



# Observatorio Educativo

**Práctica #16:** Liderazgo distribuido en un proceso de enseñanza y aprendizaje integrador

**Establecimiento:** Liceo Bicentenario Polivalente San Nicolás

**RBD:** 4140

**Ubicación:** San Nicolás, XVI Región de Ñuble

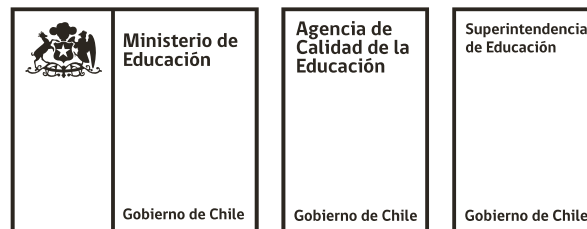
**Nivel educativo:** Todo nivel

**Año:** 2018

**Resumen:** Sustentar un innovador proyecto pedagógico orientado al desarrollo integral de todos sus estudiantes. Para ello se organiza en tres componentes centrales: 1) condiciones basales que dan forma a este estilo de liderazgo; 2) prácticas y procesos derivados del liderazgo e innovación en las metodologías y; 3) modalidades de enseñanza.

[¡Pincha aquí para ver el video de la práctica!](#)

**Práctica sistematizada por:**  
Agencia de Calidad de la Educación



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, si no 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.

Liceo Bicentenario de Excelencia  
Polivalente San Nicolás, San Nicolás:

Liderazgo  
distribuido centrado  
en un proceso  
de enseñanza  
y aprendizaje  
integrador

## Síntesis

---

La práctica *Liderazgo distribuido centrado en un proceso de enseñanza y aprendizaje integrador* tiene como propósito sustentar un innovador proyecto pedagógico orientado al desarrollo integral de todos sus estudiantes.

Para ello se organiza en tres componentes centrales. En primer lugar, las Condiciones basales que dan forma a este estilo de liderazgo como son la Comunicación y entendimiento, la Cualificación profesional y el Reconocimiento de la diversidad como principio educativo. En segundo lugar, y central, las Prácticas y procesos concretos que se derivan de su desempeño como las Mentorías, el Perfeccionamiento profesional docente y los Procesos de monitoreo. En tercer lugar, el componente de la Innovación en las metodologías y modalidades de enseñanza traducida en Agrupaciones flexibles de aprendizaje, Aulas abiertas, Plurilingüismo y Diversidad en las modalidades de enseñanza.

En esta línea, destaca su estructura organizacional y una efectiva gestión que permite a los distintos equipos realizar propuestas innovadoras, tomar decisiones colaborativamente y desplegar todas sus capacidades, haciendo uso de los tiempos, espacios y autonomía concedidos por el equipo directivo.

Nombre del Establecimiento	Liceo Bicentenario de Excelencia Polivalente San Nicolás
RBD	4140
Sostenedor	Municipalidad de San Nicolás
Dependencia	Municipal
Comuna	San Nicolás
Región	Biobío
Matrícula total	1374
IVE	83,49%
Número de docentes de aula	139

Esta información corresponde a la recabada al momento de la Visita de Aprendizaje realizada en marzo de 2018.

## La comunidad educativa y su contexto

El Liceo Bicentenario de Excelencia Polivalente San Nicolás es un establecimiento dependiente del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de San Nicolás, en la provincia de Ñuble. Sus instalaciones están ubicadas a dos cuadras de la Plaza de los Niños, denominación que recibe la plaza de armas de la comuna, en consonancia con la impronta emanada desde el municipio de dar prioridad a la formación, la felicidad y el bienestar de sus niños. En este sentido y si bien el liceo se emplaza en la zona urbana de la comuna, la mayoría de sus habitantes vive en condición de ruralidad, lo que hace necesario contar con buses de acercamiento para los estudiantes.

Los orígenes del liceo se remontan a 1984, cuando el decreto N°1939 del mismo año transforma a la Escuela G-193 en el Liceo C-93 para impartir Enseñanza Básica y Media a niños y jóvenes en modalidad Científico-Humanista, situación que se mantendría invariable hasta 1998 cuando se extiende la jornada para incorporar educación de adultos. En el intertanto, se construye un internado que continúa funcionando desde 1995 hasta la actualidad.

Por su parte, la implementación de la Jornada Escolar Completa (JEC) genera la necesidad de ampliar la infraestructura, de modo de dar cabida a todos los estudiantes, por lo que en 2003 se realiza la división del Liceo C-93 en dos unidades educativas distintas, dando paso a la Escuela Sergio Martín Álamos para Educación Básica y al Liceo San Nicolás C-93, que en 2006 pasó a llamarse Liceo Polivalente San Nicolás para Enseñanza Media Científico-Humanista y Técnico-Profesional. Con el paso del tiempo y la contingencia educacional de los últimos 15 años, el establecimiento fue modificando sus prácticas y su nombre hasta llegar al actual Liceo Bicentenario de Excelencia Polivalente San Nicolás, que alcanza una matrícula aproximada de 1400 alumnos de 7° básico a IV medio.

El liceo es liderado por su director, elegido por Alta Dirección Pública (ADP), el subdirector, la inspectora general, la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP), una directora académica, un encargado

de evaluación, una orientadora y un coordinador del área Técnico-Profesional. A ellos se suma una planta de 139 docentes y 59 asistentes de la educación profesionales y no profesionales. Por su parte, la directora académica lidera un equipo de profesores mentores que asumen la coordinación de docentes en los departamentos de Lenguaje y Comunicación, Matemática, Ciencias, Historia, Geografía y Ciencias Sociales, Idiomas, Música, Artes Visuales, Educación Física y las especialidades de Gastronomía, Elaboración Industrial de Alimentos, Muebles y Terminaciones en Madera y Química Industrial.

