

Ficha inicial de identificación de buenas prácticas de liderazgo escolar

Liceo Estela Ávila Molina

IDENTIFICACIÓN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL	
Dependencia administrativa:	Municipal.
Nombre del Colegio:	Liceo Estela Ávila Molina.
Nivel de enseñanza:	Media.
Comuna:	Ovalle.
Fecha de registro ficha:	1/07/2023
Año ejecución de la práctica:	2021-2023

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: “Fortaleciendo el acompañamiento al aula para mejorar la participación de los y las estudiantes en la construcción de sus aprendizajes en el Liceo Estela Ávila Molina”.</p> <p>Contexto: El Liceo Estela Ávila Molina imparte educación media científico-humanista y se ubica en el centro de la ciudad de Ovalle, en la Provincia del Limarí, región de Coquimbo. Atiende estudiantes provenientes del sector urbano y rural de la Provincia del Limarí. Cuenta con una matrícula total de 493 estudiantes y con un equipo de 81 funcionarios (docentes y asistentes de la educación, equipo directivo, entre otros).</p> <p>El origen de la práctica surge el año 2021, cuando el equipo directivo, a partir de su diagnóstico interno y el de la agencia de la calidad, ve la necesidad de mejorar la interacción en el aula entre estudiantes y sus docentes para el logro de aprendizajes. El problema radica en que la formación para fortalecer la interacción en el aula no lograba ser transferida a las salas de clases por todos los docentes. Por lo tanto, comienzan a indagar en las causas más profundas. Al llegar al tema de la transferencia al aula, se preguntan ¿por qué algunos docentes logran transferir lo aprendido y otros no? De esta manera, logran determinar que, si se quiere generar una interacción efectiva con los y las estudiantes, había que asegurar la transferencia de lo aprendido por el cuerpo docente, pues de esa manera los y las estudiantes podrían desarrollar pensamiento de calidad. Pero ¿Cómo podrían asegurar la</p>

Una alianza de:



Institución asociada:



transferencia al aula de lo aprendido en las instancias de formación profesional? La respuesta, a través de un acompañamiento al aula que brinde el apoyo requerido por las y los docentes para asegurar una óptima transferencia. Con énfasis en los procesos de interacción entre estudiantes, que permiten desarrollar habilidades de pensamiento requeridas para el siglo XXI. A partir de esto, el equipo directivo define como necesidad de mejora para el año 2022: *“Fortalecer el acompañamiento al aula con foco en la transferencia efectiva”*.

La buena práctica consiste en que la directora y un equipo responsable diseñan e implementan tres ciclos cortos de mejora para fortalecer el sistema de acompañamiento al aula, la formación docente y lograr mejorar la participación de los y las estudiantes en la construcción de sus aprendizajes.

Para comenzar a desarrollar este trabajo, conforman un equipo responsable, intencionando la participación de una docente líder. De esta manera, directora, jefa de UTP, inspector y profesora de lenguaje, se constituyen en un “equipo motor”.

A continuación, se señalan algunas de las acciones clave que este equipo decide emprender para llevar a cabo esta iniciativa:

- **Articular las distintas iniciativas en las que el establecimiento estaba involucrado**, tales como: la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO), El Plan de Acompañamiento Territorial para la Mejora Educativa (PATME), el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el Plan de Desarrollo Profesional (PDP) y el Convenio de desempeño. Lo anterior, bajo la premisa de que cada uno de los instrumentos institucionales y la toma de decisiones del liceo, confluyan y se alineen para fortalecer el acompañamiento al aula, con foco en la transferencia efectiva y en fortalecer las interacciones en las salas de clases, para así mejorar el nivel de logro de los aprendizajes. De esta manera, el equipo señala que logran optimizar recursos, espacios de trabajo y disminuir la carga laboral.
- **Indagar e investigar**. El equipo responsable investigó literatura y referencias de instrumentos para comprender la complejidad que presentan, la transferencia al aula y el aprendizaje profesional, al momento de impulsar la mejora en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Una alianza de:



Institución asociada:



A partir de un instrumento diseñado y aplicado por la Universidad Autónoma de Barcelona, España (extraída de la Revista de Docencia Universitaria, Vol. 11, Octubre-Diciembre 2013) se construyó una encuesta adaptada a la realidad local para aplicar a los/las docentes, con el propósito de contar con información valiosa para avanzar en consensuar estrategias de apoyo para fortalecer la transferencia al aula, tanto por parte del equipo de gestión, como de los pares. Lo anterior, con el objetivo de mejorar la calidad de las interacciones en el aula y así fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje en función de mejorar los aprendizajes de los y las estudiantes.

