



Observatorio Educativo

Práctica #157: Liderazgo colaborativo, resultados en equipo

Establecimiento: Colegio Miguel de Unamuno

RBD: 1620

Ubicación: Comuna de Valparaíso, Región de Valparaíso

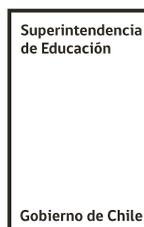
Nivel educativo: Educación Parvularia – Enseñanza Básica

Año: 2019

Resumen: Con un enfoque orgánico que permite crear y ajustar prácticas a las necesidades específicas, el colegio Miguel de Unamuno, ha logrado resultados destacados y sostenidos en el tiempo, lo que lo ha posicionado como un referente de excelencia académica en Valparaíso.

Práctica sistematizada por:
Centro de Innovación por medio de

EDUCANDO
●● juntos



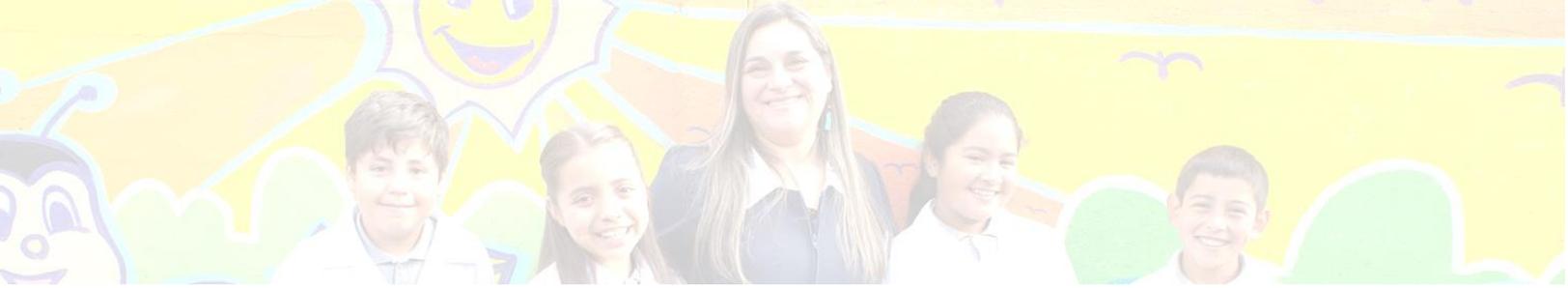
Todas las prácticas levantadas por el Ministerio de Educación, Agencia de Calidad y Superintendencia de Educación no abordan necesariamente todo el hacer de la escuela, sino que se focaliza en un conjunto de actividades concretas que presenta relevancia educativa, sistematicidad y grados crecientes de institucionalización. Además, es conveniente que ella esté sujeta a una mejora continua.



Nombre del establecimiento	Colegio Miguel de Unamuno
RBD	1620
Sostenedor	Corporación Miguel de Unamuno
Dependencia	Particular Subvencionada
Comuna	Valparaíso
Región	Valparaíso
Matrícula total	418
IVE	87,22% (Fuente: Junaeb 2019)
Número de docentes de aula	17

Esta información corresponde a la recabada al momento de sistematizar la práctica durante el 2019.

Práctica asociada a las dimensiones del modelo de gestión	Liderazgo
--	-----------



1. CONTEXTO DEL ESTABLECIMIENTO

El colegio Miguel de Unamuno, es un establecimiento particular subvencionado ubicado en el sector de Peñuelas, comuna de Valparaíso. Creado en 1984, como una respuesta a la necesidad del sector, que para esa fecha, contaba con una única escuela municipal para enfrentar el crecimiento demográfico de la zona. Pensado en un principio para impartir educación básica y media, el año 1990 eliminó ésta última, ya que la mayoría de los alumnos buscaban alternativas en el gran Valparaíso para continuar sus estudios.

Focalizados a partir de entonces en los niveles de Pre Kínder a 8º básico, el año 2004 se implementó la Jornada Escolar Completa (JEC). En la actualidad, alcanza una matrícula de 418 alumnos con un curso por nivel de aproximadamente 41 estudiantes por sala, donde el sello educativo está puesto en la formación integral y el aprendizaje de calidad, destacando la implementación de múltiples talleres de carácter deportivo, extra programático y de reforzamiento académico.