En 2008, el establecimiento firma el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, lo que le permite acceder a la Subvención Escolar Preferencial (SEP), cuyos recursos son destinados a implementar acciones que van en directo beneficio del proceso de enseñanza y aprendizaje. A su vez, desde 2001 cuenta con el Programa de Integración Escolar (PIE) para dar respuesta educativa a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE) y cuyo equipo actualmente cuenta con 22 profesionales, entre los que se cuentan seis educadores diferenciales, ocho profesores de Educación Media con estudios en Educación Diferencial, dos psicopedagogos, tres asistentes técnicos de Educación Diferencial, una kinesióloga y dos monitores de especialidad. Así también se ha conformado un Departamento de Asuntos Estudiantiles, cuyo equipo es liderado por la encargada de Convivencia Escolar quien, junto a dos psicólogas, dos trabajadores sociales y la orientadora, busca dar respuesta a las necesidades socioemocionales de los estudiantes.

Es importante mencionar que la comunidad educativa se compone no solo de estudiantes de la comuna, sino de todo el Valle del Itata e incluso de San Carlos y Chillán, cuyas familias, a pesar de la amplia gama de opciones educativas que sus centros urbanos les ofrecen, escogen este establecimiento porque confían en que sin importar su condición de vulnerabilidad social, el liceo potenciará las habilidades de sus hijos para que se desarrollen, tanto en lo académico como en lo personal, con miras a tener un futuro con mejores opciones laborales.

En su Proyecto Educativo Institucional (PEI), el establecimiento declara como sellos educativos una educación inclusiva, el desarrollo de habilidades y competencias y una formación integral y emprendedora. Para ello, además de la formación curricular tradicional, promueven el Plurilingüismo y realizan Agrupaciones flexibles de estudiantes por niveles de aprendizaje en varias asignaturas. Asimismo, implementan una gran diversidad de talleres extraprogramáticos, en su mayoría solicitados por los mismos estudiantes y que se orientan a la atención de sus necesidades e intereses personales en ámbitos como la escultura, el muralismo, el deporte y la música, entre muchos otros.

Por último, es importante señalar que en la actualidad y gracias a la adjudicación de un Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), el establecimiento está atravesando un proceso de acondicionamiento de su infraestructura, lo que ha sido valorado la comunidad educativa como una excelente oportunidad.

## Características de la práctica

La práctica de *Liderazgo distribuido centrado en un proceso de enseñanza y aprendizaje integrador* se organiza en tres componentes centrales. En primer lugar, el conjunto de Condiciones basales necesarias para que sea posible ejercer el liderazgo de esa forma como la Comunicación y entendimiento, la Cualificación profesional y el Reconocimiento de la diversidad como principio educativo. En segundo lugar, y central, las Prácticas y procesos que se derivan de su desempeño y como lo expresan en concreto a través de las Mentorías, el Perfeccionamiento profesional docente y los Procesos de monitoreo. En tercer lugar, el componente de la Innovación en las metodologías y modalidades de enseñanza traducida en Agrupaciones flexibles de aprendizaje, aulas abiertas, Plurilingüismo y Diversidad en las modalidades de enseñanza. Todo lo anterior se puede observar en el siguiente esquema.





A continuación, se describirán los componentes de la práctica *Liderazgo distribuido centrado en un proceso de enseñanza y aprendizaje integrador*.

## 1. Condiciones basales del liderazgo distribuido

Uno de los elementos relevantes para la instalación de las prácticas pedagógicas innovadoras que se desarrollan en el liceo es el liderazgo de su director que ha sido extendido a distintos profesionales, configurando un equipo con múltiples liderazgos, cuya impronta es la construcción de una cultura organizacional capaz de dar respuesta a las distintas necesidades de sus estudiantes y ofrecerles una educación de calidad. Para ello, los líderes promueven condiciones que se proyectan y transfieren a partir del conocimiento de su propio contexto e historia. En ese sentido, dentro de las condiciones del liderazgo necesarias para persuadir, movilizar e involucrar a los distintos actores en la construcción del ambiente comprometido con el aprendizaje que se vive en el liceo, es importante mencionar los siguientes elementos.

### a. La comunicación y entendimiento

Posibilita la generación de interrelaciones en las que se tienen en cuenta aspectos emocionales y racionales de los integrantes de la comunidad. En este contexto, el director, su equipo técnico, docentes y otros miembros del liceo se comunican mediante reuniones, entrevistas formales y conversaciones informales, bajo la convicción de que el diálogo es la forma de escuchar, conocer y entender, ya sea una problemática, una propuesta innovadora o un desafío. El director del liceo y todos quienes asumen roles de liderazgo, generan los espacios necesarios y promueven una comunicación abierta y sincera, para que todos los actores educativos presenten sus visiones, propuestas, proyectos e inquietudes, las que son escuchadas y apoyadas con base en un fundamento que evidencie los beneficios para el aprendizaje de los estudiantes.

### **b. Cualificación profesional**

Una segunda condición dice relación con la cualificación profesional de los líderes, pues esta debe estar vinculada a competencias técnicas, tales como, el manejo del Marco para la Buena Dirección (MBD) o bien, el Marco para la Buena Enseñanza (MBE) y de acuerdo a lo señalado en los perfiles profesionales definidos en el Proyecto Educativo Institucional 2015-2018. Ello implica ser poseedor de competencias por una parte para liderar y gestionar y por otra, para implementar el proceso de enseñanza y aprendizaje con un sólido conocimiento disciplinar. No obstante, ello solo es posible de realizar en propiedad si se le suman comportamientos que reflejen valores y habilidades de índole social, tales como, empatía, tolerancia, respeto y asertividad, las que son esenciales para que las interacciones entre la dirección y los líderes intermedios desplieguen las influencias hacia toda la comunidad educativa.

### **c. Diversidad como principio educativo**

Por su parte, el reconocimiento de la diversidad como principio educativo del liceo es también una condición para la buena dirección y guía de la organización escolar, principio que considera que las personas son poseedoras de sus propias particularidades e individualidades y, por ende, tienen sus propias formas de ser, desarrollarse, socializar y aprender. Es respetando esa dinámica relacional que el liderazgo directivo va transfiriendo e influenciando a los otros líderes y a la comunidad escolar, las condiciones de igualdad de oportunidades y el pleno desarrollo para los diferentes actores educativos. Esta capacidad de vivir la diversidad ha permeado la cultura escolar del liceo, experiencia que se ha visto fortalecida producto de la convergencia que se produce en el establecimiento, donde docentes, profesionales y estudiantes del mundo rural, urbano o bien de distintas regiones del país o del extranjero, comparten una misma visión institucional. En ese sentido, los docentes expresan que “todos se conocen entre todos, logran la integración entre los distintos niños, aprendieron a vivir en la diversidad”.

