

Ficha inicial de identificación de buenas prácticas de liderazgo escolar

Escuela Claudio Matte

IDENTIFICACIÓN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL	
Dependencia administrativa:	Municipal.
Nombre del Colegio:	Escuela Claudio Matte.
Nivel de enseñanza:	Pre escolar y básica.
Comuna:	Frutillar.
Fecha de registro ficha:	22/06/2023
Año ejecución de la práctica:	2020- 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: Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido para el fortalecimiento de aprendizajes en la Escuela Claudio Matte de Frutillar.</p> <p>Contexto: Esta escuela, de la comuna de Frutillar, imparte educación parvularia y básica, cuenta con una matrícula total de 359 estudiantes y con un equipo de 58 funcionarios (directivos, docentes y asistentes de la educación, psicólogo y fonoaudióloga). Su proyecto educativo tiene los siguientes sellos: “Aprendizajes significativos”, “ Formación integral con prácticas inclusivas” y “ Recreativo-cultural y medio ambiental”.</p> <p>El origen de la práctica tiene sus antecedentes en el año 2010, cuando el equipo directivo, compuesto por director, jefe de la Unidad Técnica Pedagógica y equipo psicosocial, evidencian la necesidad de mejorar los resultados¹ académicos de los estudiantes que eran muy deficientes. Con este propósito, realizan tres acciones clave que apuntan a redefinir su foco de gestión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un diagnóstico organizacional, levantando información a través de encuestas que realizan a docentes y apoderados, con el propósito de identificar debilidades y fortalezas de la escuela. Como resultado de esta acción, el equipo directivo destaca que logra identificar características y problemáticas asociadas a la gestión

¹ Resultados año 2009: Lenguaje 190, Matemáticas 195, Ciencias 205.

Una alianza de:



Institución asociada:



educativa y al tipo de estudiantes que componen su comunidad escolar (alta vulnerabilidad).

2. **Revisar y definir un marco teórico**, con el propósito de enmarcar la mejora de la escuela y establecer un perfil del tipo de docente que requiere el establecimiento. Esto último, les permite tomar decisiones consistentes a la hora de contratar nuevos docentes para el establecimiento. “Para ello nos fundamentamos teóricamente en autores como: Humberto Maturana, Eduardo Galeano, Cyrulnik, Munist, Santos, Kotliarenco”. Destacan como fundamentales para el modelo institucional de la escuela, la teoría de sistemas y teoría constructivista y para el modelo pedagógico el libro “¿Quién dijo que no se puede? Escuela Eficaces”.
3. **Analizar la gestión educativa de forma participativa**, en conjunto con docentes y profesionales del Programa de Integración (PIE) de la escuela, trabajan por estamentos a partir del diagnóstico y concluyen que:
 - **El establecimiento ejecuta actividades aisladas**, no sistematizadas. Lo anterior, implicaba que no eran visibles ni se reforzaban a nivel de escuela. Esto, estaría relacionado con un liderazgo vertical, que no favorecía el intercambio, la colaboración y el orientar la gestión con mirada de trayectoria de aprendizajes.
 - **No existían estrategias pedagógicas de tipo transversal y colaborativas**, pues se desconocían las particularidades del nivel de educación parvularia desde el equipo directivo.
 - **No se visibilizaban los avances a nivel institucional**, pues el equipo de aula que ejecutaba “mejores prácticas” era quien tenía “mejores resultados”.

A partir de esto, el equipo directivo establece que es preciso orientar la gestión con mirada de trayectoria de aprendizajes, generando estrategias de tipo transversal y colaborativas que promueven la distribución del liderazgo. Para esto, deciden generar las siguientes dos acciones clave:

1.- Sensibilizar y trabajar con educadoras, profesionales PIE y docentes sobre el decreto 373, que establece los principios y definiciones técnicas para la elaboración de una estrategia de transición educativa para los niveles de educación parvularia y primer año de educación básica. Este trabajo se realiza con todos y todas las profesionales de la escuela y tiene como propósito que

Una alianza de:



Institución asociada:



todos conozcan en profundidad el currículum de educación parvularia, su importancia como cimiento del proceso educativo y, por lo tanto, de su rol dentro de la estrategia de transición educativa de la escuela.

