

Ficha inicial de identificación de buenas prácticas de liderazgo escolar

Complejo Educacional Juanita Fernández Solar.

IDENTIFICACIÓN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL	
Dependencia administrativa:	Municipal.
Nombre del Colegio:	Complejo Educacional Juanita Fernández Solar.
Nivel de enseñanza:	Enseñanza Media.
Comuna:	Recoleta.
Fecha de registro ficha:	8 de octubre 2021.
Año ejecución de la práctica:	2020 y 2021.

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

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	
¿En qué consiste la práctica? (propósito, objetivos, acciones clave y recursos).	Contexto: Este Liceo, de la comuna de Recoleta, imparte enseñanza media y cuenta con una matrícula total de 671 estudiantes. Con un equipo de 65 docentes (que incluye al equipo directivo), 22 asistentes de la educación y 4 profesionales, que componen un equipo de apoyo al aprendizaje. Nombre de la práctica: Impulsando el trabajo colaborativo en el Complejo Educacional Juanita Fernández Solar. En el año 2020, en el equipo de gestión y en el cuerpo docente existía mucha incertidumbre respecto a cómo implementar procesos pedagógicos en el contexto de la pandemia. La directora, afirma que “necesitábamos trabajar para abordar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes”. El origen de esta práctica surge de la necesidad del equipo de gestión (directora, inspectora general, jefa de unidad técnica, coordinadora TP, encargada de convivencia, orientadora, psicóloga, trabajadora social y coordinadora PIE) y docentes, de definir qué metodología utilizar para poder abordar las necesidades pedagógicas de los estudiantes, a través de clases online y considerando las dificultades de conectividad en estudiantes y docentes. La primera idea del equipo de gestión, fue trabajar en la metodología en base a proyecto. Ésta, se propuso a los docentes, pero se desestimó porque no se sentían preparados para iniciar un desafío de esa envergadura en el contexto de la pandemia. Entonces, se acuerda implementar el trabajo colaborativo docente en horas no lectivas de forma interdisciplinaria.

	El objetivo de la práctica es: Diagnosticar, planificar, diseñar, implementar y monitorear experiencias de aprendizaje de trabajo colaborativo en horas no lectivas, en las que se articulen los conocimientos y experiencias docentes para el desarrollo de propuestas pedagógicas de integración curricular, respondiendo a las necesidades emergentes del contexto sanitario. El trabajo colaborativo se venía desarrollando con el área Técnico Profesional, por lo que era una metodología con la que estaban familiarizados. La innovación tiene que ver con ampliarlo a todos los niveles del liceo con un objetivo transversal, como es la integración curricular. Esta propuesta, se acoge y ajusta por los docentes en encuentros con la jefa de UTP, donde se decide iniciar el trabajo de planificación en diálogos entre la jefa de UTP y cada departamento disciplinario¹. En los diálogos, la unidad técnica tuvo el rol de acompañar y guiar el proceso, para que los docentes fueran generando propuestas y tomando acuerdos sobre las prácticas pedagógicas en las que iban a trabajar. El sentido de esto, era fomentar el trabajo colaborativo y la autonomía docente. Uno de los acuerdos generados consistió en que, para cada curso, se definirían las áreas disciplinarias y los grupos a conformar. A continuación, se mencionan: Para primero medio, las áreas disciplinarias se conforman en tres grupos: • Química, Educación Física e Inglés. • Lenguaje, Religión, Música, Talleres JEC “ocio pedagogía” y Tecnología. • Historia, Matemáticas, Física y Biología. Para segundo medio, el equipo docente decide que se agrupen todas las disciplinas en un solo grupo. • Química, Educación Física, Inglés, Lenguaje, Religión, Música, Talleres JEC “ocio pedagogía”, Tecnología, Historia, Matemáticas, Física y Biología. Para tercero medio, se definen seis agrupaciones: a. Atención de párvulos, Educación Física, Ciencias para la ciudadanía e Inglés. b. Vestuario e Inglés. c. Gastronomía e Inglés. d. Educación Física y Ciencias para la ciudadanía, para las especialidades de Vestuario y Gastronomía. e. Educación ciudadana con Filosofía. f. Lenguaje con Matemáticas.
--	---

¹ Lenguaje, Matemáticas, Inglés, Historia, Filosofía, Educación Física, Música, Ciencias, Tecnología, Religión, especialidades de atención de párvulo, Vestuario y confección textil y Gastronomía.