## 2. Prácticas y procesos derivados del liderazgo

Por otra parte, la institución escolar ha implementado algunas prácticas que evidencian dinámicas del liderazgo directivo que denotan cómo estas se han transferido hacia actores intermedios, como también a sus roles dentro del equipo y los procesos institucionales que impulsan. En esta línea, las mentorías se destacan como el motor central del desarrollo del Proyecto Educativo, ya que se impulsan por medio del liderazgo pedagógico y formativo de los profesores mentores.

### a. Mentorías

Para ejercer el cargo de mentor se consideran la especialización, la responsabilidad, el compromiso con la institución y la capacidad de autogestión, características que posicionan al docente como un referente entre sus pares. De este modo, uno de los elementos que da notoriedad a la labor del mentor es la capacidad de hacer un adecuado uso de la autonomía conferida para la toma de decisiones, ya que esto promueve entre sus pares el respeto y validación de su función y les motiva a avanzar colaborativamente hacia mejores procesos de enseñanza para el logro de los aprendizajes de todos los alumnos. Entre las funciones de los mentores está organizar curricularmente su área, resguardar una organización interna que les permita distribuir el trabajo pedagógico para el diseño de la enseñanza e impulsar espacios para la toma de decisiones y la innovación, como también acompañar las prácticas docentes, guiar formativamente las estrategias de enseñanza y aprendizaje y gestionar los insumos y perfeccionamientos para la asignatura. Además, participan en el proceso de selección y toma de decisiones respecto a los profesionales que se requieren en sus departamentos.

Lo anterior se realiza mediante una dinámica de cooperación, donde prima un liderazgo pedagógico basado en la confianza y la autonomía que entregan los directivos, la cual es transferida a los docentes del equipo, otorgándoles libertad en la implementación de la enseñanza, es decir, se determinan lineamientos comunes en el diseño, pero son los profesores que imparten las clases quienes ajustan esta planificación a las necesidades de su grupo de estudiantes,

por lo que son autónomos en las decisiones que toman en el aula para responder a una meta común consensuada previamente. Es así como en cada departamento se genera la sinergia necesaria que posibilita su crecimiento independiente y a un ritmo que se ajusta a las características del equipo y la disciplina. Esta transferencia de autonomía y confianza trasciende a los estudiantes, quienes entienden que son poseedores de un rol activo en su proceso de aprendizaje y se han empoderado de esta forma en la dinámica de trabajo, reconociendo la relevancia de los departamentos, el rol de los mentores y la influencia de los docentes en el logro de sus aprendizajes, a tal punto que cuando sienten que no están desarrollando de manera óptima sus potencialidades, lo hacen saber de manera directa y abierta al profesor, mentor, directora académica o al propio director.

### **b. Perfeccionamiento profesional docente**

El equipo directivo gestiona como práctica institucional el permanente Perfeccionamiento profesional docente, generando un ambiente que desarrolle las competencias necesarias para enfrentar los retos que presenta la diversidad de intereses, ritmos y formas de aprender, así como aportar a la innovación en la práctica pedagógica. Ello se relaciona con la condición de comunicación y entendimiento que se describió en párrafos anteriores, puesto que la forma en que se identifican las necesidades de perfeccionamiento da cuenta del rol activo que tienen los mentores al proponer aquellas áreas de desarrollo en las que se debe profundizar, de acuerdo al diálogo y observación del funcionamiento sistémico de su departamento y la relación con las otras disciplinas. Asimismo, existe una búsqueda permanente por parte del director de estos espacios de desarrollo, de modo que siempre está abierto a escuchar nuevas propuestas y recoger los desafíos formativos que estos presentan. En esta línea, el rol fundamental del equipo directivo es, por una parte, gestionar los recursos financieros que permitan perfeccionar a los docentes por medio de fundaciones, convenios con empresas privadas y estatales o con el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP); por otra parte, también se requiere ejecutar las adaptaciones y modificaciones logísticas necesarias respecto a planificaciones o actividades que permitan a los docentes capacitarse.

### c. Procesos de monitoreo

Una acción que permite asegurar la continuidad de este estilo de liderazgo distribuido que entrega autonomía para hacer y crecer, es el proceso de monitoreo instalado de manera transversal en todo el quehacer educativo, el que se lleva a cabo en los distintos niveles de la estructura organizacional. Así, el director cautela estar actualizado en las temáticas educativas vigentes y se mantiene al tanto del estado de las mismas en la institución. Por su parte, la directora académica conoce el grado de implementación de las acciones en el ámbito curricular. Los profesores mentores recogen información en esa línea por medio de informes que contienen el plan de trabajo, los cronogramas, los datos sobre las planificaciones de clases, evaluaciones y planes remediales; los docentes realizan un monitoreo permanente del avance de los aprendizajes y la formación de sus estudiantes, información que es sistematizada y reportada a sus departamentos, de modo de que las decisiones pedagógicas se tomen oportunamente. Por último, la información recogida por los mentores tanto de los informes como de las reuniones de departamento, es sistematizada mediante un reporte que es revisado por la Unidad Técnica, con el fin de recibir retroalimentación acerca de la calidad de las acciones que se están llevando a cabo en cada disciplina. Como consecuencia de estos procesos de monitoreo, el liceo se ha incorporado a una trayectoria de mejoramiento continuo que le permite adaptarse a la realidad y necesidades del contexto en forma permanente y desde ahí crear nuevas propuestas en pos de la concreción de una visión compartida, que dice relación con proponer nuevos desafíos frente a un mundo globalizado y en constante cambio, tal como lo declara su Proyecto Educativo Institucional.

