

**Ficha inicial de identificación de buenas prácticas de liderazgo escolar.
Escuela Superior Nueva Bilbao.**

IDENTIFICACIÓN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL	
Dependencia administrativa:	Municipal.
Nombre del Colegio:	Escuela Superior Nueva Bilbao.
Nivel de enseñanza:	Educación parvularia y básica.
Comuna:	Constitución, Región del Maule.
Fecha de registro ficha:	1 de junio, 2024.
Año ejecución de la práctica:	Años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024.

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: “Gestionando la mejora a través del trabajo colaborativo y el liderazgo distribuido en la Escuela Superior Nueva Bilbao”.</p> <p>Contexto: Este colegio, de la comuna de Constitución, imparte enseñanza desde pre-kínder a octavo básico y cuenta con una matrícula total de 269 estudiantes, un equipo de 20 docentes de aula, 3 educadoras de párvulo, 4 educadoras diferenciales, 33 asistentes de la educación y un equipo de convivencia escolar compuesto por dupla psicosocial y encargado de convivencia escolar.</p> <p>Los antecedentes de esta práctica se remontan al año 2020, año de la Pandemia COVID–19, en que asume la actual directora de la escuela, Makarena Torrejón Oñate. En este contexto, la directora ve la necesidad de conformar un equipo para enfrentar los desafíos de la pandemia y, a mediano plazo, mejorar la categoría de desempeño del establecimiento.</p> <p>Así, surge la buena práctica que consiste en que el equipo directivo de la escuela distribuya el liderazgo, generando un estilo de trabajo colaborativo basado en equipos. Los cuales son guiados por la “ruta de la mejora” para asegurar que todas las acciones de la escuela apunten a la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes. De esta manera, gestionan constantemente la mejora y buscan asegurar que todas las acciones realizadas por el establecimiento tengan un fin pedagógico, que apunten a la mejora académica y formativa de los y las estudiantes.</p>

Una alianza de:



Institución asociada:



Para cumplir con este objetivo, el equipo directivo genera una estructura de trabajo colaborativo para todos quienes trabajan en la escuela, basada en la conformación de equipos y reuniones. Los cuales se mencionan a continuación:

- **Equipo de gestión:** Es compuesto por la directora, la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP), inspectora general, un/a representante de docentes, un/a representante de asistentes de la educación, coordinación PIE, un/a representante de educación parvularia y encargado de convivencia escolar, contando la representatividad de cada estamento (elegidos en votaciones democráticas). De esta manera, organizan, transmiten información, cumpliendo con el rol de representar a los distintos estamentos. Teniendo como objetivo generar más participación y democratizaciones en la toma de las decisiones. Se reúnen una vez al mes o con el requerimiento emergente institucional, dejando acta de acuerdos de reuniones, organizando calendario de actividades y responsabilidades en diversas acciones.
- **Equipo directivo:** Es compuesto por la directora, inspectores generales, encargado de convivencia escolar, UTP y curricularista. Elegido por la directora, tienen responsabilidad directiva. Evalúan y monitorean distintos roles que se encuentran bajo su jefatura. Se reúnen una vez por semana para analizar información, tomar decisiones y organizar acciones educativas institucionales multinivel. Cumplen con el rol de gestionar la escuela, no sólo en el ámbito administrativo sino, por sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, la convivencia y los aprendizajes, y los resultados académicos de los y las estudiantes. Trabajan con los instrumentos de gestión, bajo los estándares indicativos de desempeño y el marco para la buena dirección escolar. Utilizan actas de acuerdos, se organizan responsabilidades y se revisa la planificación institucional, los archivos y documentos se disponibilizan en un drive del equipo.
- **Equipo técnico pedagógico:** Es compuesto por la directora, Jefa UTP, y profesora curricularista. Se reúnen una vez por semana con la directora y una vez por semana con docentes en trabajo colaborativo. Su rol es liderar acciones y estrategias de implementación curricular, planificación del proceso evaluativo, monitoreo de acciones docentes, entrevistas y talleres técnico-pedagógicos. Los documentos, instrumentos y archivos se comparten para trabajar colaborativamente y disponibilizan en un drive institucional.