2.- Reorganizar ciclos educativos. Posterior al trabajo de sensibilización, el año 2019, deciden distribuir los cursos en tres ciclos. El propósito es integrar los diferentes cursos desde educación parvularia a 8° básico y validar el rol de los diferentes profesionales, bajo una mirada de liderazgo distribuido. A continuación, se detallan:

- Primer ciclo, compuesto por: Educación parvularia “Semillero”, 1° básico “Avellano” y 2° básico “Maqui”.

El objetivo de esta composición está relacionado con desarrollar la transición educativa, trabajar aspectos metodológicos de estructura y de diseño de aula comunes. Se busca facilitar la transición del estudiante a la educación básica, desarrollando aprendizajes y actitudes necesarias, e implementando los procesos de enseñanza y aprendizaje que se requieren para el logro académico y de articulación en ambos niveles.

- Segundo ciclo, compuesto por: 3° Básico “Maitén”, 4° básico “Raulí”, 5° básico “Ulmo” y 6° básico “Tepa”. Y tercer ciclo, compuesto por: 7° Básico “Arrayán” y 8° básico “Alerce”.

El objetivo de la composición de estos últimos dos ciclos está relacionado con desarrollar la progresión curricular, utilizando estrategias y métodos de enseñanza, que contribuyan al desarrollo de las habilidades sociales, cognitivas y emocionales del siglo XXI que sean comunes para los y las estudiantes. Desarrollar trabajo de equipo y de colaboración entre los profesionales de la educación, con el fin de construir redes aprendizaje del nivel o ciclo de aprendizajes, gestionando el currículum, favoreciendo los procesos reflexivos, conceptuales y procedimentales en el estudiante.

Las acciones antes mencionadas concretan un cambio en la orientación de la gestión de la Escuela Claudio Matte, que pone la mirada en la trayectoria de los aprendizajes de los y las estudiantes de la escuela. **De esta manera, la buena práctica consiste en que el equipo directivo promueve el trabajo colaborativo y liderazgo distribuido para la generación de estrategias y prácticas pedagógicas comunes, que permiten el logro y recuperación de aprendizajes en su escuela.** El objetivo es “favorecer y promover aprendizajes significativos, con prácticas inclusivas que permitan desarrollar la creatividad, autonomía y la valoración por el medio ambiente en sus estudiantes”. Para

Una alianza de:



Institución asociada:



esto, fomentan el trabajo colaborativo (focalizado según la necesidad) en el cuerpo docente y los profesionales (PIE, equipo de convivencia), a través de las siguientes tres estrategias:

- 1. Conformación y trabajo de equipos de aula.** Desde el año 2013, deciden instalar el trabajo a través de equipos de aula para cada curso de manera incipiente, hasta ya consolidarlo en toda la escuela. Estos, están compuestos por el o la docente jefe (o de asignatura), un asistente de aula y la profesora diferencial. El objetivo de esta conformación es promover el trabajo articulado, colaborativo y potenciar los liderazgos docentes en el abordaje de los desafíos que presenta el quehacer pedagógico y las necesidades socioemocionales particulares de los y las estudiantes. Los y las docentes, destacan que esta metodología los ha fortalecido y empoderado, pues a través del involucramiento y la toma de decisiones conjuntas, se validan entre pares todos los roles del equipo. Mencionan que ha favorecido la generación de estrategias o prácticas pedagógicas que permiten mejorar resultados descendidos y cumplir con los objetivos curriculares priorizados de cada curso. Destacan que, para facilitar el seguimiento y avance de las gestiones, planifican en cronogramas cada uno de estos encuentros y respaldan los temas y principales acuerdos tratados en actas.
- 2. Jornadas de trabajo entre ciclos,** a modo de generar una visión compartida de la realidad escuela, compartir y modelar estrategias y prácticas pedagógicas exitosas, que han surgido en los equipos de aula, para que sean comunes para todo el establecimiento, permitiendo mejoras en el aprendizaje y la mejor convivencia de sus estudiantes.
Para que este trabajo sea posible, y bajo la premisa de que los horarios de la escuela deben hacerse en función de las necesidades de ésta, el equipo directivo modifica y destina el horario de los martes y miércoles en la tarde para que los y las docentes tengan la oportunidad de trabajar colaborativamente hasta las 18:00 pm.
- 1. Flujo para el análisis de los resultados de la escuela.** El equipo directivo lidera este proceso en el que se articula con el cuerpo docente. El objetivo, es sostener una visión compartida del quehacer pedagógico, con base al análisis de evidencia de los resultados de la escuela, para definir necesidades de mejora y ajustes de manera

