

Abordaje de problemas de práctica en centros escolares: Facilitando y obstaculizando la agencia colectiva.



Bárbara Zoro. Líderes EDUCATIVOS, PUCV.
Germán Cona. Programa de Liderazgo, UDP
Wilda Videla. Programa de Liderazgo, UDP

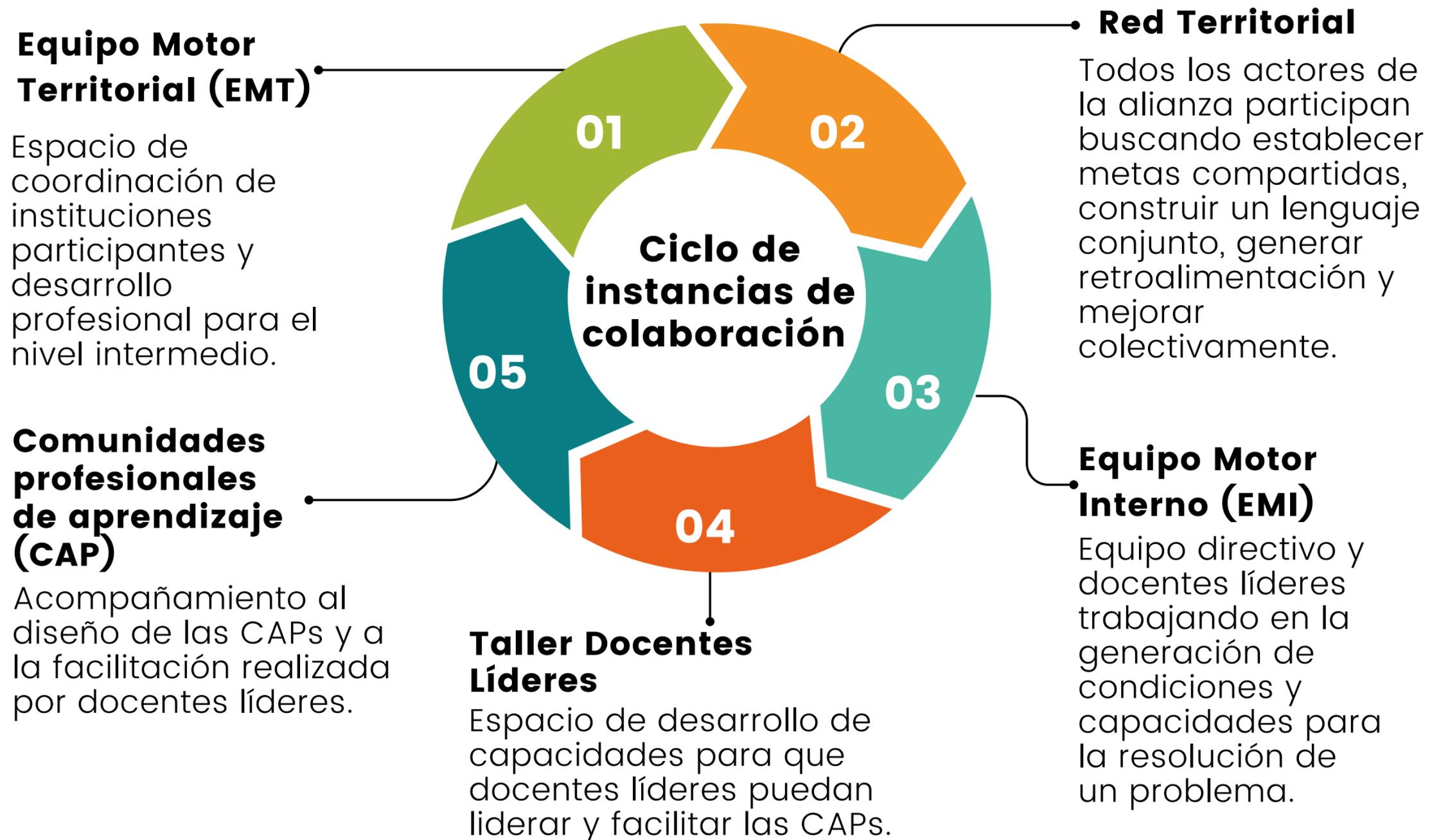
1. Proyecto

REDCAPs:

Asociación de investigación y práctica para el acompañamiento a la formación de CAPs y aprendizaje en red.



¿Cómo organizamos la colaboración entre actores?