A continuación se detallan los resultados Simce del año 2018 para los niveles de 4º y 6º básico y la categoría de desempeño, según la Agencia de Calidad de la Educación:

Resultados Simce 2018	Puntaje
4ºbásico Lectura	291
4ºbásico Matemáticas	293
6ºbásico Lectura	284
6ºbásico Matemáticas	310
6ºbásico Cs. Naturales	312



Categoría de desempeño	
Educación Básica	Alta

2. TRAYECTORIA DE LA PRÁCTICA

El colegio Miguel de Unamuno desarrolló su plan educativo en torno a la observación de las necesidades específicas del entorno, indagando en las demandas de la comunidad en la que se inserta. A principios de los años ochenta, la necesidad era ampliar la oferta escolar, para ese tiempo Placilla era una zona de camioneros, donde el objetivo de la mayoría de los padres era que sus hijos pudieran alcanzar el nivel de enseñanza escolar completa (básica y media) y dedicarse al mundo del transporte o la mecánica. Veinticinco años después, el objetivo de la comunidad de apoderados es que sus hijos salgan preparados para enfrentar estudios superiores y el colegio, atendiendo esa necesidad, sentó las bases de la excelencia académica para lograrlo.

En 1984, fecha en que se fundó el establecimiento, el actual director fue llamado por la Corporación Miguel de Unamuno para tomar la dirección del colegio, cargo que ejerce hasta la fecha. Sus funciones, claramente definidas en el proyecto educativo - generado en conjunto con el equipo docente - establece las siguientes responsabilidades:

- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
- Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.



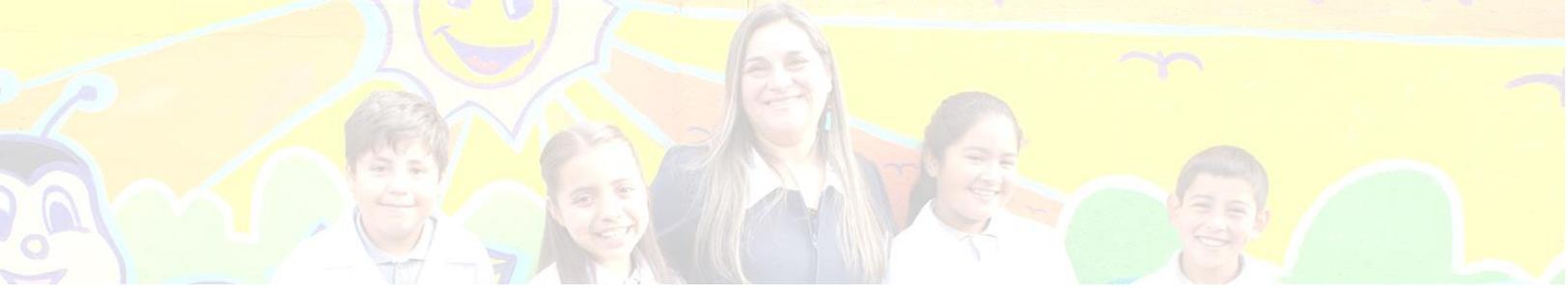
- Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.
- Gestionar el clima organizacional y la convivencia.
- Gestionar y administrar los recursos humanos, financieros y físicos del establecimiento.
- Representar al colegio en su calidad de miembro de la Dirección.

3. DESCRIPCIÓN

Dentro de las principales expectativas del área de dirección destaca la consolidación de un buen grupo de profesionales que permita entregar a los alumnos una enseñanza de calidad. Se establece así un liderazgo compartido donde las metas y logros son responsabilidad de todo el equipo y donde los procesos son desarrollados en conjunto con la comunidad escolar, atendiendo las necesidades específicas de cada grupo.

3.1 Equipo de Liderazgo Educativo (ELE)

Desde hace más de una década, el equipo directivo venía trabajando en la confección de pautas de retroalimentación, con foco en la formación docente. El año 2011 se desarrolló un instrumento de evaluación formativa que permitiera asegurar la calidad de la enseñanza internamente. El 2012, se implementó el Plan de Apoyo Compartido (PAC) una iniciativa estratégica del Ministerio de Educación para apoyar tanto el proceso de enseñanza – aprendizaje, como la mejora de la gestión curricular.



La estructura entregada por el PAC sirvió para sistematizar el trabajo que intuitivamente venían realizando y dio las bases para la sistematización de procesos asociados al análisis de mejora continua, lo que hoy se denomina Equipo ELE compuesto por el Director, Jefe de UTP y dos docentes destacados, su principal función es implementar mejoras en el aprendizaje.