Una alianza de:



Institución asociada:



conjunta. A continuación, se describen los cuatro pasos que componen el flujo:

- **Paso 1: Análisis de resultados del establecimiento.** El equipo directivo sistematiza en una plantilla el análisis de resultados de las evaluaciones que toman a nivel escuela, resultados internos (rendimiento) y del Diagnóstico Integral de Aprendizaje (DIA) obtenidos a nivel general y por cada uno de los cursos. Preparan una presentación general y una particular para cada uno para, posteriormente, coordinar una instancia de presentación masiva y una particular, con cada equipo de aula.
- **Paso 2: Presentación masiva a todos los docentes.** El equipo directivo presenta los resultados internos y DIA generales. Esto se hace de forma anual, finalizando el semestre o el año, para que todos los y la docentes y profesionales de la escuela estén al tanto del rendimiento.
- **Paso 3: Reuniones con cada equipo de aula.** En estas instancias, equipo directivo y equipo de aula, analizan los resultados, indagan en posibles causas y toman acuerdos de mejora. Estos acuerdos, consideran la definición de estrategias y prácticas pedagógicas que tienen como propósito mejorar los resultados que se encuentran más descendidos.
- **Paso 4: Reuniones de seguimiento.** Estas se realizan con cada uno de los ciclos, dos veces al semestre, para hacer monitoreo de los acuerdos realizados con cada equipo de aula. Destacan que, para facilitar el seguimiento y avance de las gestiones, planifican en cronogramas cada uno de estos encuentros y respaldan los temas y principales acuerdos tratados en actas.

De esta manera, el equipo directivo ha logrado liderar el desafío de la priorización curricular en tiempos de pandemia y, actualmente, recuperar aprendizajes en el contexto de la reactivación educativa. Se da el espacio para que los docentes definan en conjunto e implementen transversalmente las siguientes estrategias pedagógicas:

Una alianza de:



Institución asociada:



- **Repaso de apuntes.** Revisión de contenidos y habilidades fundamentales que sirven como andamiaje para la siguiente habilidad y contenido a trabajar dentro de la planificación curricular.
- **Práctica de ejercicios pedagógicos.** Implementación de estrategias pedagógicas que se desarrollan al interior del aula, esto incluye interacciones pedagógicas, caminatas pedagógicas intra e inter-escuela, aplicación de sociogramas, estrategias de incremento de vocabulario, estrategias para la comprensión lectora y de resolución de problemas matemáticos, entre otras.
- **Lectura compartida.** Instancia en que se desarrollan lecturas que permiten la escucha y la lectura entre docentes a los estudiantes, entre estudiantes pares y de otros niveles, que comparten lecturas con compañeros/as de niveles más bajos. Esto, con el propósito de fomentar el diálogo, la curiosidad, motivación, la escucha activa, entre otras habilidades.
- **Círculo:** Estrategia que busca promover la colaboración entre pares. Dentro del círculo se elige un encargado por curso. Este encargado lleva las peticiones o preocupaciones del curso al equipo directivo en reuniones llamadas “parlamentos”.
- **Parlamentos:** instancias de encuentro entre los encargados de cada curso y el equipo directivo de la escuela; se realiza todos los viernes. En esta instancia, los encargados expresan inquietudes o necesidades particulares de sus cursos al equipo directivo. El equipo da posibles soluciones y quedan en acta los acuerdos para mantener el seguimiento de lo comprometido.
- **Caja pedía.** Pensada especialmente para el incremento de vocabulario, vocabulario en contexto, creatividad, producción de texto, desde Semillero hasta Alerce, con distintos niveles de complejidad.

Por último, si bien el equipo directivo y los participantes directos de esta práctica consideran que su implementación ha sido exitosa, visualizan posibilidades de mejora relacionadas con optimizar el sistema de monitoreo de las acciones y acuerdos, a través de una metodología que facilite el seguimiento y ajustes, para la toma de decisiones eficaces.

Algunos **elementos clave de la práctica** son el uso de datos, conformación de equipos de aula, trabajo colaborativo y liderazgo distribuido.

Recursos utilizados:

- Actas de reuniones de equipos de aula.

Una alianza de:



Institución asociada:



	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reuniones de seguimiento. • Cronogramas de las reuniones de equipos de aula y de seguimiento, que se planifican de forma anual. • Plantilla y análisis de resultados de las evaluaciones que toman a nivel escuela. 																																			
<p>¿Cuáles son los principales efectos o resultados que obtiene la práctica?</p>	<p>El equipo directivo y los participantes de esta sistematización evidencian que el desarrollo de la buena práctica tiene efectos positivos, que permiten el logro y recuperación de aprendizajes significativos en sus estudiantes. A continuación, se detallan algunos de estos efectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorece el mejor rendimiento académico, el colegio obtiene resultados de excelencia académica por varios periodos² consecutivos. Los resultados internos se mantienen y en algunos casos mejoran. Actualmente, esto se evidencia en la comparación de los resultados (habilidades) de las pruebas diagnósticas del año 2023 y el año 2022 (lenguaje, matemáticas, historia y ciencias). El año 2015 fueron reconocidos con el premio “Supérate” organizado por Inacap, Revista Qué Pasa y Aptus Chile. Por otro lado, el promedio de la tasa de repitencia no supera el 1% en los últimos cinco años. Además, actualmente, están categorizados, según la Agencia de la Calidad, en categoría de desempeño Medio. • Existe la percepción de que los estudiantes han aumentado sus expectativas, relacionadas con su trayectoria educativa, manifiestan que quieren ser profesionales. Al mismo tiempo, perciben que los estudiantes se sienten a gusto y tienen una alta valoración de su escuela. Esto, se condice con los últimos resultados del Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) que entrega la Agencia de la Calidad sobre la escuela: <table border="1" data-bbox="649 1281 1469 1459"> <thead> <tr> <th></th> <th>4° 2023</th> <th>5° 2023</th> <th>6° 2023</th> <th>7° 2023</th> <th>8° 2023</th> <th>ESCUELA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Personal</td> <td>72,44</td> <td>83,33</td> <td>79,06</td> <td>82,19</td> <td>81,56</td> <td>79,72</td> </tr> <tr> <td>Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Comunitario</td> <td>83,76</td> <td>87,83</td> <td>84,17</td> <td>87,5</td> <td>90,56</td> <td>86,76</td> </tr> <tr> <td>Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Ciudadano</td> <td>86,86</td> <td>81,55</td> <td>83,75</td> <td>89,38</td> <td>88,75</td> <td>86,06</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>84,18</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve mayor protagonismo y empoderamiento de los estudiantes con sus procesos de aprendizaje, lo que se evidencia en un aumento 		4° 2023	5° 2023	6° 2023	7° 2023	8° 2023	ESCUELA	Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Personal	72,44	83,33	79,06	82,19	81,56	79,72	Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Comunitario	83,76	87,83	84,17	87,5	90,56	86,76	Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Ciudadano	86,86	81,55	83,75	89,38	88,75	86,06							84,18
	4° 2023	5° 2023	6° 2023	7° 2023	8° 2023	ESCUELA																														
Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Personal	72,44	83,33	79,06	82,19	81,56	79,72																														
Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Comunitario	83,76	87,83	84,17	87,5	90,56	86,76																														
Gestión del establecimiento para el Aprendizaje Socioemocional Ciudadano	86,86	81,55	83,75	89,38	88,75	86,06																														
						84,18																														

² Periodos 2016-2017; 2020-2021 y 2022-2023.

Una alianza de:



Institución asociada:



de confianza de estos. Lo anterior, se evidencia en sus presentaciones orales, ya que los docentes perciben mayor seguridad y mejor expresión oral.