2. Marco Conceptual

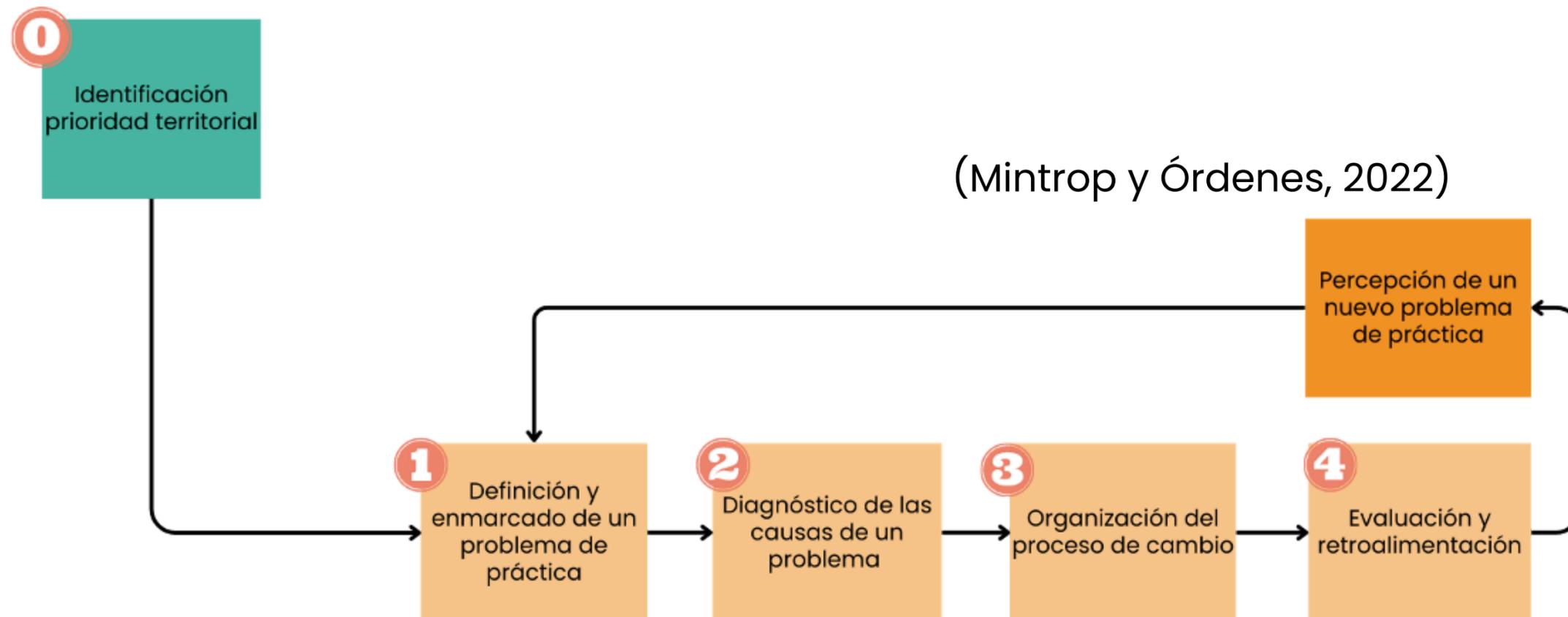
PROBLEMAS DE PRÁCTICA

Un problema de práctica se refiere a **comportamientos y actitudes recurrentes en la cotidianidad del funcionamiento de la escuela que pueden crear problemas complejos y duraderos** (Mintrop y Órdenes, 2022). Estos problemas pueden ser difíciles de detectar y requieren observación repetitiva para identificarlos.

Es importante seleccionar un problema que cumpla con características como **urgencia, influencia, que sea recurrente, específico, medible y enfoque en el aprendizaje de los estudiantes.**

Considerando que para el avance de las CAPs, como para la mejora educativa en general, es necesario construir una mirada sistémica de los problemas (Honig y Honsa, 2020) se propuso la siguiente metodología sistémica.

METODOLOGÍA DE MEJORA BASADA EN EL DISEÑO



0

Identificación
prioridad territorial

2. Marco conceptual

AÑO 1

Diagnóstico

Diseño

1

Definición y
enmarcado de
un problema de
práctica

**Evaluación de
necesidades**

Análisis de datos del centro
educativo vinculados a la
prioridad territorial.

Identificación de un desafío
de aprendizaje alineado a
plan estratégico del EE.