Una alianza de:



Institución asociada:



- **Equipo de seguridad:** Es compuesto por el inspector general, encargado de seguridad, asistentes de la educación (en rol de cuidado y monitoreo de patio) y estudiantes, que componen brigada de seguridad escolar. Se reúnen para organizar actividades y roles escolares en el espacio del patio y en tiempos de recreo. Utilizan chaquetas institucionales con color azul distintivo, radios boquitoquis, señaléticas escolares, entre otros. Este equipo se articula con estrategias de brigadas escolares de Carabineros de Chile y su objetivo general es promover el cuidado y bienestar de los y las estudiantes en actividades escolares, en el espacio institucional y en espacios de participación comunal.
- **Equipo Centro de Recursos y Aprendizajes (CRA):** Es compuesto por profesores de lenguaje, coordinadora pedagógica (CRA) y UTP. Se reúnen trimestralmente para liderar plan de fomento lector, acciones de desarrollo de la lectura en la estrategia institucional “Movámonos con la lectura”. Entre las acciones institucionales que han liderado destacan: la ruta lectora, cuenta cuentos, el libro viajero y acciones culturales de promoción del libro y la lectura.
- **Equipo de administración:** Es compuesto por la directora, inspectoría general, UTP, secretarías, encargada de fotocopiado y encargado de recursos. Se reúnen con alta frecuencia, en respuesta a requerimientos institucionales administrativos, así como fotocopiado, revisión de documentación, proceso de compras, inventario, certificados, entre otros.
- **Equipo de convivencia:** Es compuesto por el encargado de convivencia, asistente social, psicólogo y directora de la escuela. Se reúne una vez por semana o más, de acuerdo con los altos requerimientos del contexto de alta vulnerabilidad escolar y situaciones emergentes en el ámbito psicosocial, familiar y emocional de estudiantes, apoderados y funcionarios. Lideran el fortalecimiento de acciones en activación de protocolos, derivación de casos (estudiantes) y trabajo colaborativo con redes de apoyo. Utilizan formatos institucionales para entrevistas, derivaciones, visitas domiciliarias, informes a tribunales, entre otros.
- **Equipo Programa de Integración Escolar (PIE):** Es compuesto por 4 educadores diferenciales, 1 psicólogo, 1 asistente social, 2 fonoaudiólogas, 1 kinesióloga, 1 psicopedagoga y 1 técnico diferencial.

Una alianza de:



Institución asociada:



Se reúnen una vez por semana en horarios no lectivos para coordinar acciones en respuesta a la diversidad y la inclusión educativa. Su rol contempla liderar acciones relacionadas con la elaboración de adecuaciones curriculares, revisión de documentación, estudio de casos, elaboración, revisión y monitoreo de acciones en planes de apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), co-docencia en aula, atención en aula de recursos y aula común, a estudiantes y curso.

- **Equipo de aulas y codocencias:** Es compuesto por profesores jefes, docentes de asignatura, docente PIE y ayudante de aula. Su rol está relacionado con trabajar colaborativamente en el espacio del aula, tomando decisiones en conjunto, involucrando a las familias y haciendo ajustes en función de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje de las y los estudiantes de cada curso.
- **Equipo de educación parvularia:** Es compuesto por tres educadoras de párvulo, dos técnicos de educación parvularia, un miembro del equipo de gestión y una auxiliar de servicio. Se reúnen una vez al mes para organizar acciones educativas en el nivel y la organización de acciones escolares para prekínder y kínder.
- **Consejos Institucionales:** Se realizan con todos los y las profesionales de la escuela, una vez al mes o frente a alguna contingencia institucional y/o programación de actividades. Es un espacio para evaluar actividades y fortalecer espacios de confianza relacional y transparencia de la información, se argumentan decisiones y acciones directivas en función de los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales.