### 3. Innovación en las metodologías y modalidades de enseñanza

La organización y estilo de interacción descritos en los apartados anteriores tienen como propósito la instalación de metodologías y modalidades de enseñanza innovadoras, es decir, el estilo de liderazgo distribuido tiene como eje principal la innovación en la enseñanza en el aula, no pudiendo ser concebida sin el soporte organizacional que se ha establecido en el liceo. Ello da cuenta de equipos profesionales que actualizan sus conocimientos permanentemente, directivos que motivan la innovación docente y círculos virtuosos de trabajo en los que se busca la mejora continua con foco en el aprendizaje de todos los estudiantes. A continuación se describirán algunas innovaciones en función de la relevancia que la comunidad educativa les otorga.

#### a. Agrupaciones flexibles de aprendizaje

Las Agrupaciones flexibles de aprendizaje constituyen, desde el punto de vista de la mayoría de los actores del establecimiento, el eje central de su Proyecto Educativo, puesto que permiten al estudiante recibir una enseñanza personalizada y acorde a sus distintos intereses, ritmos y formas de aprender. En este sentido, es fundamental señalar que toda la comunidad educativa concibe la práctica de esta manera y no como un mecanismo de segregación hacia los alumnos, puesto que el método se ha institucionalizado en consonancia con la esencia de atender a la diversidad de estudiantes que reciben.

La implementación de esta práctica se realiza mediante la división de los estudiantes de un mismo nivel en agrupaciones diferenciadas, a saber: inicial, intermedia y avanzada; en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación; Matemática; Ciencias; Historia, Geografía y Ciencias Sociales e Idiomas. De este modo y dependiendo de las mayores o menores habilidades que tengan los estudiantes para una asignatura determinada, se forma un curso con alumnos de similar desarrollo de las habilidades que la conforman, destinando a cada grupo un docente cuyas metodologías se adecuen a sus necesidades. En este punto, cabe mencionar que el financiamiento de la entidad sostenedora es

primordial, puesto que en algunos niveles ocurre que el número de agrupaciones flexibles supera al de los cursos, es decir, en un nivel con 3 cursos oficiales se conforman 4 agrupaciones, por lo que se requiere contratar a otro docente para cubrir esta extensión.

La configuración de los estudiantes en las distintas agrupaciones se realiza por medio de una evaluación de sus aprendizajes, inicialmente mediante un diagnóstico aplicado a inicios del año escolar y que permite formar los primeros cursos en cada una de las asignaturas. Posteriormente, se irán reestructurando de acuerdo a los resultados obtenidos a lo largo del año y según el procedimiento definido en cada asignatura. Es pertinente señalar que esta práctica no busca conformar un curso de selección con estudiantes que demuestren buen rendimiento en las asignaturas mencionadas, sino que pretende permitir a cada grupo adquirir los conocimientos de manera más homogénea. Por lo mismo, los alumnos pueden ir moviéndose entre las agrupaciones de las distintas asignaturas de acuerdo al desarrollo de habilidades alcanzado, es decir, si un estudiante tiene habilidades destacadas en la asignatura de Matemática, puede ser destinado a la agrupación más avanzada de su nivel, y al mismo tiempo participar de la agrupación inicial en Lenguaje y Comunicación, sin que esto revista una complicación para el alumno, puesto que toda la comunidad atiende a la premisa de que se debe respetar su desarrollo de las habilidades.

Cabe destacar que aun con el respeto a las diferencias individuales, todas las agrupaciones abordan a cabalidad el currículum establecido en los programas de estudio, lo que se monitorea mediante la aplicación de la misma prueba en todas las agrupaciones del nivel, por lo que las diferencias entre ellas sólo radican en la metodología de enseñanza utilizada por el docente y en el nivel de profundización de las actividades didácticas implementadas en el aula. En este sentido, las agrupaciones flexibles también permiten que, si un estudiante se siente más cómodo con la metodología de un docente en particular, pueda solicitar que se le asigne a su curso, aun cuando la distribución realizada por el establecimiento lo ubique en un nivel distinto, inferior o superior, del que desea participar. Estos casos excepcionales son

evaluados por el coordinador del Departamento correspondiente junto a los docentes de la asignatura en ese nivel, quienes aprueban la solicitud previa reunión y adquisición de compromisos por parte de los padres y del estudiante.

Por otra parte, y como consecuencias indirectas de esta práctica, los estudiantes han desarrollado la capacidad de adaptarse a distintos grupos de personas, dado que conviven con la mayoría de sus compañeros de nivel al ir transitando por las agrupaciones de las distintas asignaturas. Ello habría facilitado la convivencia escolar, disminuyendo los conflictos, como también fortalecido su autoconfianza y autoestima al aprender junto a personas que presentan similares habilidades en la misma área, de modo que se sienten más seguros al participar.

#### **b. Aulas abiertas**

Otra modalidad de trabajo pedagógico son las Aulas abiertas, estrategia que se orienta a atender los intereses de los estudiantes y potenciar sus talentos. En estas, los grupos de estudiantes no siguen necesariamente la lógica de agrupaciones flexibles, sino que acceden de acuerdo a sus intereses y capacidades a una variedad de talleres dentro de las asignaturas de Artes Visuales, Música y Educación Física, complementando el Currículum con la especialización en subdisciplinas dentro de estas. Igualmente, en algunos niveles y de acuerdo a la elección de los estudiantes, se realizan agrupaciones flexibles para favorecer la enseñanza de instrumentos musicales.

Cada asignatura que trabaja en modalidad de Aulas abiertas funciona a su vez como un departamento independiente que cuenta con un mentor y realiza reuniones internas en las que además de trabajar a nivel de organización pedagógica, tratan lo referido a la participación de los estudiantes en distintos espacios para mostrar los resultados de sus aprendizajes, tales como exposiciones itinerantes, proyectos, presentaciones en público y competencias en algún deporte específico, entre otras. Por su parte, Artes Visuales y Música siguen rutas de trabajo similares e incluso comparten una moderna y equipada infraestructura independiente, llamada por la comunidad educativa



la Facultad de Artes. Además, al inicio del año escolar se realiza un proceso de inducción que contempla también la evaluación de los estudiantes respecto a sus habilidades y fortalezas en estas áreas, de modo que el alumno se pueda sentir cómodo en los ámbitos de aprendizaje que escoja.