En cuarto medio (primer semestre):

- Atención de párvulos, Educación Física, Ciencias para la ciudadanía e Inglés.
- Vestuario e Inglés.
- Gastronomía e Inglés.
- Educación Física y Ciencias para la ciudadanía, para las especialidades de Vestuario y Gastronomía.
- Educación ciudadana con Filosofía.
- Lenguaje con Matemáticas.

Cada grupo, crea un objetivo de integración curricular, a través de la elaboración de un diagnóstico (encuesta) se levanta evidencia para, posteriormente, definir en conjunto:

- Habilidades y competencias que trabajarán.
- La metodología.
- La evaluación.
- La cantidad de encuentros y periodicidad del trabajo colaborativo que tendrían durante el periodo escolar, para:
 - Planificar.
 - Diseñar el material (ticket, retroalimentación efectiva, entre otras).
 - Preparar las evaluaciones.
 - Definir la cantidad de encuentros que tendrían con los estudiantes (número de clases en aula virtual).
 - Definir resultados que esperan obtener.

Con el objetivo de asegurar el desarrollo del trabajo colaborativo, se establecen las siguientes instancias de trabajo interdisciplinario:

- Encuentros de nivel.** Comienzan a focalizarse sobre temas comunes, entre los grupos ya mencionados.
- Reuniones bimensuales.** Entre la jefa de unidad técnica y el grupo docente de trabajo colaborativo. Instancia en la que evalúan los avances, las deficiencias y, con base a eso, toman decisiones y hacen ajustes a los planes de acción de sus prácticas. Destacan que, en estas reuniones, también elaboran instrumentos de seguimiento y monitoreo:
 - Un símil a carta gantt, en el que se calendarizan las actividades y los procesos planificados.
 - Encuesta de percepción a docentes y estudiantes, cuyo objetivo es evaluar la implementación de las prácticas pedagógicas propuestas y el proceso de trabajo colaborativo, respectivamente.
 - Pauta de observación de clases. La que es elaborada en conjunto con los docentes.

	c. Encuentros de trabajo colaborativo con los y las docentes del programa de integración escolar. A las docentes del programa, se les asigna uno de los grupos de trabajo colaborativo, para acompañar la preparación de material, la planificación, las adecuaciones curriculares e identificar aquellos casos (estudiantes) que requieren mayor atención, ya sea por situaciones familiares, de salud o cognitivas. Es decir, cualquier factor de riesgo que pudiese afectar su proceso de aprendizaje. Es importante señalar, que el equipo de gestión considera que esta práctica fue exitosa el 2020 y decide mantenerla y ajustarla para el año 2021, focalizando el trabajo colaborativo en primero y segundo medio. El 2021, se replican las instancias de trabajo interdisciplinario antes mencionadas. Elemento clave: • El trabajo colaborativo permitió establecer relaciones profesionales y diálogos técnicos, lo que generó motivación en el cuerpo docente. Recursos: • Carta gantt. • Encuesta de opinión para estudiantes y docentes, que es utilizada como parte de la evaluación del proceso implementado.
¿Cuáles son los principales efectos o resultados que obtiene la práctica?	• Impacto en los aprendizajes de los estudiantes. Evidencian que los aprendizajes no son aislados, que en una misma clase podían aprender de manera integral temas y habilidades de diversas disciplinas. • Aumento en la participación de los estudiantes conectados a las clases virtuales. Se alcanza casi un 80% de los estudiantes conectados, lo que coincide con la percepción de los docentes respecto a que la motivación de los estudiantes aumentó con esta iniciativa. • Un 89% de los estudiantes encuestados², consideran que el trabajo colaborativo de integración curricular tiene un efecto positivo en sus aprendizajes. • Aumenta el interés y motivación en el cuerpo docente por institucionalizar el trabajo colaborativo en el establecimiento. • El equipo docente, percibe que el trabajo colaborativo favorece el desarrollo de habilidades de sus estudiantes más que los objetivos de aprendizaje (que pueden ser limitantes a la hora de trabajar interdisciplinariamente). • Promueve el empoderamiento del equipo docente, respecto a sus capacidades técnicas para desarrollar iniciativas. • Favorece la interacción y cooperación entre docentes. • Fortalece el desarrollo de los aprendizajes y capacidades docentes, al generar un círculo virtuoso de cooperación entre pares. Esto, se