Contar con esta estructura de trabajo colaborativo ha requerido desarrollar otras capacidades relacionadas con la utilización de recursos y/o aplicaciones, que favorecen la comunicación, colaboración y coordinación, tales como: un drive, el uso de correo electrónico (que fomentan la comunicación formal y el respaldo), el uso de WhatsApp (para información informal, rápida y emergente) y la creación de protocolos y acuerdos, para que esta comunicación interna sea fructífera y no afecte las relaciones positivas que se han generado a través de la colaboración.

Para que los equipos de la escuela movilicen los cambios que se proponen, orientándolos al logro de los aprendizajes de los y las estudiantes, la directora del establecimiento promueve que estos utilicen “la ruta de la mejora” como

Una alianza de:



Institución asociada:



una guía o metodología de trabajo. A continuación, se describen los pasos de la ruta:



Fuente: Elaboración propia de la Escuela Superior Nueva Bilbao.

Paso 1: Planeación. El sentido de este paso es que cada equipo diseñe o planee en función de algo que quiere lograr o mejorar, preguntándose ¿qué podemos hacer o implementar para lograr resultados? De esta manera, definen un plan de acción o planificación, compuesto de una o más actividades a realizar e identificando indicadores que les permitirán evidenciar qué están mejorando. En esta etapa, es fundamental el trabajo que se hace en conjunto con el equipo técnico, para explicitar a qué objetivo curricular tributa la o las actividades que se están planeando y con qué objetivo del PME o PEI de la escuela se relaciona. De esta manera, aseguran que el quehacer de la escuela se oriente siempre al logro de los aprendizajes de los y las estudiantes. Un ejemplo de esto es la planificación de las bases y etapas del Festival de la Familia, con una adecuada anticipación de las acciones y los objetivos que promueve la actividad.

Paso 2: Implementación. El sentido de este paso es que cada equipo ejecute el plan o planificación y sus consecuentes actividades, resguardando tener evidencias respecto a su realización y a cómo lo hacen para, posteriormente, tener los insumos para preguntarse si es preciso hacer mejoras o ajustes. Un recuso fundamental para esta etapa es el uso de un drive, en el que cada equipo respalda y comparte documentos y evidencia, tales como: Formatos de autoevaluación, minuta de acta de reuniones, entrevistas de docentes, cuadernillo para entrevistas de apoderados, formato de registro de las actividades de nivelación y reactivación, talleres extracurriculares, entre otros.

Paso 3: Seguimiento. El sentido de este paso es que cada equipo dé cuenta de los avances y puntos críticos que hayan surgido en la etapa anterior (implementación). Para esto, todos los equipos participan y pueden contar con

Una alianza de:



Institución asociada:



un espacio en los Consejos institucionales. El foco está en que los equipos den a conocer las actividades comprometidas, las realizadas y las decisiones que han debido tomar para darles cumplimiento. De esta manera, logran que todo el establecimiento, y no sólo el equipo directivo, esté informado, generando una visión y un sentido de responsabilidad compartida en la escuela. Un ejemplo de esto, es el monitoreo técnico pedagógico por medio de entrevistas personales a docentes de asignaturas, identificando facilitadores y obstaculizadores.

Paso 4: Evaluación. El sentido de este paso es conformar un espacio para el análisis colectivo de los planes comprometidos por los distintos equipos, permitiendo la retroalimentación y el aprendizaje entre pares. Este trabajo también se realiza en los Consejos Institucionales, pero a diferencia del paso anterior (seguimiento), el foco está en poder analizar en conjunto los resultados y aprender del trabajo del otro, ¿qué se está mejorando?, ¿cómo se hizo?, ¿qué fue clave para su implementación?, ¿qué se debe ajustar para seguir mejorando?

A partir de la existencia de este paso, la escuela ha podido hacer ajustes que son percibidos como mejoras. Un ejemplo de esto es lo que ocurre con las reuniones de apoderados. A partir del año 2021, el equipo directivo acompaña a profesores jefes a sus reuniones (de 18:00 a 19:00 hrs.), sumando a un integrante del equipo de seguridad. En el 2022, se decidió disminuir su frecuencia, realizando una reunión cada dos meses y organizando para el mes siguiente entrevistas personales con apoderados de estudiantes focalizados (respaldando acuerdos en formato y cuaderno de entrevista institucional). Esto les ha permitido optimizar los tiempos de los equipos involucrados y favorecer el apoyo al desarrollo de las y los estudiantes.

Paso 5: Rendición de cuentas. El sentido de este paso es transparentar a toda la comunidad la acciones y recursos destinados a la mejora de la escuela y garantizar, con ello, que los proyectos educativos se concreten. En este espacio, dan cuenta de los planes implementados durante todo el año, sus resultados y evaluación.

Estos pasos son llevados a cabo secuencialmente, por todos los equipos de la escuela, como ciclos que permiten y promueve el uso de evidencia que sustenta la toma de decisiones fundamentadas para introducir ajustes, reorientar procesos de cambio y redistribuir recursos en el desarrollo de un proceso de mejoramiento al interior de la escuela. Los y las participantes de esta sistematización consideran que esta buena práctica es exitosa y que puede seguir mejorando, para lo que es necesario promover el liderazgo de apoderados y apoderadas, que impulsen y sean corresponsables activos de la

Una alianza de:



Institución asociada:



mejora. El desafío es mantener la motivación, entusiasmo y compromiso de todos los estamentos, para continuar generando condiciones de aprendizaje que permitan mantener los resultados alcanzados por sus estudiantes y los objetivos del PEI.

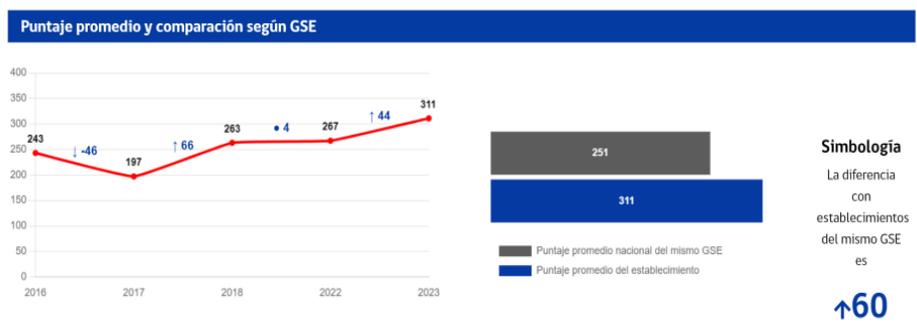
¿Cuáles son los principales efectos o resultados que obtiene la práctica?

La directora y los participantes de esta buena práctica consideran que ésta cumple con su objetivo. Teniendo efectos positivos que se detallan a continuación:

- ✓ Genera mejoras en el rendimiento académico de los y las estudiantes, lo que se evidencia en:
 - Baja de la repitencia de los y las estudiantes.
 - Aumento sostenido de los resultados SIMCE. Desde la medición del año 2018 hasta los resultados obtenidos el año 2023, existe un aumento de 44 puntos porcentuales en la prueba de Lenguaje y comunicación y un aumento de 36 puntos porcentuales, en Matemáticas. Véase en las siguientes gráficas:

Resultados en cada prueba Simce

Lenguaje y Comunicación: Lectura



Fuente: Síntesis de Resultados 2023 de la Agencia de la Calidad.

Una alianza de:

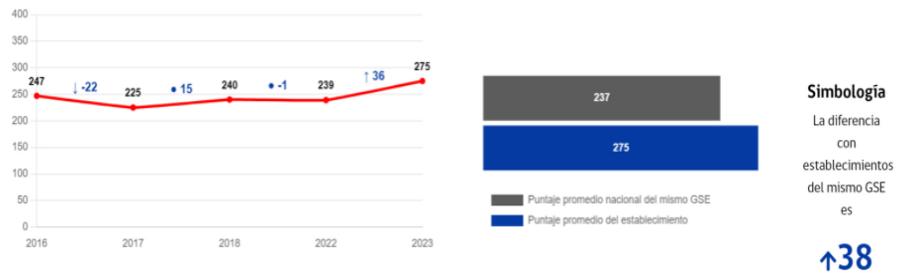


Institución asociada:



Matemática

Puntaje promedio y comparación según GSE



Fuente: Síntesis de Resultados 2023 de la Agencia de la Calidad.

Es posible evidenciar que, en ambos casos, los resultados promedio del establecimiento son superiores a los puntajes promedio obtenidos a nivel nacional.

- ✓ Aumento sostenido de la matrícula de la escuela. El año 2018 la escuela contaba con una matrícula de 236 estudiantes y el 2024 contó con 269 estudiantes matriculados.

Una alianza de:



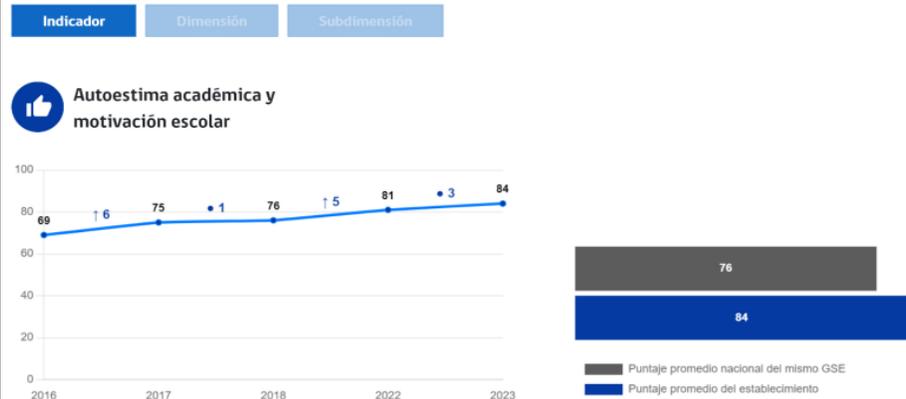
Institución asociada:



- ✓ Mejora sostenida en indicadores de desarrollo personal y social, específicamente, en la variable “Autoestima académica y motivación escolar”. Desde el 2018 al 2023 aumentan en 8 puntos. Véase la siguiente gráfica:

Resultados de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social

Puntaje promedio y comparación según GSE



Fuente: Síntesis de Resultados 2023 de la Agencia de la Calidad.

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

- ✓ Alto nivel de compromiso profesional y laboral, lo que los y las participantes de esta sistematización entienden como un efecto del trabajo en equipos y su impacto en el fortalecimiento de la confianza relacional.
- ✓ La organización en equipos favorece que el cuerpo docente y de asistentes de la educación, tenga claridad respecto a quién acudir, lo que facilita su quehacer, la distribución del liderazgo y favorece la comunicación.
- ✓ La organización en equipos genera mayor compromiso y participación. Esto estaría relacionado con que existe mayor comprensión y valoración respecto a las acciones de cada rol. El trabajo colaborativo, como estilo de trabajo permanente, da la posibilidad de aprender y hacer sinergia entre los distintos profesionales, docentes y sus disciplinas.

Una alianza de:



Institución asociada:



- ✓ La organización en equipos genera el surgimiento de nuevos liderazgos, pues promueve mayor autonomía en la toma de decisiones y en la ejecución del trabajo.
- ✓ La confianza relacional se evidencia en que los y las integrantes de la escuela se acompañen en sus roles. El equipo directivo, por ejemplo, se organiza por turnos y rotaciones para que cada miembro, asista a reuniones de apoderados. El equipo de convivencia decide enfrenta entrevistas complejas (disciplinarias o de convivencia) en conjunto.
- ✓ El equipo directivo evidencia que el lenguaje técnico y competencias profesionales que han ido promoviendo, es dominado por los y las docentes.
- ✓ Se promueve la innovación pedagógica, se busca año a año hacer nuevas estrategias en lo pedagógico y en lo formativo, así como en las actividades institucionales. Esto favorece la iniciativa, la confianza y autonomía en los y las docentes. Instalándose una cultura de innovación en las y los docentes de la escuela.

