



Observatorio Educativo

Práctica #29: Liderazgo educativo compartido

Establecimiento: Escuela Ramón Freire

RBD: 2823

Ubicación: Romeral, VII Región del Maule

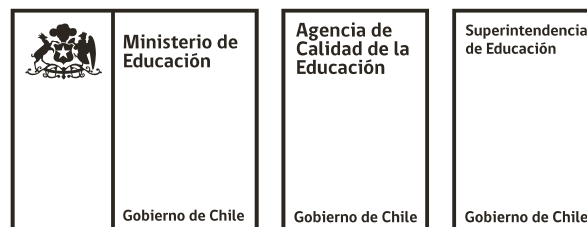
Nivel educativo: Educación parvularia, Básica

Año: 2016

Resumen: Se destaca un modo de organización y funcionamiento que se caracteriza por una clara distribución de funciones y delegación de responsabilidades, trabajo colaborativo y activa participación de todos los estamentos. Este modo de gestión, que se ha ido instalando progresivamente y que ha llegado a configurar la cultura de esta escuela, propicia la corresponsabilidad de todos los integrantes de la comunidad educativa con la finalidad de que los estudiantes logren los aprendizajes curriculares y potencien su desarrollo integral.

[¡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.

Escuela Ramón Freire, Romeral:

Liderazgo educativo compartido

La escuela ha logrado consolidar un estilo de liderazgo participativo con foco en el desarrollo integral y bienestar de sus estudiantes, lo que se refleja en la promoción del involucramiento de los estamentos de la comunidad educativa a través de diversas instancias y delegación de responsabilidades. En este contexto, destaca el rol resolutivo asignado al Consejo de Profesores en torno a las decisiones institucionales y el acompañamiento efectivo que realiza el equipo técnico-pedagógico a los docentes en la implementación de la enseñanza.

Testimonio del evaluador responsable de la Visita de Aprendizaje
Escuela Ramón Freire

Un modo de organización y funcionamiento caracterizado por una clara distribución de funciones y delegación de responsabilidades, trabajo colaborativo y activa participación de todos los estamentos, es la práctica denominada *Liderazgo educativo compartido* de la Escuela Ramón Freire de la comuna de Romeral.

Este modo de gestión, que se ha ido instalando progresivamente y que ha llegado a configurar la cultura de esta escuela, propicia la corresponsabilidad de todos los integrantes de la comunidad educativa con la finalidad de que los estudiantes logren los aprendizajes curriculares y potencien su desarrollo integral.

El estilo de conducción ha perdurado en el tiempo, trascendiendo a las personas y generando por tanto, confianza, colaboración y compromiso de los distintos actores educativos en pos de la formación y los aprendizajes de los estudiantes.

Nombre del establecimiento	Escuela Ramón Freire
RBD	2823
Sostenedor	Ilustre Municipalidad de Romeral
Dependencia	Municipal
Comuna	Romeral
Región	Del Maule
Matrícula total	400 estudiantes
IVE	83%
Número de docentes de aula	25

Esta información corresponde a la recabada al momento de la Visita de Aprendizaje realizada en mayo de 2016.

La comunidad educativa y su contexto

La Escuela Ramón Freire, ubicada en el sector céntrico de la comuna de Romeral, se fundó a comienzos del siglo XX, lo que la hace una de las más antiguas del sector. Recién en 1997 recibe el nombre que hoy la identifica.

Entre 1970 y 1983, la escuela experimentó un largo receso debido a la construcción de su nueva infraestructura. En 1984 se reabrió con cursos de primero a cuarto básico y con estudiantes trasladados desde otro establecimiento del sector. Al momento de la reapertura, la escuela funcionó en doble jornada escolar y se incorporaron a ella profesores provenientes de otros centros educativos de la comuna. Posteriormente se completó la educación básica; en 1990 se incorporó kínder y, en 2005, prekínder. De este modo, la escuela tiene un curso por nivel, desde primer nivel de transición a octavo básico, con un promedio de cuarenta estudiantes por curso.