- Incide en el sentido de identidad con la escuela, “a los estudiantes les gusta venir a la escuela Claudio Matte”. Esto, se evidencia en el aumento de la asistencia de los estudiantes a la escuela. El año 2022 contaban con un 76% de asistencia promedio y a la fecha (2023) con un 87%.

A nivel de docentes, los efectos positivos se evidencian en:

- Las y los docentes modelan e incorporan nuevas prácticas pedagógicas en su quehacer, logrando que aquellas que presentan mejores resultados sean transferidas y adoptadas por docentes de otros ciclos. Esto, incide en la motivación y confianza a nivel docente, pues el trabajo tiene frutos.
- Fortalece la idea de que el trabajo colaborativo es útil y promueve una cultura de altas expectativas sobre los estudiantes. “Los docentes evidencian que los estudiantes, incluidos los del programa de integración, si aprenden”. Esto, aumenta la motivación y la confianza a nivel docente, pues demuestra que el trabajo realizado tiene frutos.
- El trabajo en equipos de aula y las jornadas por ciclo, favorecen la iniciativa, confianza y autonomía en los y las docentes. Se ha instalado una cultura de innovación en los docentes de la escuela.
- El trabajo colaborativo como estilo de trabajo permanente da la posibilidad de aprender y hacer sinergia entre los distintos docentes y sus disciplinas.
- El trabajo por equipo de aula genera mayor libertad y creatividad respecto a la planificación, implementación y manejo del currículum de sus clases.
- Evidencia la existencia de un liderazgo distribuido en el establecimiento, pues se promueve constantemente la toma de decisiones participativa entre docentes y equipo directivo.

Una alianza de:



Institución asociada:



	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones se toman de forma compartida, lo que favorece la sostenibilidad de las soluciones pedagógicas.
¿A quiénes va dirigida?	A todos los docentes, educadoras, asistentes de aula, profesora diferencial, profesional PIE y equipo directivo del establecimiento.
¿Con qué regularidad o frecuencia se realiza la práctica en la escuela?	De forma permanente, durante todo el año escolar.
Participantes directos de la sistematización:	<p>El levantamiento de información se realiza con docentes e integrantes del equipo directivo de la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vanessa Naudam – docente. Nayarett Santana – docente. Paola Gonzalez – docente. Luisa Monsalve – docente. Vivian Macedo – docente. Carol Vallejos – docente. Gonzalo Cárdenas – psicólogo. Herardo Andrade – jefe de la Unidad Técnico-Pedagógica. José Obando – director.
Nombre y cargo del contacto en la escuela para información de la práctica:	Herardo Andrade, jefe de la Unidad Técnica Pedagógica.
Correo electrónico y/o teléfono del contacto:	herardo.andrade@slepllanquihue.cl

Se espera que las prácticas seleccionadas cumplan con la presencia de 5 criterios³, 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.

³ Criterios definidos a partir del estándar utilizado por las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Una alianza de:



Institución asociada:



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

CRITERIOS	EVIDENCIA SATISFACTORIA	EVIDENCIA SURDIENTE	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, a través del trabajo colaborativo de los y las docentes, lo que ha posibilitado la definición de prácticas pedagógicas comunes, que favorecen el logro y la recuperación de aprendizajes en el contexto de la reactivación educativa.
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 percibida como un estilo de trabajo habitual, que ha dado forma a una cultura de innovación dentro del quehacer de los y las docentes del establecimiento. El equipo directivo considera necesario incorporar, dentro del PEI, el componente del flujo para el análisis de los resultados.
Sistémica: La práctica involucra a distintos actores de la comunidad educativa.	X				Considera dentro de su estrategia el involucramiento, participación y empoderamiento de distintos actores de la comunidad educativa, tales como: docentes, educadoras, asistentes de aula, profesora diferencial, profesional PIE y equipo directivo.

Una alianza de:



Institución asociada:



<p>Con un potencial orientador: La práctica puede ser replicada por otra escuela.</p>	X			Es una práctica que pudiese ser replicada por cualquier tipo de establecimiento educacional, ya sea que se organicen por ciclos o por departamentos disciplinarios.
<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 promover el trabajo colaborativo y el liderazgo distribuido, con foco en la mejora de la trayectoria de los aprendizajes de sus estudiantes.

Una alianza de:



Institución asociada:

