

## Ficha inicial de identificación de buenas prácticas de liderazgo escolar Escuela Huatulame.

| IDENTIFICACIÓN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL |                                   |
|--|-----------------------------------|
| Dependencia administrativa:                | Municipal.                        |
| Nombre del Colegio:                        | Escuela Huatulame.                |
| Nivel de enseñanza:                        | Parvularia y Básica.              |
| Comuna:                                    | Monte Patria. Región de Coquimbo. |
| Fecha de registro ficha:                   | 20 de mayo 2022.                  |
| Año ejecución de la práctica:              | 2022.                             |

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

| ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA  |   |
|--|---|
| <p><b>¿En qué consiste la práctica?</b> (propósito, objetivos, acciones clave y recursos).</p> | <p><b>Contexto:</b> La escuela está ubicada en la localidad del mismo nombre, en la comuna de Monte Patria, inserta en una zona agrícola. Cuenta con una matrícula total de 156 estudiantes y con un equipo de 16 docentes (que incluye al equipo directivo) y 14 asistentes de la educación.</p> <p><b>Nombre de la práctica:</b> “Recuperando aprendizajes a través del fortalecimiento de las capacidades profesionales en la Escuela Huatulame”.</p> <p>El origen de la práctica remonta al año 2021. Año en que la directora del establecimiento levanta como prioritaria la construcción de un diagnóstico pedagógico en la escuela. A través del uso de datos de diversas mediciones, tales como SIMCE, evaluación interna y el Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA), la directora y el jefe de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) establecen que una de las habilidades más descendidas de las y los estudiantes de su comunidad, es la de argumentación. A partir de esta información, surge como prioridad de mejora para el año 2022: <i>“Fortalecer las prácticas docentes en el uso de estrategias que permitan mejorar la habilidad de argumentar en los estudiantes de II ciclo básico de la Escuela”</i>.</p> <p>La práctica consiste en que el equipo directivo diseña e implementa ciclos cortos de mejora. Éstos contemplan la realización de talleres en los que directivos, docentes y profesionales trabajan, de manera colaborativa, en definir estrategias para mejorar la habilidad de argumentar en los estudiantes de segundo ciclo de la escuela.</p> <p>Para la conformación del equipo responsable, deciden que es fundamental contar con la participación de un docente líder. De esta manera, como primer</p> |

paso, la directora, el jefe de UTP y el profesor de Educación Física comienzan a revisar y analizar bibliografía sobre la temática que les permita establecer una definición institucional de lo que se entendería por “argumentación” y “estrategia de fortalecimiento”, en la Escuela Huatulame. Como segundo paso, se abocan a planificar las tareas y actividades que realizarán con los y las docentes, procurando tiempos acotados que no impliquen una sobre carga para los mismos. Como resultado de esta planificación, deciden realizar con los docentes tres talleres de una hora respectivamente.

A continuación, se describe cada uno de ellos:

- 1) **Taller 1:** Tuvo como objetivo conocer y seleccionar estrategias de argumentación a partir de las bases curriculares. Para esto, trabajan en grupos identificando estrategias para fortalecer la habilidad de argumentar. El producto de este trabajo es que cada equipo, conformado por asignatura (Lenguaje, Matemáticas, Ciencias, Historia e Inglés), selecciona 2 ó 3 estrategias que considera más pertinentes para desarrollar la habilidad de argumentar en las y los estudiantes.
- 2) **Taller 2:** Tuvo como objetivo seleccionar y adaptar una estrategia transversal que fortalezca la habilidad de argumentar. Para esto, recuerdan las estrategias seleccionadas por asignatura en el taller 1 y establecen como meta elegir una.  
Una vez seleccionada, conversan sobre la adaptabilidad concreta de la estrategia a las distintas asignaturas. Como resultado, la estrategia transversal consiste en: “Realizar preguntas intencionadas que promuevan la habilidad de opinar, elaborar juicios, explicar procedimientos y conclusiones de forma oral o escrita”.
- 3) **Taller 3:** Tuvo como objetivo el diseño de una planificación colaborativa de una clase y posterior implementación (y grabación), usando la metodología de estudio de clase. El propósito es que observen, analicen y modelen la clase los mismos docentes que la planificaron. El foco del análisis está en el funcionamiento de la estrategia para fortalecer la habilidad en el aula.

Algunos **elementos clave** fueron el uso de datos, el trabajo colaborativo y la distribución del liderazgo.

**Recursos:**

- Metodología y estructura de ciclos cortos, que puede ser replicada para la mejora en otros ámbitos de la gestión educativa.
- Uso de encuestas (de elaboración propia) para medir avances y hacer ajustes.
- Instrumento para observación de aula elaborado y validado por los y las docentes de la escuela.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>¿Cuáles son los principales efectos o resultados que obtiene la práctica?</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Institucionaliza, a nivel transversal (en todas las asignaturas y cursos, desde educación parvularia a octavo básico), la estrategia para potenciar la habilidad de argumentar de los y las estudiantes, definida por los y las docentes de la escuela.</li> <li>✓ Promueve el uso eficiente de las horas destinadas a “comunidad de aprendizaje”.</li> <li>✓ Promueve el trabajo colaborativo, a través del intercambio de estrategias entre las y los docentes del establecimiento. &gt;Esto ha sido positivamente evaluado por los profesionales de la escuela.</li> <li>✓ La estrategia metodológica de “mejora en ciclos cortos”, permite ver resultados y hacer ajustes a corto plazo. Se valida como una metodología de trabajo efectiva con docentes, que puede ser utilizada para distintos propósitos de la gestión escolar.</li> <li>✓ Valida y empodera al equipo responsable frente a su comunidad.</li> <li>✓ Potencia la figura del docente líder, como actor clave del proceso de mejora escolar.</li> <li>✓ Permite unificar el concepto de lo que es argumentar, a partir de un marco teórico y el trabajo colaborativo de docentes y profesionales de la escuela.</li> <li>✓ Permite incorporar indicadores de habilidad de argumentar en instrumento de evaluación docente de la escuela.</li> </ul> |
| <p><b>¿A quiénes va dirigida?</b></p>  | <p>Equipo directivo, docentes y estudiantes.</p>  |
| <p><b>¿Con qué regularidad o frecuencia se realiza la práctica en la escuela?</b></p>    | <p>Durante todo el primer semestre del año escolar.</p>   |
| <p><b>Nombre y cargo del contacto en la escuela para información de la práctica:</b></p> | <p><b>Maury Galleguillos Rodríguez – Directora de la Escuela Huatulame.</b></p>   |
| <p><b>Correo electrónico y/o teléfono del contacto:</b></p>                              | <p>maurygalleguillosr@gmail.com</p>   |

Se espera que las prácticas seleccionadas cumplan con la presencia de 5 criterios<sup>1</sup>, considerando las siguientes categorías.

| CATEGORÍA                      | DESCRIPTOR   |
|--------------------------------|--|
| <b>EVIDENCIA SATISFACTORIA</b> | Existe evidencia concreta del criterio en la práctica.                         |
| <b>EVIDENCIA SUFICIENTE</b>    | Existe evidencia concreta del criterio, con aspectos a mejorar en la práctica. |
| <b>EVIDENCIA ESCASA</b>        | Existe evidencia incipiente del criterio en la práctica.                       |
| <b>SIN EVIDENCIA</b>           | No 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   | EVIDENCIA SATISFACTORIA | EVIDENCIA SUFICIENTE | EVIDENCIA ESCASA | SIN EVIDENCIA | DESCRIPCIÓN  |
|---|-------------------------|----------------------|------------------|---------------|--|
| <b>Relevancia educativa:</b> 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.   |
| <b>Institucionalizada o en proceso de institucionalización:</b><br>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                    |                  |               | Se proyecta como acción en el PME, como sello del establecimiento en su PEI.<br>Se considera utilizar la metodología de diseño de talleres de ciclos cortos, para trabajar otras áreas de interés, como es la convivencia escolar. |
| <b>Sistémica:</b> La práctica involucra a distintos actores de la comunidad educativa.  | X                       |                      |                  |               | Involucra al equipo directivo, equipo de docentes y psicóloga del establecimiento.   |
| <b>Con un potencial orientador:</b><br>La práctica puede ser replicada por otra escuela.  | X                       |                      |                  |               | Es una práctica que pudiese ser replicada por cualquier tipo de establecimiento educacional, para la mejora de sus necesidades particulares.   |
| <b>Innovadora:</b> 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 para la recuperación de aprendizaje de los estudiantes de la escuela.  |

<sup>1</sup> Criterios definidos a partir del estándar utilizado por las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Esta práctica surge a partir de Plan de Acompañamiento Territorial para la Mejora Educativa (PATME), liderado por C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo, durante los años 2021-2022. A continuación, algunas especificaciones de éste:

| ANTECEDENTES DEL CONTEXTO FORMATIVO  |   |
|--|---|
| <p><b>¿En qué consistió la experiencia formativa y/o de acompañamiento?</b><br/>(propósito, objetivos, metodología y recursos)</p> | <p><b>Propósito y objetivos:</b><br/>El Plan de Acompañamiento Territorial (PATME) busca diseñar, implementar y validar la estrategia de planificación de mejoramiento escolar de ciclo corto, a través de un trabajo colaborativo entre equipos escolares (director, UTP y docentes líderes de 15 establecimientos), equipos del nivel sostenedor (asesores pedagógicos) de 4 comunas de la provincia del Limarí y profesionales de C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo. Este proyecto adhiere a una estrategia de mejora sustentada en el diseño e implementación de Planes de Mejoramiento Escolar de ciclo corto, imprimiendo así un sentido de urgencia en la priorización de acciones clave a realizar en cuatro dominios que resultan fundamentales para revertir trayectorias de mejora inestable: liderazgo, desarrollo de capacidades, creación de cultura y mejora instruccional (Meyer y Sadler, 2018)<sup>2</sup>. PATME contempla la planificación de tres ciclos cortos de mejora. Cada ciclo involucra las siguientes etapas en las que cada establecimiento participante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Identifica un problema que incide en su trayectoria de mejora inestable.</li> <li>b) Analiza las causas de este problema e identifica una causa profunda que necesita abordar para enfrentarlo.</li> <li>c) Define una prioridad de mejora específica, acotada, desafiante, realista y urgente, enmarcada en el PME de su establecimiento.</li> <li>d) Planifica acciones, indicadores de logro, monitoreo y evaluación para obtener ganancias rápidas (<i>quick wins</i>) en un lapso de tres meses para la prioridad definida.</li> <li>e) Implementa las acciones.</li> <li>f) Monitorea la implementación de acciones y evalúa el proceso. Con base a los resultados de la implementación, genera un segundo ciclo, el que a su vez alimenta la elaboración del tercer ciclo.</li> </ol> <p><b>Metodología:</b><br/>El diseño metodológico contempla 6 instancias de trabajo. Estas distintas instancias buscan fortalecer los procesos de mejora al interior de los centros escolares y fomentar una mentalidad de mejora en los territorios que son parte de PATME:</p> |

<sup>2</sup> Meyers, C. & Sadler, J. (2018). District leaders engaged in school turnaround: Identified challenges and espoused responses. NASSP Bulletin, 102(2), 89-110.

|  |  |
|--|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Espacio de trabajo territorial virtual, a través de jornadas de aprendizaje, monitoreo y evaluación con los y las participantes de todos los niveles.</li> <li>2) Trabajo colaborativo en tríadas modalidad online (tres escuelas, con sus respectivos asesores y equipo C Líder), para apoyar en cada etapa del ciclo corto, fortaleciendo el aprendizaje personal, colectivo y organizacional en red.</li> <li>3) Espacio de transferencia e implementación. Esta instancia se realiza con el objetivo de compartir y validar el trabajo que está realizando el equipo PATME del establecimiento al interior de su centro escolar, este proceso puede ser acompañado por un/a asesor/a del equipo DAEM o Equipo facilitador de C Líder.</li> <li>4) Espacio de apoyo directo (virtual) al equipo del centro escolar, para la implementación y transferencia del plan de mejora de ciclo corto, en el establecimiento. Este proceso es acompañado por un/a asesor/a del equipo DEAM respectivo y del equipo facilitador de C Líder.</li> <li>5) Espacio de acompañamiento y retroalimentación de C Líder a asesores/as DAEM, para acompañar al nivel sostenedor/a en el apoyo que brinda al centro escolar en las distintas etapas del ciclo corto.</li> <li>6) Jornadas con coordinadores/as del nivel intermedio, diseñadas con el propósito de formar una alianza colaborativa entre el equipo de C Líder y estos, trabajando contenidos que les sirvan de apoyo en su labor de acompañantes de los centros escolares.</li> </ol> <p><b>Recursos:</b><br/>En el diseño e implementación de ciclos cortos de mejora, cada establecimiento cuenta con una “Matriz de Planificación de Ciclo Corto”, donde se plasma el diseño de un ciclo. Junto con este recurso, los centros escolares, en conjunto con los representantes del nivel sostenedor, cuentan con una “Herramienta de Planificación de Ciclo Corto”, como un insumo para registrar las reflexiones generadas por el equipo PATME sobre el proceso de diseño e implementación del ciclo.</p> |
| <p><b>¿Existen evidencias que vinculen el proceso formativo y/o de acompañamiento con el desarrollo o los resultados de la buena práctica?</b></p> | <p>Sí, existen evidencias que vinculan el proceso de acompañamiento con el desarrollo y los resultados de la buena práctica. En particular, en las ganancias rápidas identificadas por el equipo en el marco de su ciclo. Las ganancias rápidas se comprenden como mejoras visibles, a partir de la implementación de un ciclo que no, necesariamente, están vinculadas con abordar una prioridad de mejora, sino que abarca otras áreas, tales como: ganancias a nivel organizacional, interpersonal o personal (Duke, 2015)<sup>3</sup>.</p>   |

