

Ficha inicial de identificación de buenas prácticas de liderazgo escolar

Colegio Raúl Silva Henríquez.

IDENTIFICACIÓN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL	
Dependencia administrativa:	Municipal.
Nombre del Colegio:	Colegio Raúl Silva Henríquez.
Nivel de enseñanza:	Media.
Comuna:	Ovalle.
Fecha de registro ficha:	14/09/2022
Año ejecución de la práctica:	2022

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 participativamente la convivencia escolar en el Colegio Raúl Silva Henríquez.</p> <p>Contexto: Este colegio de la comuna de Ovalle, que imparte enseñanza media en la modalidad técnico profesional, cuenta con una matrícula total de 377 estudiantes y un equipo de 46 profesionales.</p> <p>El origen de la práctica se da al inicio del año escolar 2022, cuando el equipo directivo y los docentes del colegio identifican, con el retorno a la presencialidad de todos los y las estudiantes, que existían frecuentes situaciones disruptivas dentro y fuera del aula, que afectaban el clima escolar del establecimiento y que no estaban siendo contenidas con las estrategias y protocolos existentes. La buena práctica consiste en que el equipo directivo y de gestión escolar, durante el año 2022, diseñaron e implementaron un ciclo corto de mejora en el ámbito de la convivencia escolar. En este proceso, se desafiaron a crear un instrumento, de forma participativa y pertinente a su realidad local, que les permitiera comprender y abordar situaciones conflictivas que se presentan dentro de su comunidad educativa, cuyo objetivo fue “levantar información con los estudiantes de todos los niveles respecto a situaciones disruptivas que se generan dentro de la comunidad educativa, con el propósito de comprender la percepción de estos”.</p> <p>Para desarrollar esta práctica, se conformó un equipo responsable compuesto por: Director del colegio, Jefe UTP, un docente “evaluador” y el encargado de Convivencia Escolar, quienes recibieron apoyo y acompañamiento sistemático de un profesional a cargo del “Plan de Acompañamiento Territorial para la Mejora Educativa” (PATME) y del Departamento de Educación Municipal</p>

(DAEM) de la comuna de Ovalle. Este equipo, establece una ruta de trabajo, que contempla las siguientes acciones:

- **Sistematización de datos:** Se analizaron los datos que tenían relación con las problemáticas de convivencia, tales como anotaciones negativas de estudiantes, información del Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA), entre otros.
Responsables: Equipo de convivencia escolar. El sentido de esta acción es que, a partir de las evidencias, se obtenga un diagnóstico escuela, que pueda ser compartido con los distintos miembros de la comunidad.
- **Socialización de los datos y del propósito del levantamiento de la información** con estudiantes y funcionarios del establecimiento: El sentido de esta acción fue informar, en diversas instancias, a todos los actores de la comunidad que se estaba estudiando y trabajando para mejorar la convivencia escolar en el colegio, y que se iba a necesitar de su colaboración para contestar un instrumento y/o para reflexionar acerca de la información que se iría levantando. Estas instancias fueron consejos de profesores y consejos de curso.
- **Implementación de mesa técnica con estudiantes:** Instancia de trabajo en que se reunieron todas y todos los presidentes de cursos, de primero a cuarto medio. Lo anterior con el objetivo de que, a partir los resultados de la sistematización, reflexionaran y trabajaran de manera colaborativa en complementar los datos con información de sus percepciones. El sentido de esta acción es profundizar en la comprensión, identificar ideas comunes de las posibles causas y soluciones de las problemáticas de convivencia y recoger insumos para la elaboración de un instrumento.
- **Elaboración del instrumento y pilotaje:** A partir de los insumos generados en la mesa técnica, el equipo responsable del colegio, con el apoyo y acompañamiento de las asesoras del DAEM y PATME, perfeccionaron una encuesta en formulario Google (el instrumento), que posteriormente se probó con los 3eros medios. El sentido fue evaluar el proceso de aplicación y registro, para hacer ajustes y mejoras.
- **Implementación de mesa de trabajo con los estamentos:** Los resultados del pilotaje y la versión final del instrumento fueron presentados ante los representantes de toda la comunidad educativa, tales como docentes técnico profesionales, docentes humanistas-científicos, jefes de especialidad, representantes de los asistentes de la educación, inspector general, representantes de los apoderados y

	<p>estudiantes. En estas instancias de transferencia, el equipo responsable presentó todo el trabajo realizado y los resultados iniciales del pilotaje. El sentido de aquello, fue recibir la retroalimentación de todos los estamentos, tal como se había hecho inicialmente con los estudiantes, para que el instrumento fuera representativo y validado por todos.</p> <p>Es importante señalar que cada una de estas acciones contó con, al menos, 2 reuniones de 30 a 45 minutos aproximadamente y que cada ciclo corto, realizado por el colegio, tiene una duración tres meses.</p> <p>El equipo responsable consideró que esta práctica ha ido cumpliendo exitosamente su objetivo y ruta de trabajo, y se encuentran ad portas de terminar el último hito del ciclo corto, que considera la aplicación del instrumento en todos los niveles del establecimiento. La proyección del equipo es incorporar de forma regular el instrumento e incluirlo como parte de los instrumentos de gestión del área de convivencia escolar.</p> <p>Algunos elementos clave de la práctica son el uso de datos y evidencia, y una metodología participativa de levantamiento y análisis de la información (mesa técnica y mesa de trabajo participativa).</p> <p>Recursos utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodología y estructura de ciclos cortos, que puede ser replicada para la mejora en otros ámbitos de la gestión educativa. • Instrumento (dos formularios de elaboración propia), validados por la comunidad educativa, para diagnosticar la convivencia escolar del establecimiento en dos dimensiones: violencia y consumo de drogas ilícitas.
<p>¿Cuáles son los principales efectos o resultados que obtiene la práctica?</p>	<p>El equipo responsable evidencia que el desarrollo de la buena práctica tiene efectos relacionados con conductas, creencias y estilos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La participación de los distintos estamentos fortalece el sentido de comunidad y de identidad al interior del establecimiento, reforzando el valor de la co-responsabilidad que busca promover el equipo directivo. • La participación y reflexión con diversos actores ha generado un buen clima en el establecimiento, disminuyendo las tensiones. • A través de las mesas técnicas y en el pilotaje se han podido focalizar acciones preventivas sobre cómo abordar temáticas, que han surgido del trabajo participativo con estudiantes, en los consejos de curso. Por ejemplo, efectos y consecuencias del consumo de determinadas drogas.

	<ul style="list-style-type: none"> Favorece la superación de la visión adultocéntrica y punitiva, incorporando y validando la percepción de los y las estudiantes en la toma de decisiones, “se da sentido a la norma cuando existe construcción participativa”, señalaron desde el equipo del colegio. Promueve la autonomía y empoderamiento de los estudiantes.
¿A quiénes va dirigida?	A toda la comunidad escolar, pues fortalecer su involucramiento y participación para abordar la mejora de la convivencia escolar.
¿Con qué regularidad o frecuencia se realiza la práctica en la escuela?	El equipo directivo y de gestión escolar se reúne todas las semanas, destinando un horario protegido para diseñar e implementar las acciones que definen en el ciclo corto de mejora.
Nombre y cargo del contacto en la escuela para información de la práctica:	Carlos Pizarro – Director del colegio.
Correo electrónico y/o teléfono del contacto:	cpizarrodirector@gmail.com

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.

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				La práctica está orientada al mejoramiento de la calidad de la convivencia de la comunidad educativa, a través del trabajo participativo de los distintos estamentos del establecimiento.

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

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			Se enmarca en las acciones del PME. Una vez terminado el ciclo corto de mejora, se proyecta incorporar como parte de los instrumentos de gestión del colegio.
Sistémica: La práctica involucra a distintos actores de la comunidad educativa.	X				Fortalece el involucramiento y participación de toda la comunidad educativa, desde la comprensión del problema hasta la búsqueda de soluciones, para la mejora del área de la convivencia escolar.
Con un potencial orientador: 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.
Innovadora: 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 y participativa, para enfrentar los problemas de convivencia del colegio.

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	
¿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)².

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:

- 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 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.

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

	<p>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.</p> <p>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> <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 abordar una prioridad de mejora, sino que abarca otras áreas, tales como: ganancias a nivel organizacional, interpersonal o personal (Duke, 2015)³.</p> <p>El equipo declara en su “Herramienta de Planificación de Ciclo Corto” que una de las principales ganancias rápidas de este ciclo corto es que les permitió trabajar colaborativamente en la creación de un instrumento pertinente a su realidad escolar. A partir de la construcción de este instrumento, se logró levantar la percepción de distintos estamentos sobre situaciones disruptivas que se expresan dentro de la comunidad educativa. Después del pilotaje del instrumento y de los resultados obtenidos, se generaron instancias de conversación y análisis con docentes, estudiantes, apoderados, entre otros. Así, se logró escuchar todas las voces de la comunidad, involucrando activamente a todas y todos los implicados en la identificación y visibilización de nudos críticos asociados al área de convivencia escolar.</p> <p>Una ganancia a nivel organizacional, es que durante el proceso de construcción del instrumento, han logrado involucrar a toda la comunidad, y profundizar y reconocer la identidad de su establecimiento. Además, el</p>

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

	<p>diseño e implementación de este ciclo corto permitió fortalecer el liderazgo distribuido y el trabajo colaborativo al interior del equipo.</p> <p>Otro aspecto que se destaca, es que logran contar con un instrumento propio creado por el equipo técnico-profesional, lo que abre la posibilidad de continuar con esta metodología en otras áreas de la gestión del establecimiento.</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 por qué se producen los problemas de convivencia que afectan al liceo.</p> <p>Otro punto clave de esta práctica, es el uso de una metodología participativa para el levantamiento de información, a través de la implementación de talleres (mesas técnicas) que favorecen la conversación y el encuentro entre los distintos estamentos. La participación activa de todas y todos, logra involucrar a toda la comunidad en pos de mejorar la calidad de la convivencia escolar.</p>
<p>¿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?</p>	<p>Un aspecto crucial, a nivel de diseño metodológico, es el involucramiento de toda la comunidad educativa en los procesos para mejorar la convivencia escolar. Esto implica incorporarlos, tanto en la comprensión profunda del problema, como en la búsqueda de su solución.</p> <p>Resulta crucial, pensar la participación de las y los estudiantes como agentes fundamentales para el diseño e implementación de procesos de mejora en el ámbito de la convivencia escolar, y no “solo” como fuente de datos que se busca recopilar, esta práctica nos da una buena pista de cómo involucrar a las y los estudiantes como protagonistas de los procesos de mejora.</p> <p>El apoyo brindado a través de las asesorías directas y de las tríadas, 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.</p>
<p>Nombre de la profesional responsable de la formación:</p>	<p>Mónica Cortez.</p>
<p>Correo electrónico y/o teléfono de contacto de la profesional:</p>	<p>monica.cortez@pucv.cl</p>