Actualmente, la escuela tiene una matrícula total de 400 alumnos en su mayoría provenientes de poblaciones aledañas, cuyas familias se desempeñan en trabajos de temporada en el sector agrícola y frutícola de la zona.

A partir de 2004, la escuela adscribió a la JEC; y, en 2009, suscribió el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. Está clasificada en Categoría Autónoma, razón por la cual la entidad sostenedora entregó amplias facultades y atribuciones a la dirección de la escuela para seleccionar personal, definir su PME y adecuar los lineamientos pedagógicos comunales a la realidad de la escuela, entre otros. Coherentemente, el establecimiento ha obtenido la Subvención por Desempeño de Excelencia por diecisiete años consecutivos.

En su PEI, se declara la vocación por entregar una educación integral de calidad que propicie el desarrollo de habilidades del siglo XXI. En este sentido, se expresa la voluntad de promover la formación con la perspectiva de que los estudiantes aprendan a convivir en comunidad, considerando como valores fundamentales el respeto, la solidaridad, la lealtad, el compromiso y la responsabilidad. Para

complementar el desarrollo integral de los estudiantes, en la escuela se incluyen instancias de desarrollo artístico y deportivo, y se trabaja con programas provenientes de distintos sectores estatales.

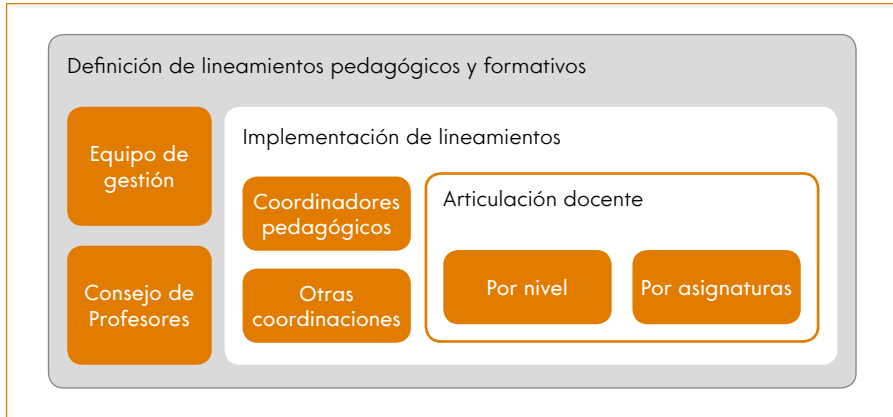
El equipo de gestión es amplio, en este participan actores clave de los distintos ámbitos del quehacer de la escuela. Existen además varias instancias para la toma de decisiones y de coordinación participativa que están en el centro de la práctica. Esta apertura a la representatividad da cuenta de un estilo inclusivo y democrático de gestión directiva, que es coherente con el enfoque educacional ofrecido a los estudiantes y que se extiende a las familias.

Características de la práctica

La práctica está conformada por tres instancias medulares de gestión: el equipo de gestión escolar, el Consejo de Profesores y las coordinaciones. En las reuniones realizadas en cada uno de estos equipos, se toman decisiones, se trabaja colaborativamente, se distribuyen responsabilidades y se realiza el monitoreo en distintos ámbitos. Cabe señalar que cada una de estas instancias posee distintas atribuciones y tareas específicas; son la concreción del sistema de liderazgo compartido que existe al interior de esta comunidad educativa y que, a través de decisiones concretas, permite movilizar, a partir de la participación y corresponsabilidad, a otros actores de la comunidad.

Este sistema está centrado en la labor de enseñanza y aprendizaje de los equipos de trabajo directamente involucrados, además incorpora la formación integral de los estudiantes. Debido a lo anterior, destaca la delegación de funciones a diferentes coordinaciones asumidas por docentes y otros profesionales para el desarrollo de distintas áreas de la formación.

Se constituye entonces una práctica donde la participación y la corresponsabilidad son ejes que han permitido al establecimiento configurar y sostener en el tiempo diversos equipos e instancias fundamentales para su labor en función de sus objetivos institucionales, tal como se aprecia en el esquema a continuación.

Figura 1/Componentes de la práctica *Liderazgo educativo compartido***1. Equipo de gestión**

El equipo de gestión está conformado por ocho personas: dos coordinadores pedagógicos, dos representantes de los profesores, el coordinador del equipo PIE, el coordinador de convivencia escolar, el encargado SEP y la directora, quien lo lidera. El grupo, que tiene un carácter informativo y resolutorio, realiza reuniones en las que participan todos sus integrantes. En ellas trabajan aspectos estratégicos, administrativos y pedagógicos.

La conducción de la directora es un elemento central de este estilo de gestión, que propicia el diálogo y mantiene relaciones cercanas con todos los profesionales y funcionarios. Asimismo, delega responsabilidades en función de criterios según roles definidos, de las capacidades profesionales y de los intereses personales del equipo.

Mi función, desde que asumí como directora, ha sido mantener la administración efectiva que hay, la distribución de roles y funciones, que ya estaba y que conozco, porque conozco por años a la gente que trabaja acá y a la gente que se ha ido incorporando. Con el antiguo director trabajábamos en conjunto, veíamos los perfiles y las entrevistas las hacíamos juntos. Como yo estaba encargada de SEP, él siempre me llamaba, entonces conozco las características que tiene cada uno de los que trabajamos en este equipo. He mantenido las mismas características de ese líder que era democrático y que no era impositivo, donde todo es consensuado y consultado.

Directora

2. Consejo de Profesores

Además de ser informativo y consultivo, es resolutivo. Aborda temas significativos para la escuela relacionados con su funcionamiento. Es así como se toman decisiones relativas a la selección de profesionales, la postulación a proyectos, la redefinición de acciones del PME, la actualización de los instrumentos de gestión institucional, adecuaciones a la infraestructura y las funciones de profesores de apoyo y asistentes de aula.

Es también en el Consejo de Profesores donde se generan análisis y discusiones pedagógicas que permiten consensuar los lineamientos y acciones en pos del aprendizaje de los estudiantes. Entre los acuerdos destacan las formas de abordar el modelo de planificación curricular, el sistema y plan de evaluación (que entiende la evaluación como un medio para que los estudiantes mejoren sus aprendizajes) y los talleres complementarios al Currículo Nacional. Todo lo anterior se traduce en lineamientos pedagógicos que deben ser socializados por los coordinadores pedagógicos para que los docentes se apropien de ellos.

3. Coordinadores pedagógicos

El equipo de coordinación pedagógica está compuesto por dos docentes que cuentan con 22 horas para el desempeño de su función: uno para los niveles de prekínder a segundo básico y el otro, de tercero a octavo básico. Si bien trabajan autónomamente, sostienen reuniones donde se monitorea el cumplimiento de las responsabilidades profesionales docentes; se planifican los consejos técnicos; se analiza la coherencia entre lo planificado y lo registrado en el libro de clases; y se resuelven situaciones emergentes.

Los coordinadores tienen la responsabilidad de asegurar la apropiación de los lineamientos pedagógicos, acordados en el Consejo de Profesores por parte de todos los docentes. Asimismo, deben generar instancias colectivas, acompañar y retroalimentar el trabajo docente.

El acompañamiento y la retroalimentación al trabajo docente se centran en la reflexión sobre la práctica pedagógica, el análisis de posibles causas de los resultados y en la propuesta de mejoras que favorezcan el aprendizaje integral de los estudiantes. El trabajo docente es monitoreado mediante la revisión de las planificaciones y libros de clases a través de una pauta de cotejo. También se sostienen entrevistas personales con los profesores que están basadas en la confianza, responsabilidad y compromiso mutuo.

4. Otras coordinaciones

La dupla psicosocial, junto a sus labores con los estudiantes y sus familias, tiene la responsabilidad de coordinar e implementar talleres formativos pertinentes para todos los niveles educativos, de acuerdo con las solicitudes planteadas por los profesores. Estos talleres responden al objetivo de generar condiciones que favorezcan el desarrollo integral y el bienestar de los estudiantes, establecido en el PEI. Por ejemplo, se realizan talleres para promover la buena convivencia escolar, la apropiación de normas en el aula, la formación valórica, el trabajo en equipo y el desarrollo de la autoestima, la afectividad y la sexualidad.

Por otra parte, existen coordinaciones de distintos programas, delegadas y asumidas por docentes y otros profesionales en función de sus capacidades y experticia. Entre algunas funciones están: acompañar a los órganos de representación como el Centro General de Padres y el Centro de Alumnos o coordinar el Programa Habilidades para la Vida, el Plan de Seguridad Escolar o el de Ambiente Sustentable.

5. Articulación docente

Los profesores basan el diseño de sus clases en los lineamientos internos de la escuela y en los lineamientos pedagógicos comunales; así como también en los reglamentos internos (de Convivencia Escolar y de Evaluación) y en el PEI. De acuerdo a sus competencias y juicio profesional, definen el enfoque didáctico y las estrategias que utilizarán en el aula.

De la misma forma, cada docente diseña además su plan de evaluación semestral, que incluye diversos medios e instrumentos, de modo de atender a la diversidad de los alumnos. Cuando los resultados de un curso descienden, el docente y el coordinador pedagógico de su nivel, analizan los factores que podrían haber afectado este desempeño y generan acciones de mejora.

Se cautela además la adecuada coordinación y articulación entre niveles. Es por esto que se llevan a cabo conversaciones informales y reuniones planificadas para este efecto. Se realizan jornadas entre docentes para preparar actividades que faciliten la transición de los niños de educación parvularia a educación básica. La articulación en otros cursos se ve favorecida por la especialización en asignaturas de varios profesores y por el conocimiento que estos tienen de los estudiantes.

Trayectoria de la práctica

Desde que la escuela fue reabierto luego de un largo receso, ha tenido tres directores (1984-1997; 1998-2015; 2016 en adelante), quienes han sabido dar curso a procesos armónicos de continuidad y cambios. Las tres gestiones directivas se han hecho cargo de los planteamientos

del PEI de la escuela, en el que se expresa la voluntad de promover la formación valórica y académica, en la perspectiva de que los estudiantes aprendan a convivir en comunidad. De este modo, han realizado cambios efectivos en la gestión directiva y pedagógica en función del aumento de la matrícula, de nuevos recursos financieros provenientes de la Ley SEP y de los nuevos intereses de los estudiantes, entre otros.

A continuación se describirá la trayectoria de la práctica a través del curso seguido por la gestión directiva y la gestión técnico-pedagógica de la escuela.

En 1984 la escuela reinició sus funciones con un nuevo director y cuatro profesores de educación básica. En el período que va desde 1984 a 1997, el director estableció un modo de trabajo basado en la cercanía, el respeto y la permanente disposición para apoyar y dar autonomía a los docentes para llevar a cabo las clases.

En 1998 asumió una nueva directora, que se mantuvo en el cargo por diecisiete años, quien, como reflejo de la importancia atribuida al bienestar de la comunidad educativa, implementó arreglos a la infraestructura (techado de la cancha deportiva, ampliación de salas para acoger a toda la educación básica y el mejoramiento de la antigua infraestructura de la escuela para su reconocimiento como patrimonio nacional). A través del tiempo y gracias a los recursos SEP, se pudo ampliar la dotación de personal (asistentes y profesores de apoyo) y se aumentó la carga horaria de algunos funcionarios, entre ellos, los docentes coordinadores pedagógicos. En el año 2010 se contrató la dupla psicosocial, lo que dio inicio a los talleres de formación desde prekínder a octavo básico y se diversificaron los talleres extraescolares de acuerdo con los intereses de los estudiantes.

El liderazgo ejercido en este periodo se caracterizó por tener un estilo democrático que promovió la participación del personal, la designación de coordinaciones y el involucramiento de los profesores en las decisiones institucionales. Una de las prioridades fue incrementar la participación de los padres y apoderados en el proceso educativo de los estudiantes y se instó al Centro de Padres para que adquirieran la personalidad jurídica.

En el segundo semestre de 2015, asumió la nueva directora, educadora diferencial con larga trayectoria en la escuela, quien anteriormente estuvo a cargo de la coordinación pedagógica de primer ciclo. Esta nueva directora es reconocida por la comunidad educativa como la continuadora de la gestión instalada.

El equipo técnico ha conducido su gestión en base a tres pilares: lineamientos pedagógicos, instancias de trabajo técnico y acompañamiento docente. Esta continuidad a través del tiempo, ha sido clave en el proceso de institucionalizar prácticas pedagógicas pertinentes.

En cuanto a la planificación curricular, esta ha experimentado cambios a través del tiempo. Inicialmente cada docente definía cómo diseñarla e implementarla. A partir de 2014 se instaló la planificación anual y clase a clase, que consideraba los momentos de inicio, desarrollo y cierre. Esta modalidad no fue sostenible porque requería demasiado tiempo del equipo docente. Por esta razón, en 2015 se decidió planificar en base a redes de contenidos, medida que tampoco tuvo el resultado esperado, pues entregaba escasa información del trabajo que se realizaría en el aula. En la actualidad, las planificaciones se van actualizando y ajustando en base a planificaciones internas detalladas, guardadas en formato digital. Complementariamente, se realizan jornadas semestrales de análisis de la cobertura curricular, de donde se obtiene valiosa información para ajustar las planificaciones.

A partir de 2016, se decide iniciar el acompañamiento en el aula por parte de la directora y los coordinadores pedagógicos, con visitas sistemáticas a partir de una pauta construida y consensuada con el equipo docente.

Figura 2/Trayectoria de la práctica *Liderazgo educativo compartido***Facilitadores y logros de la práctica**

La cultura de colaboración es un gran facilitador de esta práctica y se expresa, por ejemplo, en que profesores con mayor trayectoria han desarrollado espontáneamente procesos de mentoría a los nuevos docentes que se han integrado al equipo docente. Junto con lo anterior, la categoría de Autónoma, ha facilitado que la conducción directiva y técnico-pedagógica sea pertinente a la realidad escolar.

Asimismo, cabe destacar como facilitador la claridad de propósitos con los que el equipo de gestión ha definido cómo utilizar los recursos provenientes de la Ley SEP, contratando distintos profesionales y asistentes de la educación, financiando talleres extraescolares y adquiriendo recursos educativos. También es importante señalar la forma en que la escuela valora y aprovecha los lineamientos e instancias que la entidad sostenedora pone a disposición de esta.

En cuanto a los logros asociados a la práctica, principalmente devienen de una gestión escolar que está anclada en la doctrina expresada en el PEI. De este modo, el bienestar de los estudiantes es entendido como el horizonte que guía la práctica y que se materializa en la cotidianidad de la escuela a través de la existencia de un ambiente de respeto, buen trato, valoración de la diversidad y prevención de conductas discriminatorias. Este logro se atribuye a los talleres formativos que se realizan en todos los niveles educativos y a los talleres artísticos, recreativos y deportivos que complementan el Currículo Nacional.

Otro logro significativo, que también se relaciona con el estilo de conducción, se refiere a la alta participación de los padres y apoderados en las reuniones de curso y actividades formativas y recreativas, así como su involucramiento en iniciativas y proyectos gestados por la escuela, todo lo cual los compromete con la formación de los estudiantes.

Desafíos

Con el fin de consolidar la cultura que se ha logrado construir en la escuela y mantener el clima escolar que favorece el desarrollo de diversas estrategias que son parte de su sello institucional, es importante buscar formas de dar continuidad y proyección en el tiempo a la constitución de los equipos, instancias y formas de conducción que se han caracterizado por ser participativas y de responsabilidad compartida.

Otro desafío es promover mayores instancias de autocuidado para el personal de la escuela, de modo de mantener el clima laboral basado en la confianza y el compromiso, resguardando la buena convivencia entre pares y con la comunidad educativa.