<sup>3</sup> Duke, D. L. (2015). Leadership for low-performing schools: A step-by-step guide to the school turnaround process. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

|  |   |
|--|---|
|  | <p>El equipo declara en su “Herramienta de Planificación de Ciclo Corto” que una de las principales ganancias rápidas del diseño e implementación de un ciclo corto, corresponde al fortalecimiento de un liderazgo distribuido al interior del equipo, el involucramiento de docentes en la toma de decisiones sobre instancias de desarrollo profesional, con foco en responder a las necesidades de las y los estudiantes, y el fortalecimiento del equipo directivo y representante del nivel sostenedor en el diseño de instancias de desarrollo profesional.</p> <p>También, se evidencia el cumplimiento de indicadores del plan de ciclo corto, en relación con la implementación de talleres, definición en conjunto de una estrategia para el desarrollo de la habilidad de argumentación, y número de docentes que participan de los talleres.</p>   |
| <p><b>¿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.)?</b></p> | <p>Un aprendizaje que se obtiene a partir del diseño e implementación de un ciclo corto, corresponde al desarrollo de una mentalidad de mejora. La escuela aprende y mejora en conjunto, centrándose en los aprendizajes que co-construyen en el proceso de mejora para dar respuesta a prioridades de mejora que son urgentes al propio contexto, más que en el cumplimiento de tareas.</p> <p>Otro aprendizaje generado, que facilita el desarrollo de la buena práctica, corresponde a buscar y profundizar en la comprensión colectiva de un problema de aprendizaje, antes de plantear soluciones. Para ello, se utilizó una herramienta de “5 porqués”, para identificar una causa raíz del problema. Esta herramienta, y el proceso de conversación, genera un espacio de discusión donde se permite vislumbrar las creencias de los participantes en relación a cómo ocurre el aprendizaje y qué papel juega el rol de cada actor en la comprensión y abordaje del problema identificado. Finalmente, otra herramienta clave corresponde a la “Matriz de planificación”, donde se plasma el diseño de un ciclo. Esta herramienta ha generado aprendizajes en relación a que la mejora requiere ser planificada.</p> |
| <p><b>¿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?</b></p>  | <p>En primer lugar, a nivel de diseño metodológico, es clave mantener e intencionar un trabajo horizontal entre distintos actores y niveles del ámbito educativo (nivel docente, nivel equipo directivo y nivel sostenedor). Cada una de las experticias y saberes de los distintos actores que trabajan en conjunto, contribuyen a profundizar en la comprensión de un problema y en cómo éste se podría abordar.</p> <p>Las instancias “Jornadas de aprendizaje” también son un elemento para considerar en nuevos procesos formativos, pues entregan un enmarque conceptual de los pilares fundamentales para revertir trayectorias de mejora inestable: Liderazgo para la mejora, cambio cultural, desarrollo de capacidades y transformación cultural.</p> <p>A su vez, las jornadas de aprendizaje, el trabajo en tríada y asesorías directas, en conjunto, permiten fortalecer el desarrollo organizacional de la escuela, generando a su vez mayor capacidad para avanzar en procesos de mejora.</p>  |

|  |  |
|--|--|
| Nombre del profesional responsable de la formación:          | Macarena González Murgas.  |
| Correo electrónico y/o teléfono de contacto del profesional: | <a href="mailto:macarena.gonzalez@pucv.cl">macarena.gonzalez@pucv.cl</a> |