia.</p>
<p>¿Qué aprendizajes o herramientas clave entregadas por la experiencia formativa y/o de acompañamiento, facilitaron el desarrollo o mejora de la buena práctica (detección del problema, definición de metodología, etc.)?</p>	<p>La directora destaca el apoyo a través de herramientas simples, que permitieron que se organizaran de mejor manera en sus reuniones técnicas semanales. Por ejemplo, en “la sistematización y el cronograma de actividades, aprender a identificar nuestro objetivo clave y su secuencia, análisis y reflexión. En definitiva, nos enseñarnos a reflexionar sobre nuestras prácticas”.</p>
<p>¿Qué elemento de esta experiencia formativa y/o de acompañamiento destaca como crucial para ser mantenido y/o replicado en nuevos procesos formativos, ¿por qué?</p>	<p>Es crucial el trabajo sobre focos de mejora, en donde los líderes, a partir de una situación actual, definen una situación deseada y establecen la ruta por la cual van a transitar para llegar a su meta. Aquí, es clave la iteración, pues permite poder ir ajustando y mejorando sus acciones, con el propósito de transformar la situación actual.</p> <p>Todo el proceso es clave, ya que les permite a los líderes poder abordar desafíos en la acción. Junto ello, también poder aprender del proceso. Lo que se traduce, en el corto plazo, en que puedan realizar acciones y levantar evidencias. Este</p>

	<p>proceso, se ve altamente enriquecido cuando es acompañado de herramientas de planificación ágil, las cuales son sencillas y permiten poder ser trabajadas rápidamente e incorporadas a la labor de un líder, permitiéndoles ver resultados en el corto plazo.</p> <p>Otro elemento fundamental del proceso de formación de líderes, es el acompañamiento. Teniendo como foco el análisis y reflexión sobre evidencias. Esto, les permite a los líderes poder ajustar, de manera más precisa, y comprender mejor el cómo se promueve y se sostiene el cambio, para mejorar en su escuela.</p> <p>Por último, tener la instancia de compartir/analizar y reflexionar, de manera conjunta, con otros líderes (panel de experto) es una metodología que permite a líderes no solo compartir, sino aprender de, y con otros, generando además redes internas de trabajo.</p>
Nombre del profesional responsable de la formación:	Lisette Palma Villagran.
Correo electrónico y/o teléfono de contacto del profesional:	Lisette.palma@arauco.com