Definición participativa del
desafío de aprendizaje con
equipo docente, a través de
análisis de datos conjunto.

Definición participativa del
desafío de aprendizaje con
equipo docente.

**PROBLEMA DE
APRENDIZAJE**

**Definición del
problema de
práctica**

Análisis colaborativo de las
causas del problema de
aprendizaje: ¿Cómo nuestras
prácticas aportaron al
problema?

Identificación inicial del
problema de práctica
docente

Análisis de datos para
enmarcar el problema de
práctica docente

**PROBLEMAS DE
PRÁCTICA DOCENTE**

2

Diagnóstico de
las causas del
problema

Análisis de espinas de
pescado: Levantamiento de
causas a nivel docente,
directivo y sostenedor.

Refinación de problema de
práctica docente e
identificación de problema
directivo inicial

Análisis de datos de
dimensiones de las CAPs,
ajuste al problema de práctica
directivo.

**PROBLEMAS DE
PRÁCTICA DIRECTIVO**

**Mapa de recursos
y estrategias**

Identificación de
prácticas y estrategias
que han buscado
abordar las prácticas
problemáticas

**Alineación con planes
y programas del EE**

Impulsores

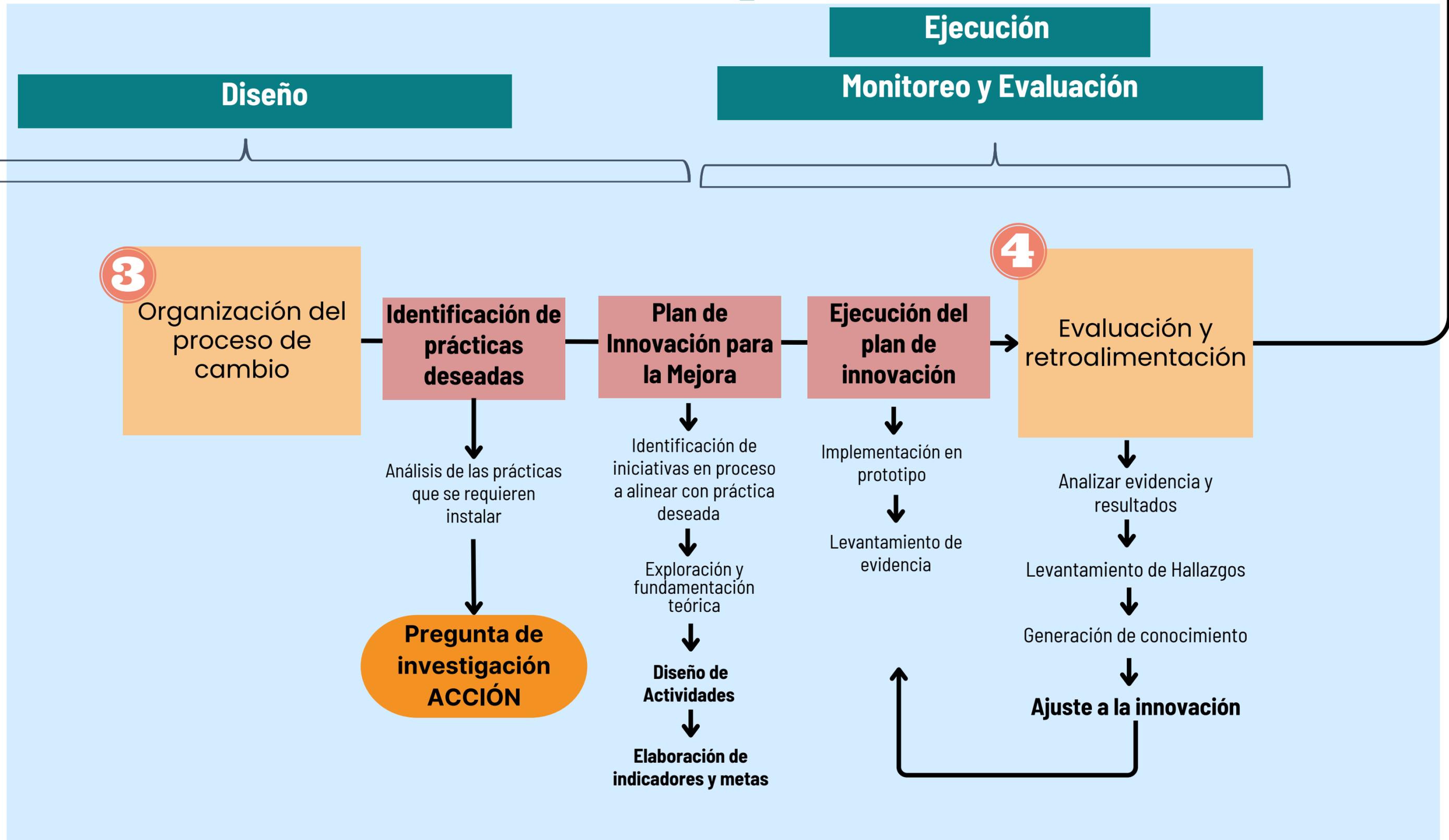
Creación de CAP

3

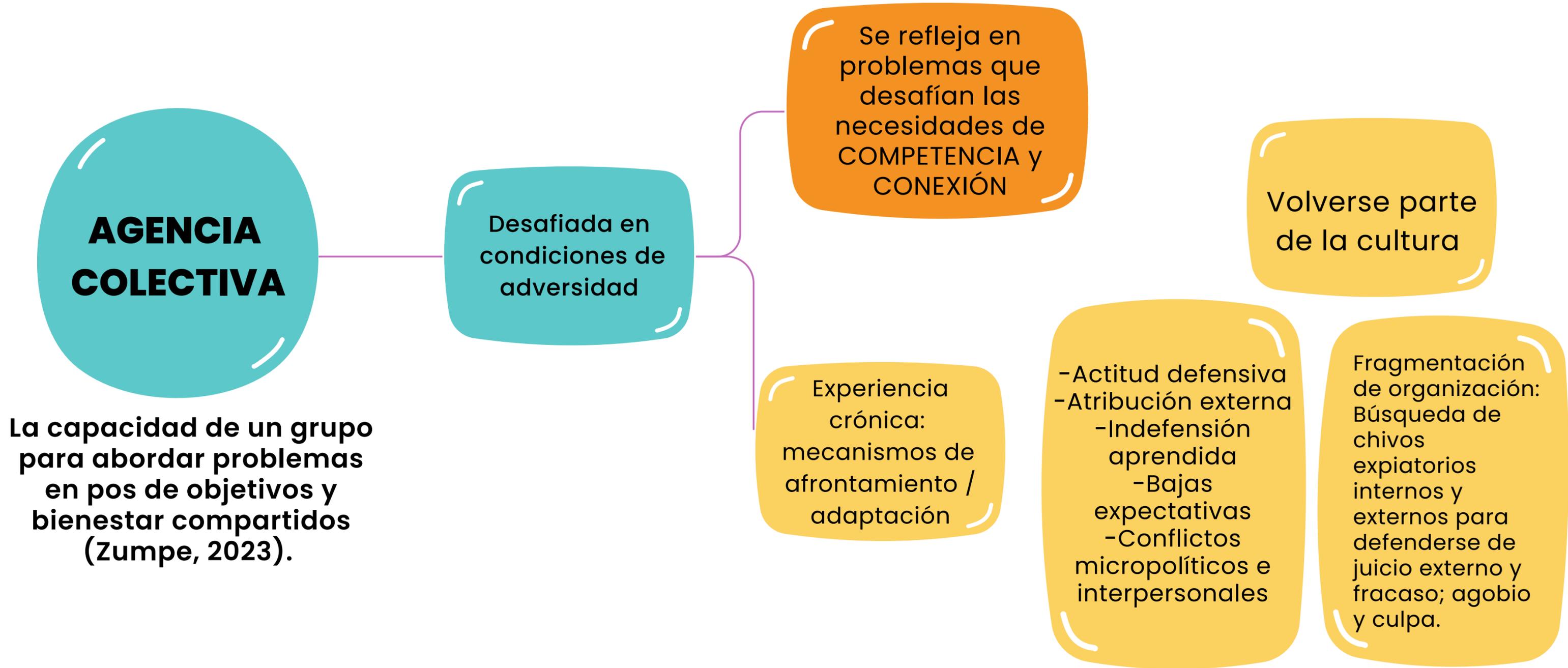
Organización
del proceso
de cambio

2. Marco conceptual

AÑO 2



2. Marco conceptual



Escasa investigación en el CÓMO se desarrolla en escuelas enfrentando adversidad

2. Marco conceptual

(Zumpe,2023)

GESTIONAR TAREAS

- Implica **priorización y cumplimiento** de tareas.
- La agencia colectiva requiere esfuerzo en **tareas claras y planificación.**
- Se limita si los grupos evitan tareas, común en grupos "inmaduros".