En específico, en Artes Visuales se trabaja con tres docentes y dos monitores, los primeros con carga horaria completa y los segundos con carga horaria parcial, los cuales se encargan de atender a los distintos cursos que componen un nivel de acuerdo a la planificación. Es así como se realizan clases formales basadas en los planes y programas del Ministerio de Educación (Mineduc) y paralelamente, se imparten talleres de pintura acrílica, práctica del color, estructura y dibujo, grabado, *cosplay & props*, procesos creativos plásticos y muralismo; de acuerdo a lo planeado por nivel y curso.

En Música se ofrecen talleres de folclor, coro, danza y orquesta en tres niveles de agrupación, los que se realizan en espacios acondicionados para las actividades y provistos con los instrumentos para realizar los ejercicios.

Por su parte, en Educación Física existe una articulación con la Escuela Sergio Martín Álamos, de modo que el trabajo pedagógico que se realiza en la escuela hasta 6° básico es la base de lo que se hace desde 7° en adelante en el liceo. Este plan de trabajo contempla que de 1° a 4° básico los estudiantes aprendan habilidades predeportivas, en 5° y 6° básico conozcan los deportes como unidades de trabajo, para luego en 7° y 8° básico desarrollar las clases en conjunto entre ambos establecimientos en un formato taller en el que de todos los deportes que conocen, escogen uno que pueden cambiar cada semestre de acuerdo a sus intereses. Es así como se imparten clases especializadas en atletismo, básquetbol, fútbol, vóleybol, expresión corporal y tenis de mesa, cada uno con docentes especialistas en su área. Para un mejor desarrollo de las disciplinas deportivas, se gestionó la contratación de un psicólogo deportivo que acompañara a los estudiantes, quienes actualmente, compiten con un alto nivel de rendimiento.

### c. Plurilingüismo

Otra metodología innovadora es el Plurilingüismo, uno de los sellos distintivos del establecimiento y que brinda acceso a los estudiantes al aprendizaje de diversas lenguas. En este contexto, el liceo ofrece la posibilidad de aprender inglés, francés, alemán y chino mandarín, de modo que en dos momentos de su trayectoria en el liceo (7° y I medio), cada estudiante opte por los dos idiomas que le parezcan más interesantes, aunque también existen disposiciones dentro del Reglamento Interno para que el estudiante solicite cambios excepcionales en otros niveles distintos de los mencionados. La enseñanza de idiomas en el mundo educativo en general se realiza de acuerdo al manejo que cada persona tenga de la lengua en cuestión, por lo que esta práctica se entrecruza perfectamente con las Agrupaciones flexibles, puesto que sus metodologías están en plena consonancia y de ahí que su implementación también contemple un diagnóstico inicial y posteriores posibilidades de movilización dentro de los grupos de cada idioma.

El objetivo del Plurilingüismo va más allá de la enseñanza curricular de un idioma, ya que busca motivar al estudiante para que proyecte sus metas académicas y laborales fuera de las fronteras del país. Con este fin, el liceo se acerca a las distintas embajadas y a algunas organizaciones internacionales para establecer convenios que permitan a sus alumnos realizar pasantías en el extranjero, sin que la condición socioeconómica o de ruralidad sea un impedimento para desarrollar al máximo su potencial idiomático y su aprendizaje de otras culturas. Del mismo modo, desde el establecimiento se gestiona la certificación de los estudiantes más avanzados en cada uno de los idiomas, con el objetivo de que este aprendizaje se transforme en una herramienta reconocida por parte de entidades externas. Cabe señalar que, si bien los recursos económicos utilizados en la implementación de viajes y certificaciones corresponden a lo entregado por el Estado a través de la Subvención Regular o SEP, es la perseverancia en la gestión de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales o privadas la que ha potenciado el éxito de esta iniciativa en el establecimiento.

#### d. Diversidad en las modalidades de enseñanza

Esta forma de visualizar la educación que pone en el centro los intereses de los estudiantes y el desarrollo de su propio proyecto de vida, no se ha reducido a las estrategias ya descritas, sino que en su conjunto y sumado a otros ámbitos de oferta académica, se constituye en un sistema pedagógico en el que los alumnos escogen durante su trayectoria educativa una oferta que se ha definido y complementado en consideración a sus intereses, así como en atención a la visión comunal de ampliar las expectativas profesionales de sus niños, niñas y jóvenes.

En este sentido, las modalidades de enseñanza que ofrece la polivalencia del liceo permiten a los estudiantes promovidos a III medio optar entre Científico-Humanista (CH), Técnico-Profesional (TP) y Fuerzas Armadas y de Orden. En la modalidad CH se presentan tres opciones, Matemático-Físico, Químico-Biológico y Humanista, mientras que en la modalidad TP, la oferta educativa dice relación con las especialidades de Elaboración de Alimentos, Gastronomía, Química Industrial y Muebles y Terminaciones en madera. Además, el área de Fuerzas Armadas y de Orden contempla una opción de preparación premilitar.

Actualmente, en el ámbito CH se implementa un sistema de inducción piloto en II medio, en dos de las áreas de elección de esta modalidad, la que parte de una evaluación de intereses y una consulta a cada estudiante del nivel respecto a su interés por participar durante todo el año lectivo en este piloto, optando entre permanecer en el plan común de II medio o acceder a una inducción en el Matemático-Físico o Humanista. En tanto, el proceso de inducción considera que, dentro de las horas lectivas de las asignaturas vinculadas al área escogida, se introducen elementos de mayor especificidad, de modo que se imparte simultáneamente el plan curricular del nivel y los contenidos propios del electivo.

Por su parte, el ámbito TP ha seguido una senda de ajuste al Currículum Nacional en cada especialidad, adecuándolo al contexto de los estudiantes del liceo, pero también para facilitar la continuidad de estudios de quienes, en un porcentaje creciente, al salir de la especialidad tienen la intención de continuar una formación profesional. Para lograr lo anterior, se han desarrollado módulos propios, los que de

forma paulatina han sido presentados y aprobados por el Mineduc, considerando que en el marco de la categoría Bicentenario, el liceo obtuvo autonomía en la implementación curricular.

Finalmente, el área de Fuerzas Armadas y de Orden constituye una alternativa que emerge del diálogo con estudiantes para indagar en sus intereses de proyecto de vida. De esta forma, hace cinco años, el director, en reunión con un grupo de estudiantes con dificultades de motivación por el ámbito académico, descubre que compartían en general el interés por seguir una vida profesional vinculada a las Fuerzas Armadas y de Orden, razón por la cual se decide ofrecer este electivo como una forma de preparar a los estudiantes para ingresar a las distintas escuelas matrices, recibiendo un entrenamiento físico, psicológico y de conocimientos para facilitar este camino.

## Trayectoria de la práctica

Dentro del proceso de desarrollo de la práctica cabe destacar nueve hitos centrales que dan cuenta de su institucionalización, mejoramiento progresivo y desarrollo incremental.

2003	<ul style="list-style-type: none"><li>• Separación Escuela Básica Sergio Martín Álamos y Liceo San Nicolás.</li><li>• Primera especialidad Técnico-Profesional.</li></ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"><li>• Llegada del director actual.</li><li>• Proyecto de Aulas abiertas.</li></ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporación idioma alemán.</li></ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinaciones por departamento.</li><li>• Adjudicación categoría de Liceo Bicentenario.</li></ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporación Agrupaciones flexibles de aprendizaje e idioma chino mandarín.</li></ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación especialidad Fuerzas Armadas y de Orden.</li></ul>

Un primer hito que involucra un cambio significativo en la práctica seleccionada fue la separación del liceo de la Escuela Básica Sergio Martín Álamos en 2003, paralelo a lo cual se asume el desafío de incorporar, además de la enseñanza Científico-Humanista, la educación Técnico-Profesional con la primera especialidad de Elaboración Industrial de Alimentos. Esto surge en respuesta a una necesidad de los estudiantes de la comuna, quienes al egresar de Educación Media no contaban con expectativas diferentes a la labor agrícola de sus padres, ajenos a otras alternativas laborales o aspiraciones profesionales. Esta decisión se robusteció con la incorporación de otras especialidades como Servicios de Alimentación Colectiva en 2004, Operación de Planta Química en 2005 y Productos de la Madera en 2007. Sin embargo, asumir la polivalencia no estuvo

exenta de dificultades y fue necesario lidiar con la desconfianza de algunos profesores respecto a mantener dos modalidades de enseñanza y buscar formas de brindar una propuesta atractiva para quienes optaran por estas especialidades. El paso del tiempo permitió demostrar en la práctica la viabilidad del proyecto, en tanto la firma de convenios con empresas consolidadas de la zona y de otras regiones del país en 2007, abrió oportunidades a los estudiantes de la época de acceder a empleos en sus áreas de especialización inmediatamente después de su egreso y con importantes proyecciones futuras, lo que contribuyó a la aceptación de la comunidad educativa y transformó el liceo en un atractivo centro educacional para la comuna y alrededores.

No obstante, el liceo no se detuvo en la búsqueda de soluciones a las dificultades que se presentaban en el ámbito pedagógico, pues esto siempre fue parte de las convicciones que lo movilizaban. Es así como algunos actores educativos reportan que la JEC se usó para potenciar a los estudiantes que ingresaban en I medio, ya que sus conocimientos de entrada estaban por debajo de lo esperado, por lo que se dio prioridad al trabajo en Lenguaje y Matemática. Situación similar ocurre con la instalación incipiente del plurilingüismo, puesto que a nivel nacional existían problemas en comprensión lectora y el liceo proponía incorporar otros idiomas diferentes al español. Estas decisiones y otras se implementaban con temor en un comienzo, mostrándose el Ministerio de Educación y sus representantes locales escépticos, aprensiones que se pudieron vencer con fundamentos y la persistencia del liceo en sus decisiones.

Otro hito importante en la configuración de la práctica reportada ocurre el mismo 2007, año en que asume el actual director quien era en ese momento jefe técnico comunal y ex docente del establecimiento. Su designación sucede tras una infructuosa búsqueda de un profesional que se ajustara al perfil y tuviera las mismas convicciones del entonces equipo DAEM. Es así como el director se hace cargo del proyecto con una mirada de innovación en la gestión escolar, por lo que continúa asumiendo convenios para las especialidades Técnico-Profesional y potenciando el área Científico-Humanista. Un ejemplo de ello es la creación en 2008 de las aulas temáticas, salas

ambientadas a distintas disciplinas, lo que sirve de puntapié inicial para la especialización que existe hoy día por departamentos, tanto en la organización física de los espacios por área, como en la gestión pedagógica de los mismos. Así también, acuña y transmite conceptos como el de “senderos pedagógicos”, referido a la trayectoria educativa del alumno en el sentido de que su participación, requerimientos, necesidades e intereses van forjando un camino, por lo que es labor de los profesionales contribuir en su concreción. En este contexto es que en 2013 se decide incorporar una nueva opción formativa para III y IV medio denominada Fuerzas Armadas y de Orden. Cabe señalar que con la llegada del nuevo director, en 2007 se gestan las Aulas abiertas, quien se dirige al docente de Música en su calidad de experto en el área y le solicita desarrollar un modelo que potencie la enseñanza de esta asignatura en el liceo. Este modelo se fue instalando de manera paulatina, para llegar ahora a ejecutarse con las características que el docente diseñó en aquellos años.

Por otro lado, en 2009 se incorpora el idioma alemán a la oferta académica del liceo, la cual ya contenía las asignaturas de inglés y francés. La integración de esta lengua se realiza a través de un docente nativo, quien más allá de la mera enseñanza del idioma, colabora positivamente en mejorar la organización del sistema escolar, dadas sus competencias profesionales. Dos años más tarde se comienza a dictar chino mandarín, también con hablantes nativas, completando una oferta electiva de cuatro idiomas para los estudiantes de todos los niveles del establecimiento.

Sumado a los cambios ya descritos, el director, en conjunto con sus equipos profesionales elaboran una propuesta para postular al Proyecto Bicentenario. En 2010 son categorizados entre los 25 primeros Liceos Bicentenario del país, lo que genera un sentimiento de júbilo y la sensación de que ello era la coronación de un trabajo bien realizado. No obstante, debieron sortear el primer obstáculo que decía relación con seleccionar alumnos, dejando de atender a aquellos con Necesidades Educativas Especiales, lineamiento que no consideraron porque se contraponía con sus sellos educativos. En tanto, para los profesionales del liceo el beneficio principal de la categoría de

Bicentenario fue la autonomía otorgada para la elaboración de los planes de estudio y la libertad de cátedra, fortaleciendo las decisiones que ya se habían comenzado a tomar.