En este sentido, son los encargados de:

- Asegurar que los docentes dispongan de tiempo para la reflexión y la mejora continua.
- Facilitar un ambiente cordial, profesional y seguro para todos los integrantes de la comunidad, situando siempre al estudiante en el centro del aprendizaje.
- Revisar las necesidades de perfeccionamiento y asistencia técnica de profesores.
- Fomentar el uso de evaluaciones.
- Desarrollar y monitorear el progreso del aprendizaje mediante la planificación de grupos de estudios entre docentes.
- Generar un cronograma de visitas al aula para la implementación de un sistema de retroalimentación docente e identificar las mejores prácticas para sociabilizarlas con el resto del establecimiento.



3.2 Implementación efectiva del currículum

El equipo ELE ha definido tiempos para la correcta entrega de los contenidos, estableciendo no más de diez minutos para el inicio de la clase, donde el profesor debe evidenciar objetivos concretos e incentivar la motivación de los alumnos para alcanzarlos. Al cierre, los docentes deben verificar mediante una pequeña prueba si hubo aprendizaje y más específicamente, identificar quienes lograron los objetivos y quiénes no los alcanzaron.

El sistema es implementado por la totalidad de los profesores y fue creado, en base a las observaciones realizadas en clases, donde lograron identificar la necesidad de apoyar a los docentes principalmente en el cierre, con miras a una cobertura adecuada de los objetivos de aprendizaje tratados en la sesión.

Esta información es fundamental para determinar el nivel de los alumnos en cada una de las asignaturas, lo que permite apoyarlos con talleres de reforzamiento, donde el objetivo es que logren cubrir las brechas de aprendizaje y que puedan superarse a sí mismos, generar motivación y autoconfianza.

3.3 Fomento de un clima y una cultura favorable para el aprendizaje

El objetivo del equipo directivo es establecer un buen clima transversal que involucre a los docentes, alumnos, apoderados y la comunidad en general. En este sentido, el Director ha asumido una política de puertas abiertas, donde todos los integrantes del establecimiento tienen posibilidad de expresar sus ideas. La comunidad del colegio es reconocida por ser sincera y crítica, apuntando siempre al bienestar general.



El Director es el primero en llegar al colegio y el último en irse. Está presente en todos los recreos, donde mantiene contacto con alumnos y profesores. Hasta hace pocos años impartía clases y establece el 80% de su tiempo en temas pedagógicos que reparte entre la revisión de la planificación diaria, seguimiento a requerimientos específicos, monitoreo y control del avance de los alumnos, asistencia a profesores y visitas al aula para observación de clases.

Paralelamente, mantiene una estrecha relación con el Centro de Padres, quienes participan activamente en la formación de sus hijos, realizando actividades especiales para fiestas patrias, canastas familiares solidarias, apoyando salidas extra programáticas y eventos deportivos. La atención a padres y apoderados y las reuniones de coordinación son parte importante de su quehacer.

3.4 Optimización del uso del tiempo de aprendizaje

A partir de la observación de clases liderada por el Equipo ELE, se pudo identificar el cierre de clases y la capacidad de determinar los aprendizajes de los objetivos, como el punto de mayor dificultad para los docentes. Para atender esta necesidad, se diseñó una pauta de trabajo que estructura los momentos de la clase con el fin de asegurar el uso eficiente del tiempo.

Los profesores, son visitados tanto por el director, como por los otros miembros del equipo quienes trabajan bajo un sistema a demanda de visitas, enfatizando en aquellos profesores que necesitan más apoyo para seguir el modelo. Las visitas pueden ser anunciadas o sorpresas, al terminar la observación el equipo trabaja en los aspectos de mejora y genera un plan en conjunto con el profesor para futuros seguimientos.



3.5 Monitoreo del logro de los aprendizajes

Una de las tareas que más consumen el tiempo del Director es el monitoreo de los aprendizajes por parte de los alumnos. Para esto, trabaja con el sistema Full College, una herramienta en línea contratada, que le permite revisar los logros alcanzados por cada estudiante.

Esta información permite establecer las necesidades específicas de cada curso y las áreas de apoyo que necesita cada estudiante. De esta forma, el análisis con el docente de la asignatura, resulta más eficiente a la hora de buscar mecanismo de apoyo para disminuir las brechas en los logros.

3.6 Promoción del desarrollo profesional docente

Uno de los aspectos fundamentales es la capacidad que tienen los docentes de adaptarse al sistema del establecimiento, donde la retroalimentación es una actividad usual y de formación y en ningún caso, de aspecto “punitivo”.