- **Levantar y usar datos de manera reflexiva y constante**, a partir de la revisión de instrumentos relacionados con el tema. El equipo diseña y aplica sus propios instrumentos (encuestas) a docentes y estudiantes. A continuación, se mencionan los propósitos de estos respectivos levantamientos:
 - **Consulta a los y las docentes**, sobre las necesidades de capacitación para el desarrollo profesional. El objetivo es hacerlos partícipes para validar y legitimar las decisiones que se toman para la comunidad. Algunos de sus principales resultados son: que el 81% de los docentes encuestados, “está consciente de las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes”. Un 55% de los y las docentes señala que “siente que las instancias de formación le han dado seguridad para hacer cambios en el aula” y un 45% de los docentes considera “que sus labores administrativas les impiden dedicar tiempo a implementar lo aprendido”.
Por último, luego de generar instancias de análisis de datos, en los que se revisan los resultados y se profundizan en ellos, el equipo destaca que este proceso generó que los y las docentes se volvieran más activos, conscientes y responsables respecto a la transformación que puedan generar en el aula.
 - **Consulta con estudiantes a través del instrumento "Mi clase ideal"**, para indagar en opiniones, ideas y sugerencias para mejorar sus clases; con preguntas tales como: ¿qué afecta negativamente sus aprendizajes? o ¿qué les gustaría aprender?
El equipo responsable consideró preguntas para recoger opiniones respecto a cómo podían alcanzar aprendizajes más

Una alianza de:



Institución asociada:



profundos y todo lo que los/as estudiantes pudieran aportar con sus respuestas y que fuera útil para mejorar las prácticas en el aula. Si bien los estudiantes valoraban los esfuerzos de los docentes por implementar nuevas estrategias y herramientas, manifestaron que había escasa participación e interacción entre pares para la construcción de sus aprendizajes.

La primera parte del cuestionario, abordó cómo sería una clase ideal que permitiera alcanzar aprendizajes para la vida. La segunda parte, fue una invitación a compartir sus visiones respecto a cómo se estaba desarrollando el proceso de enseñanza-aprendizaje en el liceo. El instrumento lo presentan para que sea revisado por las tríadas¹ del programa PATME y los coordinadores pedagógicos del Departamento de Educación (DEM) de la Comuna de Ovalle. A partir de las sugerencias entregadas por dichos actores, fue ajustado y aplicado en octubre del 2022. Algunos de sus principales resultados fueron:

- El **68.4%** opina que le gustan las clases en que el profesor desarrolla habilidades que les permitan descubrir sus intereses y aptitudes.
- El **67.3%** dice que las clases son de su interés cuando el profesor se preocupa de que se escuchen, sean empáticos y se relacionen de buena forma.
- Con relación al clima de aprendizaje, el **70.2%** opina que éste mejoraría si el profesor considera sus opiniones para que la propuesta de clase sea del interés de ellos.
- En relación con el proceso de enseñanza y aprendizaje, el **68.4%** dice que aprende mejor cuando el profesor da ejemplos de las actividades propuestas y el **66.1%** cuando el profesor retroalimenta y da la oportunidad de mejorar su desempeño.

- **Diseñar participativamente el acompañamiento al aula.** En consideración de los resultados de la consulta a estudiantes y docentes, el equipo directivo – técnico pedagógico destina la utilización de horas de consejos de profesores, para que el cuerpo docente pueda trabajar colaborativamente en analizar los resultados

¹ Trabajo colaborativo en modalidad de tríadas online, en la que participan tres escuelas, con sus respectivos asesores y equipo de acompañamiento C Líder, para apoyarse en cada etapa del ciclo corto, fortaleciendo el aprendizaje personal, colectivo y organizacional en red.

Una alianza de:



Institución asociada:



de las encuestas y las necesidades de cada departamento disciplinario. Lo anterior, con el objetivo de generar reflexión pedagógica y toma de decisiones relacionadas con:

- Realizar ajustes y mejorar el instrumento de observación al aula de forma participativa y anual, incorporando, dentro de los ámbitos de observación, un criterio sobre la transferencia, para favorecer la posterior retroalimentación, alineándolo con una enseñanza que movilice aprendizajes más profundos y una mayor participación y protagonismo de las y los estudiantes en su proceso de aprendizaje.
 - Distribuir el liderazgo e involucrar a los y las docentes, de forma activa, en la planificación y los talleres que tendrán en el marco del Plan de Desarrollo Profesional, incluyendo el acompañamiento entre pares.
- **Fortalecer el trabajo docente entre pares a través de reuniones semanales por departamentos**, utilizando las horas disponibles para comunidad de aprendizaje. Para esto, el equipo directivo detectó y potenció a los y las docentes líderes (coordinadores) reconocidos y validados por sus pares, para que cumplan con el rol de liderar estas reuniones. El propósito es potenciar la autonomía de cada departamento, para cada una se convierta en una comunidad de aprendizaje, cuya primera tarea fuera trabajar en torno al acompañamiento al aula para fortalecer la participación de las y los estudiantes en el marco de cada disciplina. Lo anterior se ha ido logrando en la medida en que:
 - Cada departamento de asignatura define quienes realizarán acompañamiento al aula.
 - Socializan y comparten los resultados del acompañamiento (sin nombres), con el propósito de determinar las necesidades de desarrollo profesional por departamento de asignatura. Por ejemplo: estrategias para realizar preguntas que apunten a una interacción efectiva entre estudiantes y docentes. Este proceso, les permite trabajar con foco común y, posteriormente, compartir con el resto de los departamentos y el equipo directivo el o los temas de desarrollo profesional docente que consideran relevantes de incorporar en el Plan, para lograr una mayor participación de los y las estudiantes en la construcción de sus aprendizajes.

Una alianza de:



Institución asociada:



- Gestionan talleres de autocapacitación y generan sus espacios de reflexión. De esta manera, se fomenta el aprendizaje entre pares, modelan estrategias y comparten productos de apoyo, con el resto de los departamentos y el equipo directivo, a través de un drive. Algunos de los temas definidos para los talleres fueron: Rutinas del pensamiento, trabajo colaborativo, observación entre pares y hábitos del pensamiento; para propiciar aprendizajes más profundos y mayor protagonismo de las y los estudiantes en su proceso de aprendizaje
- **Realizar reuniones quincenales de coordinadores:** El equipo de la Unidad Técnico-Pedagógica (UTP), compuesto por evaluador, apoyo UTP, coordinadora PIE y docentes líderes (coordinadores) de los 8 departamentos (Lenguaje y Filosofía; Matemática; Inglés; Historia; Ciencias; Artes y Tecnología; Ed. Física y PIE) se reúnen semanalmente, con el objetivo de acompañar y fortalecer las comunidades de aprendizaje de cada uno. En estas instancias, cada docente líder (coordinador) que planifica el trabajo de departamento, recibe acompañamiento y retroalimentación del resto del equipo. Para esto, utilizan la estrategia de amigo crítico.

De esta manera, el **acompañamiento al aula del Liceo Estela Ávila Molina** es realizado por miembros del equipo directivo o por docentes definidos por cada departamento, quienes se comprometen a realizar un número mínimo de 3 acompañamientos durante el año. Para esto, han dispuesto de horarios protegidos para su realización, lo que permite organizar sus quehaceres y cumplir con lo comprometido.

Todo este trabajo queda plasmado en el Plan de Desarrollo Profesional, bajo un mismo foco. Durante el año 2022, lograron generar un lenguaje común sobre “la interacción y pensamiento de calidad en los estudiantes”. Durante este año 2023, están implementando la estrategia entre estudiantes y docentes. Lo anterior, les permite enfocar el nuevo convenio ADECO 2023 en el acompañamiento al aula; contemplando un diagnóstico, en el que van a volver a aplicar el instrumento “Mi Clase Ideal”, para generar insumos que permitan la reflexión docente y posterior definición del foco de desarrollo profesional del Liceo, buscando la generación de estrategias que consideren los intereses de los y las estudiantes.

Una alianza de:



Institución asociada:



	<p>El equipo responsable considera que este ciclo corto ha favorecido la mirada más sistémica respecto a la transferencia al aula. “Todo está interrelacionado, lo pedagógico, así como el bienestar socioemocional de los y las estudiantes”. Además, consideran que deben seguir mejorando en función de que el sistema contemple el nivel diferenciado de necesidades de desarrollo de competencias del cuerpo docente, para incentivar la innovación pedagógica.</p> <p>Algunos elementos clave de la práctica son: el trabajo colaborativo por departamentos disciplinarios y el liderazgo distribuido.</p> <p>Recursos utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formularios de encuestas para docentes. • Cuestionario “Mi clase ideal”. • Matriz que refleja el Plan de Desarrollo Profesional Docente. • Cronogramas semanales del trabajo por departamentos. • Calendarios de acompañamientos por departamentos. 																																																														
<p>¿Cuáles son los principales efectos o resultados que obtiene la práctica?</p>	<p>El equipo técnico evidencia que el desarrollo de la buena práctica tiene efectos positivos respecto a los procesos de aprendizaje y conductas de los estudiantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los estudiantes van en alza, esto se evidencia en los resultados SIMCE y de la Prueba de Acceso a la Educación Superior (PAES). A continuación, se detallan: <table border="1" data-bbox="571 1137 1425 1395"> <thead> <tr> <th>SIMCE Asignatura</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lenguaje</td> <td>194</td> <td>199</td> <td>210</td> <td>216</td> <td>221</td> </tr> <tr> <td>Matemática</td> <td>178</td> <td>188</td> <td>195</td> <td>226</td> <td>245</td> </tr> <tr> <td>H. Geo y Cs Sociales</td> <td>201</td> <td></td> <td>209</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ciencias</td> <td></td> <td>197</td> <td></td> <td>218</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="587 1435 1409 1666"> <thead> <tr> <th>PAES Asignatura</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lenguaje</td> <td>369</td> <td>388</td> <td>109</td> <td>400</td> <td>419</td> <td>456</td> <td>595(464)</td> </tr> <tr> <td>Matemática</td> <td>394</td> <td>426</td> <td>444</td> <td>438</td> <td>448</td> <td>452</td> <td>498(456)</td> </tr> <tr> <td>PROMEDIO</td> <td>382</td> <td>407</td> <td>426</td> <td>422</td> <td>433</td> <td>452</td> <td>460</td> </tr> </tbody> </table>	SIMCE Asignatura	2015	2016	2017	2018	2022	Lenguaje	194	199	210	216	221	Matemática	178	188	195	226	245	H. Geo y Cs Sociales	201		209			Ciencias		197		218		PAES Asignatura	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Lenguaje	369	388	109	400	419	456	595(464)	Matemática	394	426	444	438	448	452	498(456)	PROMEDIO	382	407	426	422	433	452	460
SIMCE Asignatura	2015	2016	2017	2018	2022																																																										
Lenguaje	194	199	210	216	221																																																										
Matemática	178	188	195	226	245																																																										
H. Geo y Cs Sociales	201		209																																																												
Ciencias		197		218																																																											
PAES Asignatura	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022																																																								
Lenguaje	369	388	109	400	419	456	595(464)																																																								
Matemática	394	426	444	438	448	452	498(456)																																																								
PROMEDIO	382	407	426	422	433	452	460																																																								

Una alianza de:



Institución asociada:



	No DE EST. C/ DERECHO A POSTULAR	4	14	15	11	11	14 (31%)	42 (84%)
	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes perciben el aumento de la participación de los estudiantes en clases. Hay más diálogos, preguntas e interacciones entre pares. Un 81% de los docentes encuestados cree que el conocimiento adquirido en las instancias de formación (PDP) contribuye a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Los estudiantes empiezan a reconocer estrategias pedagógicas utilizadas por distintas asignaturas. Desde el año 2021 a la fecha, la matrícula del liceo ha ido en aumento: De 394 estudiantes el año 2021 a 493 el presente año. <p>A nivel de docentes, los efectos positivos se evidencian en:</p> <ul style="list-style-type: none"> La autonomía adquirida por los departamentos disciplinarios. Se organizan internamente para acompañar al aula, generar sus planes de trabajo y actividades. La generación de diálogos pedagógicos que ayudan a identificar problemáticas transversales de determinados cursos y que se abordan a través del trabajo colaborativo. La participación en la toma de decisiones. Validar y legitimar los acuerdos que se toman para la mejora del liceo. 							
¿A quiénes va dirigida?	A todo el cuerpo docente y estudiantes del liceo.							
¿Con qué regularidad o frecuencia se realiza la práctica?	Durante todo el año escolar.							
Participantes directos de la sistematización:	<p>El levantamiento de información se realiza con los y las integrantes del equipo técnico del liceo, principalmente, con los y las docentes que representan a los diferentes niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - María Susana García – directora. - Daniela Torrejón- docente líder de Lenguaje. - Carlos Marín Tello - inspector general. - Eliana Cuello - jefa de UTP. 							

Una alianza de:



Institución asociada:



Nombre y cargo del contacto en el liceo para información de la práctica:	Eliana Cuello - jefa de UTP.
Correo electrónico y/o teléfono del contacto:	eliana.cuello.ca@eduovalle.cl

Se espera que las prácticas seleccionadas cumplan con la presencia de 5 criterios², considerando las siguientes categorías.

CATEGORÍA	DESCRIPTOR
EVIDENCIA SATISFACTORIA	Existe evidencia concreta del criterio en la práctica.
EVIDENCIA SUFICIENTE	Existe evidencia concreta del criterio, con aspectos a mejorar en la práctica.
EVIDENCIA ESCASA	Existe evidencia incipiente del criterio en la práctica.
SIN EVIDENCIA	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 el liceo:

CRITERIOS	EVIDENCIA SATISFACTORIA	EVIDENCIA SUFICIENTE	EVIDENCIA ESCASA	SIN EVIDENCIA	DESCRIPCIÓN
Relevancia educativa: La práctica de liderazgo está orientada al desarrollo o mejoramiento institucional para afectar positivamente a su comunidad escolar.	X				La práctica está orientada al mejoramiento del proceso de aprendizaje de los y las estudiantes, pues consiste en fortalecer el sistema de acompañamiento al aula y lograr mejorar la participación de los y las estudiantes en la construcción de sus aprendizajes, a través del trabajo colaborativo por departamentos disciplinarios. Lo anterior, posibilita el desarrollo de capacidades profesionales y la transferencia al aula.

² Criterios definidos a partir del estándar utilizado por las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Una alianza de:



Institución asociada:



<p>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.</p>	X				La práctica ha sido articulada y forma parte de distintos instrumentos institucionales del liceo, tales como Plan de Desarrollo Profesional, ADECO y PME.
<p>Sistémica: La práctica involucra a distintos actores de la comunidad educativa.</p>	X				Considera dentro de su estrategia el involucramiento, participación y empoderamiento de distintos actores de la comunidad educativa.
<p>Con un potencial orientador: La práctica puede ser replicada por otros establecimientos.</p>	X				Es una práctica que se sustenta en una metodología (ciclo corto de mejora) que pudiese ser replicada por cualquier tipo de establecimiento educacional, incluso en aquellas escuelas más pequeñas que no cuentan con la organización por departamentos, pues pone el foco en el acompañamiento al aula para la mejora.
<p>Innovadora: La práctica representa una forma nueva de resolver una necesidad o nudo crítico determinado, dentro de esa comunidad escolar.</p>	X				Surge por la necesidad de trabajar en la transferencia al aula, a través de una metodología que puede ser utilizada para la mejora educativa en cualquier ámbito de la gestión.

Esta práctica surge a partir del 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

Una alianza de:



Institución asociada:



¿En qué consistió la experiencia formativa y/o de acompañamiento?
(propósito, objetivos, metodología y recursos)

Propósito y objetivos:

El Plan de Acompañamiento Territorial para la Mejora Educativa (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 14 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)³.

