

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 /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.