- Se refiere a cómo los grupos enfrentan los problemas.
- La agencia colectiva se habilita al **admitir y abordar problemas**, de acuerdo a su complejidad.
- Resolver problemas requiere **estructuras y comunicación** complejas.

AFRONTAR PROBLEMAS



GESTIONAR LA DINÁMICA INTERPERSONAL

- Refiere a la manera en que **cohesión** se fomenta mediante la comunicación de afinidades y valoración de fortalezas.
- En contextos de estigma, el **conflicto** se puede personalizar, causando divisiones.
- Miembros pueden ocultar preocupaciones por miedo a repercusiones negativas

- **Fijar una dirección** e influir en otros es clave para el liderazgo.
- La agencia colectiva mejora con iniciativa, asumir tareas y mantenerse firmes ante desafíos.
- Líderes pueden fortalecer acciones colectivas proporcionando **estabilidad.**

EJERCER LIDERAZGO

3. Metodología

5 Estudio de casos múltiples
(Creswell, 2009)

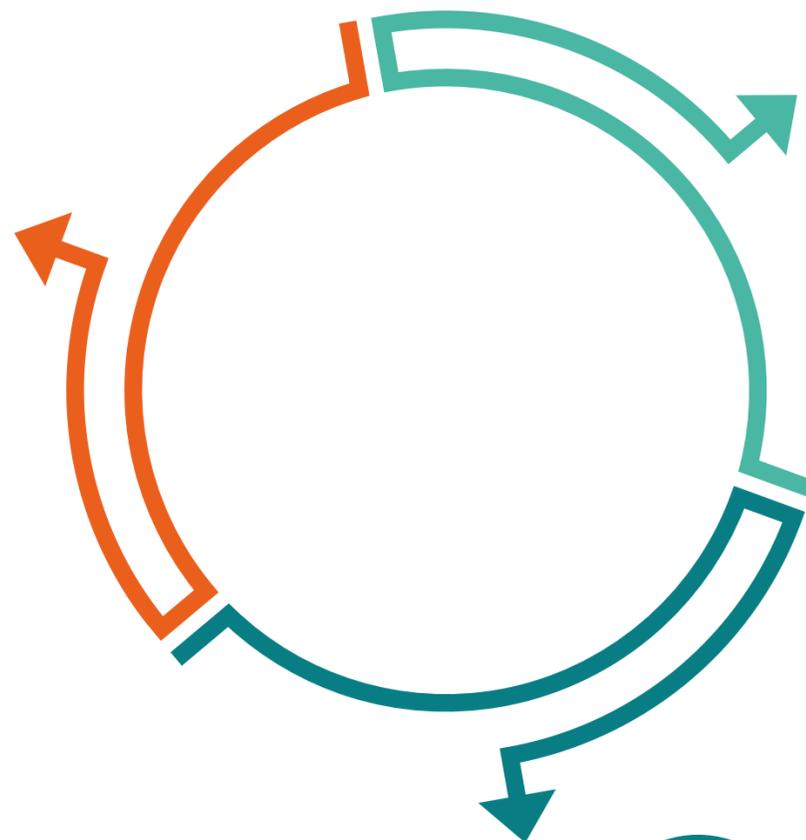
Entrevistas semi-estructuradas

A equipos directivos (4) y docentes (4).

01

Objetivo:

identificar el nivel de desarrollo de las dimensiones de condiciones de apoyo en centros educativos chilenos.



03

Artefactos

Productos de sesiones de talleres, EMI, y RED.

02

Focus Group con docentes (5) y directivos (2)

Foco en trabajo con problemas de práctica y agencia colectiva.

Los casos de estudio



Establecimiento	Comuna	Modalidad	N° estudiante s	Categoría de Desempeño	Equipo directivo
Arboleda	Municipio 2	Básica	289	Insuficiente	Equipo directivo experiencia de trabajo previo. 3 año.
Olmos	Municipio 1	Básica	779	Insuficiente	Cambio de dirección 2024. UTP desvinculado.
Cordillera	Municipio 1	Media	243	Insuficiente	Cambio de director/a 2024 – IG subroga . Incorporan apoyo UTP.
Calle Larga	Municipio 2	Básica	330	Insuficiente	Director y UTP llevan 4 años. Alta rotación del resto del EG.
Salar	Municipio 1	Básica	328	Insuficiente	Cambio UTP, IG y EC 2023.