² Encuesta de elaboración propia del establecimiento, insumo para el Informe de Resultados del Complejo Educacional Juanita Fernández Solar.

	evidencia en los encuentros que sostienen de manera sistemática, donde aprenden de otros y complementan sus potencialidades. • El trabajo en equipo favorece el clima y la motivación docente. • Esta práctica ha generado más instancias de validación del trabajo docente. Lo que potencia el buen clima entre equipo directivo y equipo docente.
¿A quiénes va dirigida?	Equipo gestión, equipo docente y estudiantes.
¿Con qué regularidad o frecuencia se realiza la práctica en la escuela?	De manera permanente, a través de las agrupaciones de disciplinas implementadas para los estudiantes.
Nombre y cargo del contacto en la escuela para información de la práctica	Erika Farías Zañartu - Directora del establecimiento. Daniela López Folle - Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica del establecimiento.
Correo electrónico y/o teléfono del contacto:	farias.erika@hotmail.com danielagigliola@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	Se promueve el trabajo colaborativo de los docentes para la definición y mejora de prácticas pedagógicas para los y las estudiantes del establecimiento.

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	La práctica es parte del PADEM 2021 del establecimiento y forma parte del Convenio de Desempeño Colectivo (ADECO) para fortalecer prácticas de liderazgo y gestión del desarrollo profesional.
Sistémica: La práctica involucra a distintos actores de la comunidad educativa.				X	Equipo de gestión, equipo de docentes, programa de integración y los estudiantes del establecimiento.
Con un potencial orientador: La práctica puede ser replicada por otra escuela.				X	Es una práctica que pudiese ser replicada por un establecimiento de las mismas características o más pequeños.
Innovadoras: La práctica representa una forma nueva de resolver una necesidad o nudo crítico determinado, dentro de esa comunidad escolar.				X	Surge por la necesidad de encontrar una metodología de trabajo efectiva en el contexto de emergencia sanitaria.

Esta práctica, surge a partir del programa de acompañamiento que es parte del Plan de Fortalecimiento de Liderazgo y Gestión Curricular para Centros Educativos de enseñanza Media Técnico Profesional, realizado por Saberes Docentes.

A continuación, algunas especificaciones de éste:

ANTECEDENTES DEL CONTEXTO FORMATIVO	
¿En qué consistió la experiencia formativa y/o de acompañamiento? (propósito, objetivos, metodología y recursos)	El propósito fundamental del programa de acompañamiento, implementado por Saberes Docentes, es promover el aprendizaje profesional y colectivo en cada comunidad educativa de Educación Media Técnico Profesional. Estas comunidades, participan en el primer año del proceso de acompañamiento de 4 años, lo cual fortalece el trabajo articulado y colaborativo en cada institución. El programa de acompañamiento, se caracteriza por estar contextualizado de acuerdo con la realidad de cada comunidad educativa. Permitiendo indagar en las necesidades de liderazgo y organización escolar de cada una de ellas, considerando sus procesos, sus prácticas y los recursos que utilizan en la gestión curricular y que favorecen, y diversifican, las oportunidades formativas de los y las estudiantes.

