

Trayectoria de la práctica

Desde sus inicios, la cultura organizacional de la escuela se fundamentó en el compromiso de sus miembros y la orientación a la excelencia, aspectos que se han transmitido y fortalecido a lo largo del tiempo. Esto ha posibilitado mejoras sustanciales en los procesos de gestión institucional, particularmente en la gestión pedagógica.

En la década del noventa, en medio de los cambios impulsados por las políticas públicas educacionales de la época, la escuela enfrentó cuestionamientos para mantener esta cultura. El director de aquel tiempo, luego de analizar distintas alternativas y de asumir las limitaciones de presupuesto, concluyó que la mejor forma de abordar los cambios que experimentaría la escuela sería a través de la conformación de un grupo altamente involucrado y cualificado de profesores, que pudiese mantener y perfeccionar esta cultura organizacional de excelencia.

En ese contexto, se definió un perfil docente basado en la capacidad de trabajar en equipo, en la creatividad y en la alta calificación profesional. De este modo, gradualmente la escuela reclutó a personas idóneas, algunas de las cuales ya estaban en la escuela y que son fruto de esa selección y formación. A su vez, el director promovió instancias para que los docentes pudieran discutir y decidir estrategias pedagógicas. En ellas, el director participó activamente y se preocupó de considerar el impacto de estos procesos en la escuela. A su vez, fortaleció el compromiso y la confianza en el equipo de profesionales, con el objeto de desarrollar un trabajo en conjunto que perfeccionara constantemente las prácticas pedagógicas. Gracias a este ejercicio se formó y consolidó una comunidad de aprendizaje entre docentes.

En aquellos espacios también surgieron proyectos como la incorporación a la Jornada Escolar Completa, en 1999; la indagación de estrategias de escuelas efectivas, en 2003; y la participación en la Evaluación Docente desde 2005.

El estilo de liderazgo del director significó el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa en el funcionamiento institucional y la gestión pedagógica. En esta línea se instauró una

organización del trabajo que permitiera a los docentes tener claridad de las tareas, exigencias, plazos y metas; y que, además, favoreciera el monitoreo, seguimiento y evaluación del trabajo en las instancias de reuniones técnicas y jornadas escolares.

Aquella dirección logró dirigir las altas expectativas y el compromiso de los profesores hacia un énfasis que hoy se reconoce como un “saber hacer y hacerlo bien”. Sin embargo, el registro y la documentación de los procesos escolares eran intermitentes en ese periodo, por lo que los análisis de dichas decisiones respondieron a información imprecisa. Cambiar esta situación fue uno de los primeros objetivos de la dirección actual.

Cuando la nueva directora asumió el cargo, en 2012, decidió tomar un tiempo para interiorizarse en los procesos de la escuela, las costumbres, las dinámicas y el funcionamiento interno. Así se involucró gradualmente en la cultura organizacional, lo que facilitó el proceso de transición y que la comunidad la reconociera como líder.

Paralelamente, la directora identificó los aspectos perfectibles y decidió fortalecer el estilo de trabajo previo. De hecho, formalizó algunos aspectos, de modo de responder a las nuevas demandas del sistema educacional; para esto, consideró necesario contar con registros de evidencias, análisis y reflexión sobre las prácticas pedagógicas, que permitieran consolidar la trayectoria de buenos resultados.

La nueva dirección se abocó a sistematizar y formalizar los procesos de gestión pedagógica sobre la base de tres premisas: el quehacer de la escuela debía obedecer a una planificación, tener sentido y contribuir a las metas institucionales. En este marco, los responsables de las acciones debían estar claramente definidos y mantener registros de evidencias ordenados y accesibles para toda la comunidad educativa. De esta manera, se impulsó el plan anual de actividades, el sistema de planificación de clases, la revisión de evaluaciones para los aprendizajes y el monitoreo de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo.

Actualmente, la planificación es valorada por la comunidad como una herramienta fundamental, ya que, según el equipo directivo, ayuda

a controlar los procesos de gestión a todo nivel, anticipar situaciones de crisis y tomar decisiones ante imponderables. También permite distribuir y clarificar tareas en la comunidad educativa, precisar acciones y orientar las altas expectativas.

En síntesis, el estilo del director anterior fortaleció la cultura organizacional de la escuela, basada en las altas expectativas y en el compromiso de sus actores. Su liderazgo propició la conformación de una comunidad de aprendizaje que fortaleció la capacidad de la escuela para resolver los problemas y proponerse metas más altas, todo ello en un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre pares. En 2012, la nueva dirección, junto con potenciar estratégicamente estos logros, se preocupó de sistematizar los procesos de gestión pedagógica que ya estaban instalados y de incorporarlos en una trayectoria de mejora continua.