Implementación de las CAP



Avance significativo:

Las CAP están bien establecidas y avanzan hacia su institucionalización. Los docentes participan activamente en el proceso, cuentan con apoyo directivo y recursos, y se observa un impacto positivo en la colaboración y el aprendizaje colectivo.

Mediano avance:

Las CAP están en proceso de consolidación en las escuelas. Aunque existen avances en áreas clave como el liderazgo docente y la colaboración, todavía se enfrentan desafíos en la implementación integral y sostenibilidad a largo plazo.

Escaso avance:

Los establecimientos muestran dificultades importantes en la instalación y desarrollo de las CAP, con limitaciones en recursos, compromiso o apoyo estructural. La implementación es incipiente y falta un enfoque sistemático.

Gestión de Tareas

- Planificación adecuado del **Plan de Innovación**
- Desarrollo efectivo del Plan de Innovación

Gestión Dinámica Interpersonal

- Gestión del clima entre docentes
- **Cohesión** de la CAP
- **Conflictos** entre adultos

Afrontar los problemas

- Promover instancias para hacer **sentido compartido del problema.**
- Identificación
- Delimitación
- **Responsabilización**
- Visión compartida del problema.

Ejercer Liderazgo

- Docentes líderes influyen en sus pares.
- El equipo directivo tiene clara una visión sobre las CAPs e influye en los docentes para su generación.
- **Distribuir liderazgo.**
- **Equipos estables.**

Construcción de Agencia



	Gestión de Tareas	Gestión Dinámica Interpersonal	Afrontar los problemas	Ejercer Liderazgo
Olmos	Agencia altamente limitada	Agencia altamente limitada	Agencia altamente limitada	Agencia altamente limitada
Calle Larga	Agencia fortalecida	Agencia limitada	Agencia fortalecida	Agencia limitada
Cordillera	Agencia limitada	Agencia fortalecida	Agencia fortalecida	Agencia limitada
Arboleda	Agencia fortalecida	Agencia fortalecida	Agencia fortalecida	Agencia fortalecida
Salar	Agencia fortalecida	Agencia fortalecida *	Agencia altamente fortalecida	Agencia altamente fortalecida *

- Agencia altamente limitada
- Agencia limitada
- Agencia fortalecida
- Agencia altamente fortalecida

Construcción de Agencia desde la Participación de Actores

	Director/a	Jefe de UTP	Otros Miembros del Ep. Gestión	Docentes Líderes	Cantidad de CAPs
Olmos	●	●	●	●	●
Calle Larga	●	**	●	●	●
Cordillera	●	●	●	●	●
Arboleda	●	●	●	●	*
Salar	●	●	●	●	●

● Agencia altamente limitada

● Agencia limitada

● Agencia fortalecida

● Agencia altamente fortalecida

- Los problemas de práctica son una herramienta que contribuye a **orientar la reflexión colaborativa** y la generación de **agencia individual y colectiva** en las escuelas teniendo como foco la mejora educativa.
- Mientras **más participación e involucramiento** de los diferentes actores educativos se genera una mayor agencia colectiva.
- Las instancias de participación e involucramiento requieren de **condiciones estructurales** (horas y espacios) para compartir, que muchas veces no están disponibles. En eso, el **rol del nivel intermedio es clave**. Si crear y mantener escuelas que aprenden a mejorar no es una prioridad en todo el territorio, la efectividad de la escuela dependerá en exceso del **compromiso heroico de un líder** o de unos pocos docentes (Lezotte, 2011; en DuFour et al., 2021).
- La metodología requiere de la **existencia de un facilitador** en el proceso de implementación. En el nuevo contexto de la Educación Pública, se espera que los UATP pudieran cumplir ese rol implementando y monitoreando la metodología.
- Especialmente es clave para salir de la **externalización** y del pensamiento grupal, esto requiere de confianza.
- Parte del agenciamiento es **darle sentido a la burocracia**, lograron alinear instrumentos de planificación o programas con el Problema de Práctica.

Abordaje de problemas de práctica en centros escolares: Facilitando y obstaculizando la agencia colectiva.



Bárbara Zoro. barbara.zoro@pucv.cl
Germán Cona. german.cona@udp.cl
Wilda Videla. wilda.videla@udp.cl