El profesor debe comprender que la finalidad del colegio es preparar a los alumnos de manera integral y no para resultados específicos. El objetivo del establecimiento es entregar todos los recursos posibles a través de un trabajo de alta calidad. También se espera que los profesores sean proactivos y que trabajen siempre bajo un sistema de mejora continua, reconociendo y manteniendo las prácticas exitosas.

El establecimiento cuenta con mecanismos de incentivos a los docentes para motivar el perfeccionamiento en las áreas de interés y la sociabilización de lo aprendido con sus pares.



Además para complementar el trabajo en aula, los niveles de Pre Kínder a 4º básico cuentan con un asistente en todas las asignaturas. Para los niveles de 5º a 8º básico, el sistema de asistentes está disponible para las asignaturas de matemáticas y lenguaje.

4. RECOMENDACIONES

El equipo directivo enfatiza en que cada colegio es una realidad distinta, por lo tanto la implementación de las prácticas deben relacionarse siempre atendiendo las necesidades específicas que se puedan detectar. En lo referente a este establecimiento atribuyen los buenos resultados a la entrega de los docentes y sobre esta base , sugieren las siguientes recomendaciones:

- Apoyarse siempre en el equipo directivo, consultar a otros.
- Revisar acciones anteriores que den cuenta de la experiencia frente a situaciones similares resueltas anteriormente, tanto personal como de los otros integrantes del equipo.
- Ejercer la labor del Director como un facilitador que tiene por objetivo apoyar a que los demás integrantes del equipo, puedan efectuar sus tareas. La suma de todas las acciones, es lo que en la práctica permite llevar adelante el proyecto escolar.
- Generar una planificación atingente a las necesidades específicas del establecimiento. En esta línea, es indispensable crear proyectos internos y ajustados a la realidad local.
- Mantener una actitud productiva y proactiva.



- Cada establecimiento es un sistema en sí mismo, que funciona bajo ciertas normas y a la vez presenta desafíos específicos. Es indispensable observar y analizar la realidad de cada colegio, para crear soluciones aterrizadas a la realidad local que permitan atender las necesidades específicas de la comunidad escolar. En este sentido, si se quiere considerar un modelo externo, es importante comprender las diferencias del colegio para ajustar la replicabilidad.
- Preguntarse qué tipo de educación se quiere dar a los alumnos y cómo deben trabajar los profesores para alcanzar esos objetivos. En este sentido, trabajar en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), permite establecer el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos. A partir del desarrollo de una propuesta de futuro y el propósito general del establecimiento educacional, se podrán definir claramente las funciones de cada estamento, el sistema de organización, los procedimientos evaluativos, de convivencia interna, normativa y perfiles de los alumnos, apoderados y profesores.
- Poner el acento en avanzar en conjunto hacia una misma dirección. Compartir el modelo y facilitar el trabajo de cada miembro de la comunidad.
- Asegurar que cada esfuerzo suma, es decir, que el trabajo del año anterior permita sentar las bases para el siguiente. En este sentido, facilitar instancias para el diálogo entre docentes es fundamental.
- Trabajar un Plan de Mejoramiento Educativo contextualizado a la realidad.
- Identificar acciones efectivas, es decir, establecer las prácticas que han resuelto una necesidad. Una vez realizado este proceso, si ha presentado variaciones, pero no ha



erradicado la totalidad del problema, evaluarlas e introducir mejoras. Si la solución ha resultado eficiente, es importante mantenerla en el tiempo.

5. RESULTADOS DECLARADOS

- El establecimiento se encuentra dentro de la categoría de desempeño Alta, según la Agencia de la Calidad de la Educación.
- El colegio presenta resultados Simce que fluctúan entre los 284 y 312 puntos en los niveles de 4º y 6º básico, más altos que la media en comparación con establecimientos de igual GSE.
- Los resultados de trayectoria Simce del colegio presentan una curva de ascenso sostenida en los últimos tres años.
- La retención docente del año 2018 al 2019 es del 100%. Los indicadores de años anteriores, muestran una rotación cercana a cero. Estos resultados son atribuibles al trabajo de apoyo y formación docente y a los índices de buen clima del establecimiento.
- Actualmente, el establecimiento tiene la totalidad de la matrícula cubierta en todos los niveles y se ha posicionado en la comuna como un colegio de excelencia académica, siendo la primera preferencia de los apoderados del sector.