	El ciclo formativo y de acompañamiento es dividido en cuatro procesos que permiten la indagación profesional en contexto, la generación de conocimientos, y la evaluación y retroalimentación permanente en los y las participantes. Así pues, a través de este ciclo, recogemos los principios del aprendizaje profesional, relevando procesos de reflexión, indagación y colaboración como prácticas individuales, colectivas y continuas. El objetivo, ha sido “fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión curricular de los equipos de gestión, con el fin de generar mayores oportunidades de aprendizaje en los establecimientos de EMTP”.
¿Existen evidencias que vinculen el proceso formativo y/o de acompañamiento con el desarrollo o los resultados de la buena práctica?	La directora del establecimiento señala que relaciona la experiencia formativa de Saberes Docentes con el desarrollo de la práctica de trabajo colaborativo por dos ideas centrales e inspiradoras, que desarrollaron en el periodo: 1.- “El conocimiento y el aprendizaje se construyen en conjunto”. Por ende, el trabajo parcelado o individual de los docentes nunca va a ser tan virtuoso como el trabajo colaborativo que éstos generen. 2.- “Es fundamental construir aprendizajes que surjan de las necesidades reales de las comunidades educativas”. Considerando esto, la planificación y preparación de la propuesta de trabajo colaborativo fue ideada con base a las necesidades de los estudiantes, aplicando una encuesta.
¿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.)?	El modelo formativo y de acompañamiento considera tres fundamentos: la reflexión profesional, las comunidades profesionales de aprendizaje y la investigación - acción protagónica. Estos tres pilares se articulan, a su vez, con la comprensión de la profesión docente, el desarrollo y el aprendizaje profesional. En este caso, y a partir de lo mencionado por la directora del establecimiento, consideramos que fueron clave para el desarrollo de esta buena práctica, los siguientes focos: • La reflexión profesional (base de las acciones formativas de Saberes Docentes): Se entiende como un conjunto de procesos orientados al conocimiento analítico, mediante el cual la persona aprende de sus experiencias y reconstruye su conocimiento personal, promoviendo, a su vez, la experimentación in situ (Domingo, 2013). Esta comprensión, se sostiene en el desarrollo de metodologías basadas en el aprendizaje experiencial comprendido como un trabajo reflexivo constante sobre lo vivido: una transformación de la experiencia en conciencia dentro de un proceso de autoafirmación que tiene lugar en todas las situaciones de toma de decisiones (Kolb, 1984).

	• Los principios de las comunidades profesionales de aprendizaje: Cuya finalidad es aprender colectivamente para mejorar la propia práctica educativa y colaborar, de esta forma, en el incremento de los aprendizajes de los y las estudiantes.
¿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?	Considerando la experiencia del Liceo Juanita Fernández Solar, cabe destacar como crucial para ser replicado en nuevos procesos formativos, los elementos relacionados con una comprensión global de una comunidad profesional de aprendizaje, que a partir del trabajo de Cantón y Tardif (2018), hemos resumido en los siguientes elementos de base: ▪ Tener en el centro el desarrollo de docentes y estudiantes. ▪ Proponer el trabajo colaborativo entre pares, para el intercambio y mejora de prácticas pedagógicas. ▪ Gestionar la generación situada de conocimiento a partir de la investigación y nuevas experiencias. ▪ Focalizar su quehacer en la innovación para la transformación pedagógica.
Nombre del profesional responsable de la formación:	Charles Albornoz. Profesional Núcleo de Liderazgo en Centro de Estudios Saberes Docentes y Coordinador de Plan de Fortalecimiento de Liderazgo y Gestión Curricular para Centros Educativos de Enseñanza Media Técnico Profesional.
Correo electrónico y/o teléfono de contacto del profesional:	charles.albornoz@uchile.cl

Referencias:

- Cantón, I y Tardif, M. (2018). Identidad profesional docente. *Narcea Ediciones*. Madrid, España.
- Domingo, A. (2013). Práctica reflexiva para docentes. De la reflexión ocasional a la reflexión metodológica. *Publicia*. Madrid, España.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.