PATME contempla la planificación de tres ciclos cortos de mejora. Cada ciclo involucra las siguientes etapas en las que cada establecimiento participante:

- a) Identifica un problema que incide en su trayectoria de mejora inestable.
- b) Analiza las causas de este problema e identifica una causa profunda que necesita abordar para enfrentarlo.
- c) Define una prioridad de mejora específica, acotada, desafiante, realista y urgente, enmarcada en el PME de su establecimiento.
- d) Planifica acciones, indicadores de logro, monitoreo y evaluación para obtener ganancias rápidas (*quick wins*) en un lapso de tres meses para la prioridad definida.
- e) Implementa las acciones.
- 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.

Metodología:

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:

³ Meyers, C. y Sadler, J. (2018). District leaders engaged in school turnaround: Identified challenges and espoused responses. *NASSP Bulletin*, 102(2), 89-110.

Una alianza de:



Institución asociada:



	<ol style="list-style-type: none"> 1) Espacio de trabajo territorial virtual, a través de jornadas de aprendizaje, monitoreo y evaluación con los y las participantes de todos los niveles. 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. 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 el equipo facilitador de C Líder. 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 DAEM respectivo y del equipo facilitador de C Líder. 5) Espacio de acompañamiento y retroalimentación de C Líder a asesores/as DAEM, para acompañar al nivel sostenedor en el apoyo que brinda al centro escolar en las distintas etapas del ciclo corto. 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. <p>Recursos: 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>¿Existen evidencias que vinculen el proceso formativo y/o de acompañamiento con el desarrollo o los resultados de la buena práctica?</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</p>

Una alianza de:



Institución asociada:



	<p>abordar una prioridad de mejora, sino que abarca otras áreas, tales como: ganancias a nivel organizacional, interpersonal o personal (Duke, 2015)⁴.</p> <p>El equipo responsable del establecimiento declara que el acompañamiento de PATME fue fundamental en el proceso de identificación del problema. En esta etapa, fue clave visibilizar la importancia de que la directora y el equipo responsable lograran articular las distintas iniciativas en la que el establecimiento estaba involucrado, tales como: La Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO), el Plan de Acompañamiento Territorial para la Mejora Educativa (PATME), el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el Plan de Desarrollo Profesional (PDP) y el Convenio de desempeño, bajo la premisa de que cada uno de los instrumentos institucionales y la toma de decisiones escuela, confluyan y se alineen para fortalecer el acompañamiento al aula con foco en la transferencia efectiva con el propósito de mejorar el nivel de logro de los aprendizajes de los y las estudiantes. De esta manera, el equipo señala que logran optimizar recursos, espacios de trabajo y disminuir la carga laboral.</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>Un aprendizaje clave de esta experiencia es la necesidad de una comprensión profunda y compartida sobre los problemas que buscamos abordar. El equipo de liderazgo genera las instancias para producir y analizar datos locales, utilizando datos cuantitativos, pero también cualitativos para entender en profundidad el tema de la transferencia al aula. Aquí, se preguntan ¿por qué algunos docentes logran transferir lo aprendido y otros no? Determinan que, si se quiere generar una interacción efectiva con los y las estudiantes, había que asegurar la transferencia de lo aprendido por el cuerpo docente, pues de esa manera los y las estudiantes podrían desarrollar pensamiento de calidad.</p> <p>Por otro lado, la directora y el equipo responsable del Liceo Estela Ávila Molina declaran que “Gracias a PATME, tuvimos la oportunidad de aprender nuevas metodologías de trabajo, a las que podemos recurrir cuando tengamos que planificar nuevos ciclos de mejora”. De esta manera, se contribuye a dejar, en la organización escolar, herramientas y capacidades que contribuyen a poder realizar en autonomía, nuevos ciclos de mejora.</p>

⁴ Duke, D. L. (2015). Leadership for low-performing schools: A step-by-step guide to the school turnaround process. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Una alianza de:



Institución asociada:



¿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?	Durante el proceso de sistematización se destaca el aporte brindado a través de las asesorías directas y de las tríadas, que permite que los equipos de gestión cuenten con amigas y amigos críticos que ofrecen nuevas perspectivas y comprensiones sobre el trabajo realizado. Estas instancias fortalecen los procesos de mejora y permiten compartir herramientas y saberes.
Nombre de la profesional responsable de la formación:	Mónica Cortez.
Correo electrónico y/o teléfono de contacto de la profesional:	monica.cortez@pucv.cl

Una alianza de:



Institución asociada:

