

Características de la práctica

El foco de la práctica *Liderazgo directivo centrado en los aprendizajes de los estudiantes*, como su nombre lo indica, es poner como centro de la gestión directiva el aprendizaje integral e inclusivo de todos sus alumnos. Esto supone alcanzar los Objetivos de Aprendizaje propios del Currículo Nacional y el desarrollo emocional y social de todos sus estudiantes. Para ello, el liderazgo del equipo directivo vela porque existan todas las condiciones para que los docentes puedan realizar su trabajo en las mejores condiciones. A juicio de la comunidad, esta modalidad de liderazgo explica los procesos de mejora que ha experimentado el colegio.

El siguiente esquema muestra la estructura de liderazgo del equipo directivo de la escuela con sus cuatro componentes.

Figura /

Componentes de la práctica *Liderazgo directivo centrado en los aprendizajes de los estudiantes*



La comunidad educativa valora que el equipo directivo represente el pensar de diferentes actores y muestre cohesión en sus criterios, lo que contribuye a unificar el discurso y las formas de intervención. Asimismo, se evalúa positivamente la presencia de la dirección en todas las actividades cotidianas y en cada uno de los procesos de toma de decisiones relativas al establecimiento. Otra cualidad altamente valorada, es la inmediatez con que se abordan las diferentes situaciones que ameritan una acción, lo que es posible debido a que la dirección mantiene una política de puertas abiertas que permite comunicar oportunamente las inquietudes y sugerencias sin que se reduzca el tiempo de trabajo con los estudiantes.

En vista de la importancia atribuida a los profesores, se les procuran los apoyos necesarios para que desarrollen su labor: soporte técnico, afectivo y de recursos, lo que contribuye a la conformación de un grupo humano fortalecido y comprometido con la gestión. En el colegio está establecido que cuando un profesor considera que estudiantes necesitan apoyo académico, afectivo o social, puede hacer derivaciones al equipo de apoyo multidisciplinario, el cual mediante un trabajo coordinado con el profesor, apoya al alumno en función de sus necesidades y las del propio profesor.

Por otra parte, los reportes que los profesores realizan de sus cursos y las solicitudes de apoyo que plantean, son la base para definir los talleres de apoyo que se ejecutarán, lo que permite que sean pertinentes. Del mismo modo, si un profesor tiene dificultades para que los estudiantes alcancen los aprendizajes esperados, recibe apoyo de la UTP mediante acompañamiento y conversación profesional, determinando en conjunto cómo abordar las dificultades.

Las diferentes funciones directivas se distribuyen entre los miembros del equipo directivo (la directora, la jefa de UTP, la orientadora y el profesor encargado de apoyar los procesos evaluativos). Desde la dirección se conducen las reuniones técnico-pedagógicas en las que se definen colaborativamente las directrices de las acciones a desarrollar.

En tanto los acuerdos a los que se arribe, son evaluados posteriormente. Lo anterior ha dado consistencia a la gestión, generando compromiso de parte de los actores involucrados.

Nosotros no tenemos ninguna carta bajo la manga, no hacemos nada excepcional. Pero lo que hacemos, lo hacemos de forma institucionalizada. O sea, no pasa por un curso, sino que pasa por todos; no pasa por un profesor, sino que todos tenemos que hacernos cargo. Abordamos las situaciones en el momento oportuno y no esperamos después.

Directora

La jefa técnica conduce reuniones semanales en las que participan profesores, ayudantes de aula y otros profesionales. En estas se reflexiona sobre aspectos pedagógicos emergentes y además se realizan talleres. También se apoya el trabajo de aula, la UTP se encarga de visitar a los docentes en la sala de clases, intentando que sea varias veces al año y utilizando una pauta consensuada. Después de cada observación, se coordina una reunión inmediata en la que se retroalimenta a los profesores indicando sus fortalezas y aquellos aspectos más débiles, planteándoles el desafío de mejorarlos para sus próximas clases. Así también, se les brinda asesoría en las evaluaciones, generando un calendario mensual consensuado. Con todo lo anterior, se logran acuerdos que buscan aprendizajes efectivos para todos los estudiantes. Esta modalidad ha permitido sobre todo realizar un acompañamiento a aquellos profesores que lo requieran y es una demanda valorada por la comunidad, pues es vista como una instancia fundamental de desarrollo profesional.

1. Consulta a los actores involucrados

El concepto de participación que ha desarrollado la institución tiene como fundamento el hecho de que todos los actores son importantes para el proyecto, siendo esencial recoger la opinión de cada uno, como también que cada quien sea un activo gestor del trabajo que

se requiere. Desde el equipo directivo se fomentan aquellas prácticas que garanticen la participación estamental, por diferentes canales de comunicación e instancias, como en las reuniones de trabajo entre docentes, las distintas actividades con los estudiantes, las acciones orientadas a las familias y finalmente en las decisiones institucionales. Además, el permanente incentivo a la participación, ha permitido que los logros que ha desarrollado la institución sean valorados como producto de un trabajo mancomunado. El equipo de dirección, con la participación de todos, gestiona los requerimientos con anticipación y señala que *“los profesores son los que tienen que implementar, necesitamos su opinión, tienen que estar involucrados en las decisiones”*.

2. Gestión eficiente de los recursos

La adecuada utilización y disponibilidad de los recursos son parte fundamental del desarrollo de una institución educativa. En este sentido, el establecimiento ha conseguido configurar algunos elementos importantes para su adecuada gestión. Así, cuenta con autonomía en cuanto al destino de los recursos asignados, de modo de dar plena pertinencia a su uso. De esta forma, se ha logrado disponer del personal necesario y los elementos materiales para el desarrollo de las actividades. La buena gestión ha sido valorada por el sostenedor, quien ha facilitado la distribución de estos, permitiendo al colegio tener disponibilidad oportuna. A su vez, la dirección como parte de la acción proactiva, solicita cada requerimiento con suficiente antelación, de modo de contar con los recursos pertinentes en los momentos que realmente se necesitan.

Esta dinámica se refuerza con la confianza que existe por parte del sostenedor del establecimiento, quien brinda los apoyos oportunos para seguir desarrollando la labor valorada por la comunidad.

3. Trabajo colaborativo

Al interior de la comunidad educativa se visualiza un trabajo colaborativo como parte esencial de la dinámica interna de la institución. Este es altamente valorado y puesto permanentemente en práctica en diferentes estamentos en cuanto a las decisiones, acuerdos

e implementaciones, funcionando como base de un sello institucional. Ejemplos destacados de esta modalidad son los talleres impartidos en las reuniones de reflexión pedagógica semanal.

Acá todos nos ayudamos en todo, en todas las áreas, porque sabemos que hay muchos aprendizajes que son transversales, entonces siempre necesitamos el apoyo del otro, y eso aquí, está muy instaurado. Todo esto está gestionado y direccionado, entonces el profesor llega a la sala y tiene claridad de lo que tiene que hacer.

Docente

Asimismo, la programación de talleres considera diferentes temáticas que permiten la actualización del personal del colegio. Para ello, cada profesional que ha participado en un perfeccionamiento debe realizar un taller para sus colegas en el que se socializa lo aprendido. Cabe destacar que dichos talleres tienen una duración que va desde 30 minutos hasta máximo una hora, y se realizan en forma permanente en todas las reuniones de reflexión pedagógica.

4. Responsabilización profesional

Diferentes actores resaltan el compromiso personal y profesional que sus integrantes tienen con el PEI y en especial hacia los estudiantes que son formados por la institución. Ello se ve reflejado en la disposición de tiempos y capacidades, con el objeto de proveer una enseñanza de calidad que refleje la dedicación de todos los estamentos.

En este contexto, y como efecto que consolida las acciones cotidianas, se releva la responsabilidad profesional, tanto desde el equipo directivo, como de los otros funcionarios, destacándose que cada uno cuenta con las competencias, habilidades y confianza para desarrollar su labor. Existe una percepción institucional de que cada tarea debe hacerse con criterios de exigencia y de prolijidad en los procedimientos, velando porque el aprendizaje de los estudiantes esté siempre como finalidad en todas las acciones implementadas.