A nivel organizacional, los efectos positivos se evidencian en:

- ✓ Se formalizan los procesos de todas las acciones y actividades, dentro y fuera del aula. Ahora se habla de una “actividad institucional”, todos y todas saben porqué se realiza (su vinculación con el PME o PEI de la escuela) y cómo se hace.
- ✓ La formalización de los procesos favorece el profesionalismo en el quehacer de la escuela. Hay una base más sólida, pues se hace seguimiento y evaluación del trabajo planificado.
- ✓ Se enmarca el trabajo realizado por los equipos en los estándares nacionales, estándares indicativos de desempeño.
- ✓ Aumenta la motivación de los equipos por desarrollarse profesionalmente, participando de distintas iniciativas en las que participan como escuela, tales como: Fundar, Red escuelas líderes, sistematización de buenas prácticas de C Líder, Red de Mejoramiento Escolar, talleres realizados por la Agencia de la Calidad, entre otros. El equipo está abierto a aprovechar instancias dentro y fuera de las CAP.

Una alianza de:



Institución asociada:



	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El uso de la ruta de la mejora promueve una cultura del registro y del uso de evidencia. ✓ El uso de la ruta de la mejora favorece la toma de decisiones o ajustes que son percibidos como mejoras para el funcionamiento de la escuela, entendiendo que la mejora es un proceso continuo y que depende de todas y todos los actores escolares. ✓ Mayor sentido de pertenencia de actores escolares con la escuela y sus objetivos.
Participantes directos y directas de la sistematización:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Makarena Torrejón Oñate – Directora. ✓ Nelly Orellana Lara - Inspectora general. ✓ Rosendo Espinosa González- Inspector general. ✓ Claudia Soto Arias – Jefa de la Unidad Técnico-Pedagógica. ✓ Romina Martínez Zuñiga – Curriculista. ✓ Claudio Díaz Navarrete - Encargado de convivencia escolar. ✓ Olga María Martínez Valdés- Representante del sostenedor (DAEM).
¿A quiénes va dirigida?	A todos y todas quienes trabajan en la escuela, profesionales y no profesionales de la educación.
¿Con qué regularidad o frecuencia se realiza la práctica en la escuela?	Durante todo el año escolar.
Nombre, cargo y contacto del contacto para información de la práctica	Makarena Torrejon – Directora de la Escuela Superior Nueva Bilbao. m.torrejon.d.esnb@daemconstitucion.cl

Se espera que las prácticas seleccionadas cumplan con la presencia de 5 criterios¹, 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.

¹ 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 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				A partir de la conformación de equipos y el uso de una ruta de la mejora, la directora de la escuela impulsa cambios y acciones de mejora, a través de la distribución del liderazgo y la confianza relacional, generando una visión compartida respecto a que el quehacer de la escuela se orienta siempre al logro de los aprendizajes de los y las estudiantes.
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 se articula con el PEI del establecimiento y es percibida como una forma de trabajo habitual, como una cultura colaborativa centrada en el desarrollo de capacidades que permite dar respuesta a las demandas de sus estudiantes y comunidad educativa.
Sistémica: La práctica involucra a distintos actores de la comunidad educativa.	X				Involucra a todos los equipos profesionales y no profesionales que trabajan en la comunidad educativa.
Con un potencial orientador: La práctica puede ser replicada por otra escuela.	X				Puede ser replicada por cualquier tipo de establecimiento educacional y permite ajustes según el contexto de cada realidad educativa.
Innovadoras: La práctica representa una forma nueva de resolver una necesidad o nudo crítico determinado, dentro de esa comunidad escolar.	X				Surge como una respuesta a la necesidad de conformar equipo y mejorar los resultados del establecimiento.

Una alianza de:



Institución asociada:

