



Observatorio Educativo

Práctica #47: Estrategias de organización institucional para el logro de objetivos formativos y académicos

Establecimiento: Colegio Particular el Principito

RBD: 2531

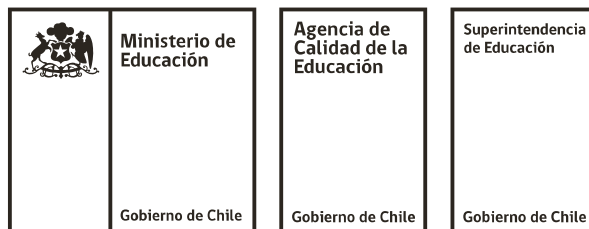
Ubicación: Nancagua, VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins

Nivel educativo: Educación parvularia, Básica

Año: 2016

Resumen: Entre las acciones principales, se establecieron lineamientos institucionales en función del Proyecto Educativo Institucional (PEI), que orientan el trabajo pedagógico y el acompañamiento del equipo directivo. En cuanto al ámbito de convivencia escolar, se establecieron rutinas, protocolos, un manual de convivencia y el desarrollo de un programa de orientación.

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.

Colegio Particular El Principito,
Nancagua:

Estrategias de organización institucional para el logro de objetivos formativos y académicos

Síntesis

La práctica *Estrategias de organización institucional para el logro de objetivos formativos y académicos*, implementada en el colegio El Principito, tiene como objetivo central fortalecer el desarrollo integral de los alumnos en un ambiente propicio para el aprendizaje. Con este fin, el establecimiento se centró en las cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia y Gestión de recursos.

Entre las acciones principales, se establecieron lineamientos institucionales en función del Proyecto Educativo Institucional (PEI), que orientan el trabajo pedagógico y el acompañamiento del equipo directivo. En cuanto a Convivencia escolar se establecieron rutinas, protocolos, un manual de convivencia y el desarrollo de un programa de Orientación. En paralelo, se definieron estrategias tendientes a impulsar el proceso de aprendizaje, desde la planificación, la estructura de la clase, el uso de material concreto y las instancias de evaluación. Junto con esto, se potenciaron las actividades escolares tanto internas como externas.

Esta práctica involucra a todos los integrantes de la comunidad, quienes abordan los lineamientos con compromiso y entusiasmo. Esto ha favorecido que sea sostenible en el tiempo, que la comunidad educativa reconozca los avances que se han realizado y que tenga una proyección con grandes probabilidades de mejora.

Nombre del establecimiento	Colegio Particular El Principito
RBD	2531
Sostenedor	Sociedad Educacional Luis Silva Sánchez
Dependencia	Particular subvencionado
Comuna	Nancagua
Región	Del Libertador General Bernardo O'Higgins
Matrícula total	733 estudiantes
IVE	69%
Número de docentes de aula	31

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

La comunidad educativa y su contexto

El colegio El Principito, de dependencia particular subvencionada, se ubica en la comuna de Nancagua, Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, en un sector que integra la realidad urbana y la rural. La mayoría de sus alumnos proviene de localidades aledañas, por lo tanto, debe recorrer varios kilómetros para llegar al establecimiento. A su vez, un alto porcentaje de las familias se encuentra en un contexto de vulnerabilidad, con bajo nivel de escolaridad de los padres y cuya ocupación principal es en labores de carácter temporal asociadas a las viñas y cultivos agrícolas de la zona.

La escuela se sitúa en el centro de la comuna, cerca de la plaza de armas y del estadio municipal, en un espacio de 6.000 m². De esta superficie, 4.800 m² se destinan a patios y áreas verdes para la recreación de los estudiantes. Su infraestructura contempla dos salas para Educación Parvularia, una sala para reforzamiento y 15 salas de aula común de Educación Básica, equipadas con sistema de audio y video. También dispone de sala de profesores, sala de Enlaces, sala de música, sala de orientación, biblioteca, oficinas y comedores para estudiantes y docentes.

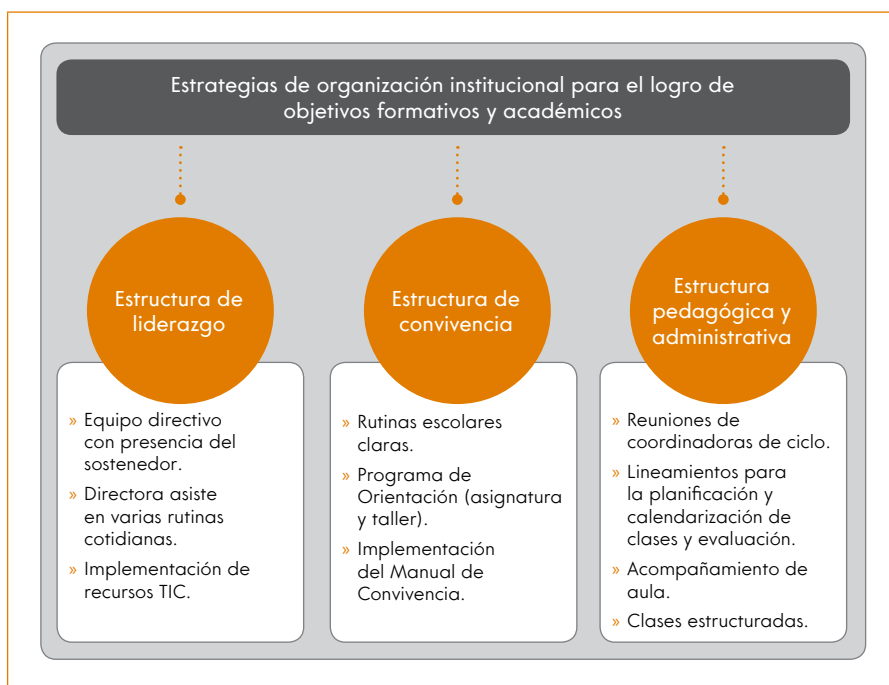
La institución, que atiende un promedio anual de 736 alumnos desde prekínder hasta 8° básico, comenzó sus actividades a inicios de la década de los ochenta. En 1981 obtuvo el reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Educación. En 1996, se acogió al sistema de financiamiento compartido, que ha dado paso a la gratuidad para los estudiantes que recibe. Desde 2011 cuenta con Jornada Escolar Completa (JEC) entre 3° y 8° básico.

De acuerdo a diferentes protagonistas de su historia, el colegio nació con la necesidad de ofrecer una nueva alternativa educacional y evitar la migración de estudiantes a comunas vecinas. Desde su creación, su objetivo principal ha sido “formar niños y niñas con valores éticos y cristianos e impulsar el desarrollo de todas sus potencialidades y capacidades”.

Con respecto a la evaluación Simce, los resultados de 4° y 8° básicos del proceso 2015 posicionan a la escuela sobre el promedio de los establecimientos de similar grupo socioeconómico. En la misma línea de logros institucionales, los diversos actores del colegio destacan su participación en desfiles, encuentros comunales de cueca escolar y diferentes actos masivos, como la celebración del día de la familia y el día de la chilenidad, este último incluido en el programa de fiestas patrias de la municipalidad.

Características de la práctica

La práctica consiste principalmente en la implementación de variadas rutinas que estructuran al quehacer escolar en el ámbito del Liderazgo, de la Convivencia escolar y de la Gestión pedagógica y administrativa. Ello permite a los integrantes de la comunidad conocer sus metas personales, lo que supone la entrega de lineamientos y la definición de acuerdos entre las diversas áreas de la gestión escolar. El siguiente esquema sintetiza estas rutinas.



1. Estructura de liderazgo

Dentro de esta práctica existe una estructura de liderazgo conformada por un representante del sostenedor –que es el rector del establecimiento y que tiene a su cargo la coordinación general de la institución– y por un equipo directivo que define con claridad los lineamientos sobre la base de los principales elementos del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este equipo está integrado por la directora, las coordinadoras pedagógicas de Educación Parvularia, Primer y Segundo Ciclo, y el orientador. Todos ellos realizan un trabajo colaborativo: buscan en conjunto las soluciones a las situaciones que emergen en el día a día. Además, consultan permanentemente a docentes y asistentes de la educación sobre las decisiones que se toman para generar adhesión y compromiso en su cumplimiento.

En este contexto, se considera fundamental el liderazgo de la directora, quien está presente en todo momento. Ella realiza entrevistas individuales a los apoderados que ingresan al establecimiento; sostiene entrevistas iniciales con los docentes, en las que da a conocer las metas de trabajo para el año y recoge las apreciaciones de los profesores sobre expectativas tanto de la gestión directiva como de la propia labor docente; y monitorea el trabajo de los profesores jefe para abordar las dificultades que se presentan y apoyarlos en dicha labor. Al respecto, señala que “ya conocen el método de trabajo, donde es muy importante que los profesores jefe se comuniquen y sean cercanos con sus alumnos, que se genere un vínculo”.

Por otra parte, se reconoce como elemento importante en esta área la implementación de recursos tecnológicos por medio de la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP). Al respecto, se concluye que “los recursos TIC han sido un gran aporte para los profesores, ya que permiten que las clases sean más lúdicas y que sean enriquecidas”.

2. Estructura de convivencia

Otro de los ámbitos que componen esta práctica es la Convivencia escolar, que se expresa en las rutinas escolares, en las actividades que se realizan en el marco de la asignatura de Orientación y en la aplicación del Manual de Convivencia y sus protocolos frente a situaciones de conflicto.

En el primer caso, se han establecido rutinas que dan orden y estructura a la implementación de las actividades dentro y fuera de la sala de clases. En este sentido, desde el trabajo realizado con la asesoría técnica se han tomado acuerdos en los diferentes niveles sobre la organización de la clase, que parte desde la formación en el patio. Los lunes esta formación incluye un acto breve en el que toda la comunidad canta el himno del colegio, se recuerdan las normas y aspectos importantes sobre la semana que comienza y, además, se presenta a los profesores nuevos. Luego, los estudiantes ingresan en orden a sus respectivas salas de clases, donde reciben el saludo por parte del profesor, rezan en conjunto la oración del colegio y comienzan con un tiempo de lectura de diez minutos, en el que se aplican diversas estrategias, como lectura en grupo, modelaje por parte del docente y formulación de preguntas.

Cabe destacar que las clases se dan en un ambiente organizado en el que los alumnos pueden participar y responder las preguntas planteadas por el docente y, en ocasiones, trabajar en grupo mientras el profesor monitorea o acompaña el avance de las actividades. Asimismo, en el transcurso de las clases se observa una rutina para la entrega y retiro de libros, material didáctico y las guías de trabajo que se utilizan, lo que permite la optimización de los tiempos. Por lo tanto, se instala una estructura que prioriza el desarrollo de las actividades y la participación activa de los estudiantes, quienes preguntan, exponen, comentan y trabajan, mientras el docente identifica las fortalezas y debilidades del curso.

Junto con lo anterior, los profesores utilizan estrategias para atraer la atención de los estudiantes, o bien, para cambiar de una actividad a otra. Así, por ejemplo, solicitan a los alumnos que canten una canción

en inglés y en español, lo que ha dado resultados positivos. Al respecto, en Segundo Ciclo se ha implementado el programa de las Cinco S, que busca normar ciertas conductas básicas de buen comportamiento por medio de cinco frases que están dispuestas en la sala y que se recuerdan permanentemente.

Durante el cierre de la clase se observan rutinas que organizan la salida de los estudiantes, como la elección de la fila más ordenada o participativa, la limpieza de su área de trabajo, la preparación de la mochila y, en el caso de los alumnos de Primer Ciclo, la ubicación de pie detrás de la silla.

Todo lo anterior se da en un ambiente de respeto y confianza, basado en el refuerzo positivo, que propician los profesores de acuerdo a los lineamientos acordados entre el equipo directivo y el cuerpo docente. Esto permite que todos actúen en consecuencia y que los alumnos tengan claridad sobre la conducta que se espera de ellos.

Adicionalmente, se ha establecido un Manual de Convivencia que, junto con entregar las normas generales sobre la presentación personal y las conductas esperadas, indica un protocolo de acción ante situaciones de mayor complejidad, que no son habituales, según señalan los distintos integrantes de la comunidad. Este protocolo comienza con la intervención del profesor jefe, quien, en caso de ser necesario, deriva la situación al equipo de apoyo a la diversidad, el cual realiza un trabajo personalizado con el estudiante y su familia. Solo en los casos más graves se involucra inspección y se aplican sanciones, que van desde la citación al apoderado hasta la condicionalidad de matrícula. Según el manual, al presentarse dificultades relacionadas con la disciplina al interior de un curso, se promueve el diálogo y se realizan intervenciones específicas.

De la misma forma, se ha generado un programa de Orientación que fortalece esta área y que entrega a los profesores planificaciones para esta asignatura. Junto con ello se ha aplicado un taller referido a la educación de las emociones realizado por la psicóloga, con el fin de dar apoyo a los cursos que lo necesiten.

3. Estructura pedagógica y administrativa

El equipo directivo ha desarrollado un sistema de trabajo estructurado en las diversas áreas del quehacer escolar. En este sentido, se incluye una organización tanto a nivel administrativo como pedagógico.

Dentro de la estructura administrativa, las coordinadoras de Ciclo se reúnen semanalmente para monitorear las acciones y compromisos. De igual forma, en conjunto con el equipo docente verifican el cumplimiento de las planificaciones, a partir de lo cual se identifica quiénes requieren mayor apoyo. Durante dichas reuniones también se realizan las reflexiones pedagógicas y se comparten prácticas exitosas que fomentan el permanente trabajo colaborativo.

Junto con ello, se han establecido lineamientos en relación al proceso de planificación y se ha elaborado un cronograma que permite organizar las clases durante todo el semestre. A partir de este plan, los docentes generan las planificaciones que deben entregar dentro de los primeros diez días hábiles de cada mes. El monitoreo se realiza en las reuniones mencionadas anteriormente con el apoyo de las coordinadoras de Ciclo, quienes confrontan la información del libro de clases, el cuaderno de algún estudiante, la planificación y el avance del cronograma.

En la elaboración de las planificaciones se utilizan los formatos propuestos por la asesoría externa, que apuntan al desarrollo de habilidades y pueden ser adaptadas al grupo curso. En este proceso es fundamental la caracterización de los tres momentos de la clase, la incorporación de actividades didácticas y el uso de material concreto, que incluye un disco compacto de apoyo a la materia, sugerencias de páginas para trabajar y la utilización de un cuadernillo por niño en Matemática, Lenguaje y Comunicación, Ciencias e Historia.

En relación a las evaluaciones, los lineamientos establecen que se debe entregar la calendarización semestral a los estudiantes y que se deben incorporar diferentes instrumentos, como trabajos prácticos y disertaciones. En el caso de las pruebas escritas existe un formato referido al puntaje y tipo de preguntas y se declara que, en lo posible, su confección se realiza de manera colaborativa entre profesores

paralelos, de acuerdo a los tiempos disponibles para ello, ya sea informalmente o vía correo electrónico. Por último, el instrumento de evaluación elaborado debe ser entregado 48 horas antes de su aplicación a la coordinadora correspondiente para que lo revise y retroalimente.

Junto con lo anterior, se ha determinado como foco la enseñanza del inglés mediante la incorporación de talleres en jornada alterna de 1º a 4º básico y la utilización de los recursos tecnológicos disponibles (un proyector en cada sala con su respectivo computador y sistema de audio). Por otro lado, a partir de estos lineamientos, se fomenta el uso efectivo de la biblioteca Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) y de la sala de Enlaces, que cuentan con un encargado que facilita el trabajo en dichos espacios.

Por lo demás, con el fin de apoyar a los docentes en la mejora de sus prácticas pedagógicas, se realiza un acompañamiento permanente en aula, el que involucra una instancia de retroalimentación posterior a la observación de la clase. Este proceso se encuentra a cargo de las coordinadoras, quienes utilizan una pauta consensuada con los docentes, que se divide en los momentos de la clase y que releva la disciplina y el cumplimiento de las orientaciones dispuestas desde la dirección. Asimismo, como parte de un proceso de inducción a los profesores nuevos, se efectúa un acompañamiento directo y permanente con el fin de que ellos se apropien de las características del trabajo que se realiza en el colegio y que sientan el apoyo de la comunidad.

Como ya se ha mencionado en el ámbito de las planificaciones, las clases cuentan con una estructura clara en relación al uso del tiempo. En este sentido, existen tres momentos, definidos como inicio, desarrollo y cierre. En el inicio, los docentes dan a conocer el objetivo, anotan la fecha y el número de la clase, y desarrollan una actividad breve de motivación que permite a los estudiantes mantener su atención, activar sus conocimientos previos y recordar los elementos centrales de la clase anterior. De acuerdo a lo observado en la Visita, en esta etapa se emplea material audiovisual y un diálogo directo entre los estudiantes y el docente, quien realiza preguntas y entrega instrucciones claras sobre las actividades que se realizarán.

El desarrollo de la clase es dinámico e incluye variadas acciones por parte de los estudiantes. En su mayoría, las actividades propuestas consideran trabajo individual y la utilización de material didáctico, como los textos proporcionados por la consultora externa y el Ministerio de Educación. Asimismo, en la mayoría de las clases se incluye el uso de presentaciones audiovisuales o la proyección de láminas que apoyan la explicación del profesor.

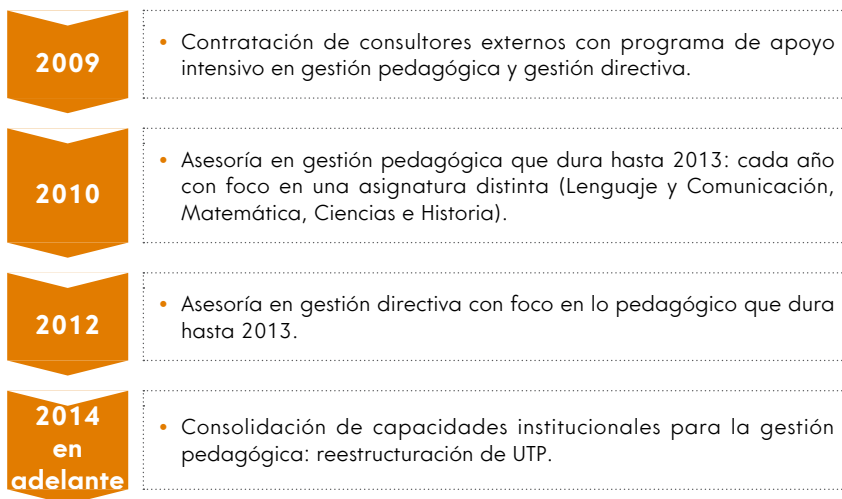
En esta misma línea, es posible constatar un ambiente de trabajo que se sustenta en el diálogo permanente entre los estudiantes y en un monitoreo del profesor y del asistente de aula, quienes apoyan el avance y verifican el cumplimiento de los objetivos. También se incentiva la participación de los alumnos mediante preguntas directas, el desarrollo de ejercicios en la pizarra o la presentación en público de los avances.

Junto con lo anterior, en algunas de las clases se observa un trabajo en equipo que promueve la autonomía en la toma de decisiones sobre la organización y avance de la actividad. Además, se establecen instancias en las que los estudiantes experimentan con material concreto y comparten sus conclusiones con otros. Cuando es necesario, esta etapa de la clase incluye un tiempo de retroalimentación de las evaluaciones aplicadas, por medio de estrategias como la corrección en conjunto en la pizarra, la identificación de los errores para aprender de ellos y el reforzamiento del contenido.

Por último, al cierre de la clase se formulan preguntas de síntesis de lo aprendido, lo que permite al docente comprobar el avance respecto del objetivo propuesto. En esta etapa se evidencia una alta participación por parte de los estudiantes y, en todo momento, un uso efectivo de los tiempos mediante la implementación de las acciones mencionadas.

Trayectoria de la práctica

Miembros de la comunidad educativa consideran que el traslado de la escuela a las nuevas dependencias, antes de 2009, fue un hito que mermó la convivencia y los resultados académicos. A esto se sumó el hecho de que en ese entonces la institución no contaba con lineamientos en el ámbito pedagógico. Por lo tanto, para llegar a la práctica de *Estrategias de organización institucional para el logro de objetivos formativos y académicos* el colegio tuvo que pasar por la siguiente trayectoria que se sintetiza en el siguiente esquema.



En 2009, en el marco de una charla de educación ofrecida en la comuna, se tomó contacto con una consultora externa que visitó el establecimiento y propuso un servicio educativo por medio de un convenio a cuatro años (2010-2013). El primer paso de la asesoría fue realizar un diagnóstico de las distintas áreas de gestión; luego, se continuó con la generación de un ambiente propicio para el aprendizaje en la sala de clases con la presencia de asesoras que modelaron en aula, lo que significó vivenciar los aportes y técnicas del proceso sugerido. Desde ese momento se dio inicio a un intenso trabajo al interior de la sala de clases, que incluyó la aplicación de estrategias de relajación, tanto para comenzar las actividades como para retomar la atención en los momentos en que decae.

Al respecto, los profesionales del establecimiento señalan que su sello de trabajo es la disciplina, de acuerdo a las orientaciones que el sostenedor entregaba. Junto con esto, se eliminaron las interrupciones externas durante las clases para que el profesor pudiera utilizar el tiempo de manera óptima en las actividades de aprendizaje, sin tener que atender exigencias ajenas al desarrollo de ellas.

Durante el primer año, la asesoría se focalizó en la asignatura de Lenguaje y Comunicación, con el objetivo de mejorar las habilidades de comprensión lectora. Para ello, el equipo externo programó visitas mensuales de tres días, en las que asignaba tareas y generaba un informe. Tras medir la velocidad lectora y comprobar que esta se encontraba descendida, se implementó un método fonético-analítico-sintético para la enseñanza de la lectura. La agencia consultora entregó los materiales, libros del método, cuadernillos, aplicación de pruebas de nivel con reportes de resultados y, mantuvo permanentemente informados al equipo docente y las familias.

Durante el segundo año de la asesoría, se sumó la asignatura de Matemática; al tercer año, se incluyó Ciencias y, a partir del cuarto, Historia. En los últimos dos años del convenio, la consultora paralelamente amplió el ámbito de apoyo hacia la gestión directiva.

Las actividades del equipo asesor contemplaron una capacitación en Lenguaje y Comunicación para Primer Ciclo, que fue replicada en todos los niveles y que, en palabras de los profesores, permitió que “los niños comenzaran a entender el sistema”. En este contexto, se compartieron experiencias exitosas entre los docentes, incluidos aquellos de otras asignaturas.

A continuación, la consultora observó clases e impartió clases modelo que promovían capacidades de liderazgo, de creatividad y de altas expectativas. Junto con ello, los docentes asistieron a una pasantía a un establecimiento en el que la agencia externa ya había prestado sus servicios. En esta visita los docentes tomaron conciencia de aquellas condiciones que eran previas a la clase y que favorecían un proceso de aprendizaje óptimo. En esta línea de fortalecimiento del

área pedagógica, se desarrollaron talleres para instalar capacidades específicas, como la preparación de material concreto para medir la velocidad lectora y técnicas de comprensión.

El impacto de la asesoría a la gestión directiva se tradujo en brindar atención permanente a los alumnos, estar presente en las rutinas diarias de trabajo, realizar observaciones de aula, hacer visibles la misión y la visión de la institución, desarrollar un cronograma de actividades y mantener una comunicación constante con los padres y apoderados.

Durante la implementación de este sistema surgió la necesidad de sensibilizar a los profesores para que se responsabilizaran de las dificultades en el aprendizaje de los estudiantes. Para ello, la consultora planteó a la comunidad educativa que sí era posible conseguir resultados favorables en contextos de alta vulnerabilidad.

De este modo, el colegio decidió trabajar para elevar las expectativas de logro de los alumnos y aumentar la confianza en ellos mismos. En ese sentido, se estableció un ajuste en la práctica: “Nos fuimos dando cuenta de que cuando a los alumnos se les trata con cariño, a través de un reforzamiento positivo, se logra mucho más. He ahí la institucionalización de nuestra metodología. Antes todo lo marcábamos de forma muy negativa, así que cambiamos el discurso; en vez de decir ‘no debes llegar atrasado’, empezamos a decir ‘es importante que llegues puntualmente’ para llevar a los niños a la reflexión”.

Si bien el colegio ya no cuenta con la asesoría, que finalizó tras los cuatro años del convenio, los avances continuaron. La escuela logró desarrollar capacidades e, incluso, a partir de procesos de autoevaluación, definió una reestructuración administrativa con el fin de potenciar los aprendizajes. Así es como se concluyó que no era efectivo contar con una sola persona a cargo del área pedagógica y se determinó que la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) se organizara en tres coordinaciones: Educación Parvularia, Primer Ciclo Básico y Segundo Ciclo Básico.

Facilitadores de la práctica

La comunidad educativa distingue el compromiso profesional y personal de los diferentes integrantes del establecimiento, que constituye la base para continuar y mantener un trabajo con foco en la mejora. Dicho compromiso se manifiesta en las diferentes actividades, presentaciones y festividades que son reconocidas y valoradas, tanto dentro como fuera de la escuela. Un ejemplo es el aniversario del colegio, celebración en la que toda comunidad escolar trabaja colaborativamente y destina tiempos adicionales a su jornada laboral en función de los objetivos de la actividad.

Este compromiso profesional existe porque el equipo directivo, el cuerpo docente y los profesionales de apoyo a los estudiantes conforman un equipo estable, que presenta escasas ausencias y que se caracteriza por tener una dinámica basada en la confianza. Al respecto, es destacable que incluso en caso de inasistencia de algún docente, el trabajo educativo continúa, de acuerdo a las planificaciones existentes.

Específicamente, la comunidad escolar reconoce que los docentes son un referente y un factor clave en los aprendizajes. Por esto, se promueve que el profesor tenga cercanía con sus alumnos y que conjugue autoridad y afectividad en su labor educativa.

La familia también es fundamental en los logros de los estudiantes. En este sentido, desde la institución se ofrece una gama de actividades que, cada vez más, incluyen a los padres y apoderados en las actividades académicas, sociales y culturales. Entre ellas se menciona el aniversario del establecimiento, celebración que se extiende durante una semana y que finaliza con el desfile de carros alegóricos por la comuna. Las fiestas nacionales también tienen alta convocatoria y han ayudado a consolidar la identidad de la institución, desde y hacia la comunidad.

En el ámbito comunitario, también se destaca la iniciativa Acción Social, que consiste en un grupo de apoderados que colabora con familias en dificultades. Con este fin se organizan diversas iniciativas para recolectar fondos y poder ir en ayuda de quienes necesitan apoyo.

En este marco, la comunicación entre la escuela y la familia es valorada como un elemento clave para el logro de las metas comunes. De esta manera, se señala la política de puertas abiertas como una estrategia para escuchar las inquietudes de los apoderados y transmitirles con claridad los objetivos de la institución, comprometiéndolos en los aprendizajes y en el apoyo a las acciones que el colegio emprende. Se aprecia la alta asistencia de las familias a las reuniones mensuales y talleres, la preocupación que existe por la presentación personal de los estudiantes, el compromiso con el cumplimiento de sus responsabilidades y la presencia de un Centro de Padres activo y colaborador con la gestión de la escuela.

Asimismo, junto con el cuerpo docente y la familia, los actores de la comunidad destacan como otro factor relevante a la consultora externa, cuya asesoría primero se enfocó en el ámbito pedagógico y, luego, en la gestión directiva. Dicho acompañamiento es valorado por su trabajo riguroso, experticia en materia educativa y buenos resultados.

El establecimiento identifica varios aportes de la asesoría externa que se han implementado sistemáticamente, como las planificaciones en las distintas asignaturas y el trabajo para generar un clima de orden y respeto que propicia mejores aprendizajes. En efecto, ellos indican que el trabajo en aula se vio potenciado con este orden, lo que permite comenzar las clases a tiempo, realizar adecuadamente las actividades, revisarlas y retroalimentarlas. Además, se menciona el beneficio del trabajo con material concreto y que los estudiantes conozcan su sentido y función.

Dentro de esta cultura que se orienta a la mejora, todas las actividades apuntan al fortalecimiento de los aprendizajes. Durante la trayectoria de la escuela se ha instalado un proceso de autoevaluación permanente que la institución considera que ayuda a tomar decisiones: “Si algo nos salió mal, buscamos la solución para salir adelante”. Como ejemplo, la directora indica que junto a su equipo evalúa y levanta información sobre cómo mejorar la calidad y velocidad lectora, ámbito que se inserta dentro de un proceso más integral en el que se evalúa a los niños de 1° básico con el objetivo de que ellos aprendan a leer durante el primer semestre para que, posteriormente, lean frente a sus padres.

En esta línea, todos los involucrados analizan la información para tomar decisiones. Así sucedió con la implementación de pruebas de nivel, que son un referente para la escuela y que arrojan un reporte por niño y por curso, lo que permite contar con datos significativos para el trabajo integral con los alumnos.

La comunidad atribuye el éxito a que todos están comprometidos con los aprendizajes de los estudiantes. De esta manera, la autoevaluación ha permitido tomar decisiones pertinentes y oportunas para abordar diferentes problemas o necesidades, como el cambio de talleres con foco en la convivencia, buenos tratos, habilidades parentales y planificaciones para la asignatura de Orientación, de acuerdo a los valores del Proyecto Educativo Institucional.

En los últimos años, al analizar su trabajo y autoevaluar sus acciones, la comunidad educativa señala que se ha transitado desde un foco en los resultados hacia un foco en la convivencia, que contempla diferentes protocolos de acción y un plan de formación escolar que ha sido difundido y trabajado en clases.

Asimismo, existen instancias formales para reunirse y analizar diferentes temáticas, una de las cuales corresponde a la reunión del equipo directivo de los días lunes con las coordinadoras de ciclo, donde se revisan actas, se analizan aspectos técnicos y administrativos, y se monitorea el cumplimiento de compromisos y temas puntuales por Ciclo. También se organizan reuniones por Ciclo una vez a la semana, de modo de revisar el cumplimiento de las planificaciones, identificar los avances de cada curso y ayudar a los profesores en las dificultades que se presentan.

Por otra parte, los actores relevan que se comparten prácticas exitosas y que existe retroalimentación de ellas. Las coordinaciones promueven un trabajo colaborativo, aspecto que se refleja, por ejemplo, en el traspaso de curso de un profesor a otro. En esta instancia se transfiere información general del curso, características de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE) y aspectos disciplinarios, entre otros.

La directora señala que las decisiones se toman en conjunto y que cuentan con un alto grado de autonomía respecto de la gestión de los recursos SEP. En este punto, declara que en un principio pudieron administrar esta materia con apoyo del colegio, pero era una tarea muy compleja, por lo que el sostenedor decidió incorporar a una persona a cargo de dicha función en los tres colegios que administra.

Con todo, es posible señalar que la cultura de autoevaluación del colegio ha permitido instalar las diversas prácticas descritas y monitorearlas durante su implementación para realizar los ajustes necesarios que posibiliten cumplir con los objetivos formulados.

Asimismo, los actores destacan las características de sus estudiantes, quienes son reconocidos por su participación en los desfiles, su orden y disciplina, aspectos que los distinguen de otros establecimientos con una visión positiva. En este sentido, plantean que “los alumnos quieren al colegio, quieren aprender y les gusta venir al colegio”.

Se puede decir que una característica significativa es el clima interno que se percibe en las dinámicas de la comunidad escolar. Predomina el buen trato entre todos los miembros de la institución y una actitud afectiva y cercana hacia los estudiantes, quienes se identifican con el colegio y evidencian un gran compromiso en las actividades escolares.

Esta cercanía entre los diferentes actores ha favorecido la convivencia, ya que los profesores han logrado un conocimiento más integral de sus estudiantes, de sus necesidades y las de sus familias, lo que permite responder adecuadamente las diferentes situaciones.

La comunidad señala que la familia confía en la escuela, ya que los apoderados valoran las actividades que apuntan al desarrollo integral de sus hijos. Al respecto, señalan que “es un tema de buena comunicación. No todo va en lo académico, también en lo artístico”. En este contexto, se encuentran la orquesta y otros talleres que han nacido a partir de las solicitudes de los propios estudiantes y que potencian los talentos artísticos de los alumnos.

A partir de esta caracterización del sello institucional, el establecimiento cuenta con condiciones que favorecen el aprendizaje integral. Por una parte, los estudiantes han asumido responsablemente su aprendizaje, influenciados por las experiencias de los exalumnos y las altas expectativas que los docentes les transmiten. Por otra parte, las familias se involucran en las actividades académicas y formativas que los profesores desarrollan con sus hijos. Esta colaboración ha mejorado los resultados de la escuela y la valoración social que ha alcanzado el colegio a partir de las iniciativas que integran a toda la comunidad.

En este marco, el cuerpo docente y los funcionarios generan las condiciones apropiadas para acoger e implementar nuevas estrategias, con una actitud de mejora constante en la cultura de trabajo.

Logros de la práctica

La profesionalización docente es el primer logro que es posible constatar, porque constituye un elemento clave en los avances del proceso. Los diferentes estamentos valoran las capacidades de los profesores, que resguardan los niveles de enseñanza y las prácticas pedagógicas que se desarrollan en los diferentes niveles. Dentro de las condiciones que promueven el aprendizaje integral, se encuentran la capacitación permanente y la búsqueda de nuevas metodologías y estrategias para la utilización efectiva del tiempo, así como la transferencia de este sistema de trabajo a los profesionales que se incorporan, ya sea en los procesos de inducción como a en la socialización de prácticas docentes efectivas e innovadoras.

El objetivo de las instancias de capacitación es satisfacer las necesidades de mejora identificadas por los propios beneficiarios, quienes –junto a la dirección del colegio– acuerdan las estrategias para responder a estos desafíos. En esta línea, se han programado perfeccionamientos que consolidan las prácticas y que buscan mejores formas de realizar la labor educativa.

Un aspecto que se atribuye al desarrollo de la profesionalización es la apropiación de estrategias integrales por parte de los docentes, ya que no sólo despliegan competencias en el área académica, sino que también en el área de formación de hábitos y el fomento de valores y actitudes, ámbito que contribuye directamente a la formación emocional y social, a partir del compromiso, la responsabilidad, el trabajo colaborativo y el logro de las metas propuestas.

En este sentido, el segundo logro es la consolidación de un ambiente apropiado para el desarrollo integral de los estudiantes. Actores de la comunidad resaltan que todo el trabajo aspira a generar aprendizajes y habilidades de carácter académico y consolidar una formación integral en los alumnos, de modo que ellos puedan responder a los diferentes desafíos que la sociedad les demanda.

En este contexto, se consignan ciertas características que los estudiantes del colegio logran a lo largo de su vida escolar. Entre ellas, sobresalen

los valores que fortalecen la democracia y la solidaridad y que se expresan, por ejemplo, en las clases de Consejo de Curso, donde las directivas adquieren un rol protagónico, se distribuyen cargos entre los compañeros, se planifican las actividades del curso y se organiza la adquisición de materiales requeridos para ciertas actividades.

En las interacciones observadas en las diferentes clases y en las entrevistas, se aprecia la capacidad de los estudiantes para argumentar sus planteamientos y exponer sus ideas con claridad. Esto es un factor valorado institucionalmente, puesto que fortalece un clima de reflexión y comprensión en las actividades de aprendizaje, lo que ayuda al logro de los objetivos planificados. A su vez, desde los mismos estudiantes se reconoce la percepción de que son capaces y de que están preparados para responder a los desafíos que enfrentarán al egresar del establecimiento.

En cuanto a lo referido a actitudes y disposición de los estudiantes, existe consenso para destacar el orden, la buena convivencia y la disposición favorable a las actividades que se proponen. El clima de respeto entre compañeros y hacia los profesores y funcionarios del colegio es una conducta incorporada y forma parte, a juicio de la comunidad, del sello distintivo del colegio.

A su vez, la comunidad escolar potencia los diferentes talentos de los alumnos, quienes los expresan con mucha naturalidad. Para ello, la institución pesquisa sus intereses y ofrece una gama de posibilidades para desarrollar las diversas habilidades. Entre estas instancias se hallan las actividades orientadas a la práctica del folclor ligadas a la expresión musical y a la danza. De hecho, varios de los estudiantes participan en certámenes de cueca, en los que frecuentemente alcanzan los primeros lugares. Por otro lado, en las actividades deportivas externas también logran una presencia importante: los alumnos obtienen premios en torneos y se ubican en un destacado lugar a nivel comunal.

Con todo, es posible señalar que las acciones implementadas en el ámbito de la convivencia escolar han generado avances en las conductas de los estudiantes, lo que posibilita un ambiente escolar apropiado para el logro de los aprendizajes.

El tercer logro que se observa es el uso efectivo del tiempo en el aula. Con el objeto de que el aprendizaje sea el foco de las actividades de clases, el cuerpo docente y el equipo directivo han aplicado diferentes estrategias para la optimización de tiempos destinados al desarrollo académico y formativo de los estudiantes. Es así como las acciones buscan, por ejemplo, que las planificaciones de clases sean efectivas en la práctica. Estas rutinas de trabajo –que incluyen las instrucciones iniciales, el monitoreo constante en el aula y la distribución de variadas actividades durante la clase– han logrado que no se pierda tiempo y que todo se oriente a las máximas posibilidades de aprendizaje.

Otra estrategia que se ha incorporado para facilitar el tiempo de trabajo de los docentes es la especialización, que permite privilegiar el área en la que el profesional es experto, de modo que las actividades de clases tengan una mayor consistencia pedagógica. También se ha logrado que cada año los docentes evalúen los aspectos que pueden potenciar y los cambios que deben implementar en el siguiente año lectivo.

Una variable importante de ese proceso es el aporte de la consultora externa, que permitió a los docentes organizar sus actividades y tareas administrativas, y les entregó un repertorio de actividades, nuevas metodologías, estrategias y dinámicas al servicio del aprendizaje. La estructura de clase con un objetivo inicial y que los alumnos conozcan las metas y la secuencia del aprendizaje evidencian un proceso con pautas establecidas.

Si bien gran parte de los logros de la escuela ha respondido a los objetivos planteados, algunos de ellos han sido inesperados. Por ejemplo, tanto el apoyo externo como el interno han permitido el desarrollo de capacidades institucionales que hoy forman parte del quehacer educativo.

De este modo, las capacidades instaladas constituyen el cuarto logro. En efecto, se advierte una percepción de confianza en la labor profesional del docente, del asistente y del directivo de la institución, lo que se refleja en una valoración positiva por parte de los diferentes actores y en un impacto beneficioso en los estudiantes.

Otra capacidad corresponde al lenguaje motivador que se emplea en las relaciones que se establecen dentro de la comunidad, lo que se traduce en la percepción de un cambio comunicacional al interior de la escuela. Antes del desarrollo de la práctica era frecuente responsabilizar a otros de las situaciones negativas relacionadas con los estudiantes. Junto a ello, se reconoció que los profesores son modelos permanentes, lo que favoreció el cuidado del lenguaje y la construcción de mensajes positivos.

Desafíos de la práctica

1. Instancias de reflexión y trabajo colaborativo

El trabajo colaborativo es uno de los factores que han permitido alcanzar logros significativos en cuanto a la organización e implementación de diferentes prácticas y acciones de gestión. No obstante, como no se cuenta con todo el tiempo necesario, la comunidad educativa debe utilizar espacios informales para establecer acuerdos o tomar decisiones en conjunto. En este contexto, es importante que la institución aborde esta situación y garantice los tiempos adecuados. Se requiere que estas instancias se sistematicen para que la alta exigencia no se transforme en un agobio a largo plazo, sino que se concentre en la reflexión, la evaluación, la toma de decisiones y el trabajo colaborativo.

2. Plan de autocuidado

Es necesario que se plantee colaborativamente la generación de un plan de autocuidado que fortalezca las habilidades personales y que entregue estímulos y valoración a quienes han guiado los principales logros de los estudiantes. Una comunidad comprometida como esta, requiere de constantes y significativos reconocimientos para mantener el nivel de trabajo, potenciar la motivación y asegurar la proyección institucional.

3. Aprendizajes desafiantes

Las condiciones fundamentales para el logro de objetivos de aprendizaje se han consolidado como prácticas validadas y reconocidas por toda la comunidad. En este escenario, parece pertinente que el colegio reflexione acerca de si puede profundizar aún más en las habilidades y contenidos que se trabajan con los estudiantes, la convivencia, la estructura administrativa, el compromiso y las competencias profesionales presentes. A partir de ello, es posible dar un paso hacia el desarrollo de mayores potenciales de aprendizaje basados en las capacidades que estudiantes y docentes han exhibido.