Este hito marca un cambio cultural definitivo en el liceo y en la comuna de San Nicolás, que venía gestándose desde pequeños logros en mediciones externas, de acuerdo a lo referido por el director, expectativas que en un comienzo se concentraron principalmente en el egreso de una carrera técnica, pero que tras la categoría de Liceo Bicentenario se amplían. Las familias ven en el liceo una oferta distinta, entonces el estudiante que ingresaba lo hacía con expectativas diferentes, incluso los profesionales refieren cambios en su propia autoestima laboral, recibiendo los frutos del trabajo sostenido.

Por su parte, la estructura por departamentos se concibe con mayor claridad en 2010, cuando se asignan coordinadores para cada uno, idea que trasciende desde dirección ya que la planta docente había crecido considerablemente y era necesario contar con especialistas con profundo conocimiento de su área para liderar la gestión curricular en cada disciplina. Ello se vio potenciado por la autonomía conferida por la categoría de Bicentenario, de modo que los departamentos se iniciaron con coordinadores con injerencia solo en lo logístico, baja cantidad de horas para la labor y escasos lugares disponibles para las reuniones de los departamentos, debiendo ocupar el espacio detrás de las salas de clases de algún otro docente para este fin. Sin embargo, estas primeras dificultades terminaron siendo oportunidades que les permitieron observar clases entre pares, cuestionarse mutuamente, reconocerse y distribuir los niveles según las fortalezas y debilidades de cada profesor. En consecuencia, se generó un clima de trabajo distinto por departamento y potenciando el liderazgo que cada coordinador ejercía, hasta llegar a transformarse en mentores con un rol técnico-pedagógico y un liderazgo formativo entre sus pares.

Este soporte organizacional les permite innovar en las metodologías de enseñanza, dando paso a las Agrupaciones flexibles, estrategia que la comunidad educativa en su conjunto releva como significativa. Esta surge a partir de la experiencia docente del director y la inquietud



por buscar estrategias que les permitiesen sobrellevar las exigencias impuestas por la categoría Bicentenario, referidas a sus resultados educativos. Desde estos desafíos y tomando como referente la lógica de las academias, donde la edad no es un criterio significativo para la agrupación, se prueba la modalidad por competencia en cada área, solución a la que llegan de acuerdo a lo señalado por el director, “cuando uno enfrenta un problema tiene que buscar, idear y usar el método científico para hallar una solución. En definitiva, tengo el problema, experimento, concluyo, busco, vuelvo atrás, vuelvo a diseñar el experimento y lo vuelvo a plantear”.

En 2011 comenzaron a implementarse paulatinamente Agrupaciones flexibles de aprendizaje, con el fin de responder a los distintos niveles de conocimiento de entrada de los estudiantes que ingresaban al liceo, sumado a que los docentes de Educación Media tenían escasa experiencia para trabajar con los cursos de Educación Básica que se comenzarían a impartir. La estrategia comienza primero en 7° básico en la asignatura de Matemática y se la denominó Enseñanza diferenciada por niveles, lo que en ese momento permitió potenciar a los estudiantes con aprendizajes más descendidos y cumplir con las metas del proyecto Bicentenario, entre ellas, alcanzar un 80% de logros de aprendizaje. Posterior a ello, se siguió ampliando a los demás niveles y en la mayoría de las asignaturas, recibiendo en 2015 la denominación de Aprendizaje diferenciado por niveles y desde 2016 se llama Agrupaciones flexibles de aprendizaje.

A partir del aumento en la cobertura de esta estrategia, se hace necesario ampliar el recurso humano, principalmente la contratación de profesores y el acondicionamiento de la infraestructura para contar con los espacios necesarios para estas nuevas agrupaciones. Cabe señalar que cuando se instaura la estrategia no existen objeciones a esta decisión por parte de los apoderados y solamente se recuerdan cuestionamientos sobre por qué un estudiante está en un nivel y no en otro. Por su parte, los alumnos señalan que en un comienzo fue extraño acostumbrarse a que el curso no fuera el grupo que los acompañe en todas las asignaturas como sucede en la mayoría de los establecimientos educacionales, pero que una vez vivenciado, les sería

difícil retornar al sistema tradicional, lo que en sus palabras implica que “después de un tiempo sería raro volver a trabajar por curso”. Aunque no existieron detractores dentro de la comunidad educativa, el director requería de indicios para validar la pertinencia de la trayectoria que habían emprendido, lo que consiguió gracias a una pasantía en Canadá, puesto que allá se aplicaban elementos comunes de agrupación en razón del nivel de desarrollo de los aprendizajes en la asignatura.

En el mismo año en que se inician las agrupaciones flexibles, el director asume también la dirección de la Escuela Sergio Martín Álamos, demandándole gran parte del tiempo por la resistencia a los cambios que enfrentó en esta institución, de modo que el liceo resiente esta dedicación y la estrategia implementada no logra cimentarse completamente. No obstante, logró transitar hacia un equilibrio, mediante la creación de lazos de colaboración, transferencia y apropiación de las estrategias emprendidas en el liceo hacia la escuela.

## Facilitadores de la práctica

### Apoyo de la entidad sostenedora

La entidad sostenedora lidera su gestión educativa por medio del compromiso con la educación de toda la comuna, lo que es declarado en el Plan Anual de Educación Municipal (PADEM) que contiene las políticas educativas promovidas por el alcalde de San Nicolás y el DAEM, las que están centradas en la confianza y la autonomía de los equipos directivos de los establecimientos educacionales. Lo anterior facilita al liceo la autonomía en la toma de decisiones para la definición de recursos SEP, como por ejemplo, la contratación del personal que requiere, permitiendo conformar equipos de trabajo que enfrenten permanentes desafíos de innovación para la concreción del Proyecto Educativo Institucional. De esta manera, la entidad sostenedora y el equipo directivo han logrado establecer una alianza colaborativa con el propósito de apoyar, entregar soporte técnico y respaldar las iniciativas y proyectos que se ponen en marcha.

### Gestión eficiente de los recursos

En esta línea, los recursos disponibles por ley SEP, Fondos de Apoyo a la Educación Pública (FAEP) y otros fondos concursables se destinan a acciones de mejoramiento declaradas en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y articuladas con su Proyecto Educativo. Lo anterior permite asegurar recursos humanos, educativos y tecnológicos que facilitan el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje y la implementación de la educación extraescolar con la amplia oferta de talleres y todas las actividades diseñadas para el desarrollo armónico de los alumnos. Así también, hacen posible la contratación de profesionales y personal de apoyo que son integrados para fortalecer los equipos de trabajo en función de atender a las necesidades académicas y socioemocionales de todos los estudiantes del liceo.

### **Clima laboral positivo**

Los actores educativos dan cuenta de un ambiente de trabajo caracterizado por el buen trato, la cordialidad, el compañerismo, la comunicación directa y la crítica constructiva. En este escenario, prevalece una atmósfera de confianza y cohesión en la que los actores están dispuestos a dar lo mejor de sí, cooperar y aprender unos de otros, sintiéndose participantes de una comunidad de aprendizaje que aumenta el sentido de autoeficacia y motivación, en tanto posibilita el desarrollo personal y profesional de todos sus funcionarios.

### **Altas expectativas y aspiraciones**

Distintos actores de la comunidad de San Nicolás mantienen la firme convicción de que los alumnos pueden alcanzar sus metas educativas si se les brindan las oportunidades para ello. Así, el alcalde espera y confía en que la educación pública ofrezca la posibilidad a los niños, niñas y jóvenes de la comuna de cumplir sus sueños y aspiraciones. A su vez, el DAEM cree firmemente que el profesionalismo del equipo del liceo logra que todos los alumnos aprendan, independiente de sus contextos. Por su parte, el equipo directivo y mentores reconocen un alto nivel de competencias en sus docentes y asistentes de la educación, desafiándolos a introducir cambios pedagógicos en sus respectivas áreas. Asimismo, los estudiantes han incorporado las confianzas en sus capacidades en pos del logro de sus metas.

## Logros de la práctica

El primer logro se relaciona con la autonomía e innovación propiciada a través del liderazgo distribuido que ha llevado al liceo a estructurar una malla curricular en el plan diferenciado Matemático-Físico, que permite a los alumnos que aprueben las asignaturas de este plan con un promedio 5.0 o superior, convalidar ramos en las carreras asociadas a ingeniería, mediante un convenio con una universidad de la región. Lo anterior motiva a los estudiantes a lograr los aprendizajes necesarios en esta área del saber y a esforzarse tempranamente para concretar su elección vocacional.

Asimismo, el compromiso y sentido de pertenencia adquirido por los profesionales gracias a las condiciones que propicia el modelo de liderazgo distribuido, genera un alto grado de satisfacción por formar parte de este proyecto educativo, además de motivarles a nuevos desafíos en pos de su propio crecimiento profesional y a esforzarse por acompañar a los estudiantes en el logro de sus metas. Así también, entre las consecuencias favorables de las metodologías de Agrupaciones flexibles de aprendizaje, Aulas abiertas, Plurilingüismo y la oferta en cuanto a modalidad de enseñanza, se destaca la motivación que genera en los estudiantes aprender un área de su interés y relevar sus propios talentos. Lo anterior constituye una forma de construir su propia trayectoria educativa en un espacio en el que prima la concentración, la rigurosidad, el diálogo, el respeto a la diversidad y la comunicación amable, en definitiva, un ambiente agradable y propicio para el aprendizaje.

Del mismo modo y a partir de la transversalidad del liderazgo distribuido y la autonomía para innovar que se transmite a todos los miembros de la comunidad educativa, se ha visto desarrollado un empoderamiento de sus aprendizajes por parte de los estudiantes y el reconocimiento del potencial movilizador que estos tienen para otras comunidades. Ello se refleja en la implementación de una iniciativa de servicio denominada Tutorías de idiomas para niños de escuelas rurales, en el marco de un proyecto apoyado por organizaciones internacionales, en el que, gracias a los conocimientos adquiridos por

medio del Plurilingüismo y las competencias genéricas desarrolladas en su trayectoria educativa, les permite idear y concretar este proyecto, que en la actualidad está en su segundo año de ejecución.

Otro logro a destacar es el aumento de matrícula y reconocimiento de la comunidad, producto de una trayectoria de riguroso trabajo de los diferentes actores educativos, que ha permitido consolidar un innovador modelo pedagógico que contiene una amplia oferta educativa curricular y extraescolar, atendiendo a los intereses y necesidades de todos los estudiantes y permitiéndoles concretar sus proyectos de vida. Además, sus resultados educativos dan cuenta de los logros del aprendizaje integral de los alumnos, los que son reconocidos a nivel comunal, regional y nacional. Todo lo anterior los ha convertido en un referente para otras comunidades educativas del país.

## Desafíos de la práctica

Considerando que el liceo ha abierto sus puertas hacia otras comunidades, mostrando su trabajo y sus logros, es un desafío importante resguardar la difusión del modelo pedagógico institucional o de alguna de las metodologías innovadoras instaladas, con la cautela de que estas se han implementado y consolidado porque existen, entre otras, condiciones imprescindibles en el liderazgo y la gestión organizacional que aseguran el éxito de dichas prácticas.

Por su parte, la condición de autonomía que se practica en la organización ha implicado que cada área disciplinar tome decisiones independientes en pos de su consolidación como departamento, de tal modo que en algunos casos se han logrado desarrollar proyectos interdisciplinarios, entre ellos, las tutorías de idiomas para estudiantes de escuelas rurales. Sin embargo, estas son reconocidas como iniciativas que no responden del todo a un esfuerzo articulado y formal.

En este contexto, el establecimiento podría sistematizar dichas experiencias, contextualizarlas a las distintas disciplinas y generar espacios para compartirlas, por lo que, desde una lógica de innovación, y sostenibilidad de su Proyecto Educativo puede fortalecer la trayectoria de mejoramiento lograda a la fecha.