



# Observatorio Educativo

## Práctica #22: Liderazgo directivo centrado en los aprendizajes de los estudiantes

Establecimiento: Colegio Manuel Rodríguez Erdoíza

RBD: 2626

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

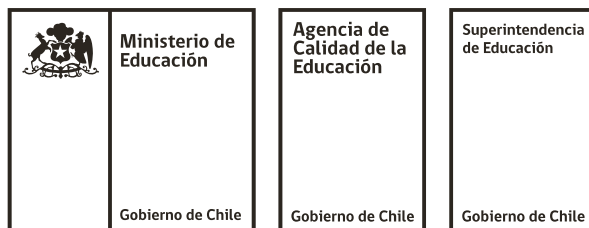
Nivel educativo: Educación parvularia, Básica

Año: 2015

**Resumen:** Poner como centro de la gestión directiva, el aprendizaje integral e inclusivo de todos sus alumnos. Para ello se vela para que 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.

[Video resumen](#)

**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 Manuel Rodríguez Erdoíza, Peralillo:

# Liderazgo directivo centrado en los aprendizajes de los estudiantes

*La Visita de Aprendizaje al Colegio Municipal Manuel Rodríguez Erdoíza en la localidad de Población, Peralillo, constituyó la posibilidad de registrar el extraordinario logro de una comunidad educativa que ha posicionado al establecimiento como uno de los más destacados a nivel regional y nacional. Entre algunas razones que se destacan, se encuentra el liderazgo del equipo directivo, reflejado en una gestión integral en manos de una directora de excelencia, que ha desarrollado un sello de trabajo colaborativo, de planificación organizada y que ha sido capaz incluso de anticiparse a los requerimientos en pos de un óptimo funcionamiento. Además, en el colegio se respira la confianza en el otro y una cultura de altas expectativas que se plasma en una valoración hacia y desde cada estamento. Estas condiciones hacen que finalmente los aprendizajes estén en el centro del quehacer, lo que es reconocido por la comunidad.*

---

Testimonio del evaluador responsable de la Visita de Aprendizaje  
Colegio Manuel Rodríguez Erdoíza

---

Esta práctica consiste en el conjunto de acciones asociadas a un estilo de liderazgo centrado en los aprendizajes de los estudiantes, rol ejercido por el equipo directivo del establecimiento. Para ello, propicia y mantiene las condiciones necesarias para que los docentes puedan realizar su trabajo formativo. Además, genera diferentes instancias y procesos, otorgando sentido al quehacer de los integrantes de la comunidad educativa. Este estilo de liderazgo se sustenta en el trabajo colaborativo; la responsabilidad y compromiso profesional de parte de todos los integrantes de la comunidad; la participación de todos los estamentos; y la gestión eficiente de los recursos.

Los objetivos de esta forma de ejercer el liderazgo son: fortalecer el proceso de toma de decisiones en el colegio a partir del conocimiento de la realidad académica, afectiva y social de los estudiantes; propiciar diferentes instancias de trabajo para desarrollar aprendizajes integrales de parte de todos los estudiantes; y promover que todos los miembros de la comunidad participen, de acuerdo a sus roles y funciones, en la programación y realización de las actividades institucionales.

La clave de esta práctica es la capacidad del equipo directivo de articular el trabajo de cada miembro de la comunidad para que ejerza su rol con el mayor de los compromisos, realizando aportes concretos y oportunos con el objetivo final de otorgar mayores oportunidades de aprendizaje a todos sus alumnos.

Nombre del establecimiento	<b>Colegio Manuel Rodríguez Erdoíza</b>
RBD	2626
Sostenedor	Ilustre Municipalidad de Peralillo
Dependencia	Municipal
Comuna	Peralillo
Región	Del Libertador General Bernardo O' Higgins
Matrícula total	328 estudiantes
IVE	83,5%
Número de docentes de aula	11

Esta información corresponde a la recabada al momento de la Visita de Aprendizaje realizada en diciembre de 2015.

## La comunidad educativa y su contexto

El Colegio Manuel Rodríguez Erdoiza se ubica en la comuna de Peralillo, en la localidad de Población. Fue fundado en 1937, pero recién en 2008 adquiere su actual nombre. Atiende a estudiantes desde prekínder a octavo básico, los que provienen de las comunas de Peralillo, Marchigüe y Pumanque. Entre las principales características de la comunidad destacan que varios docentes son exalumnos del establecimiento y muchos de los estudiantes son hijos o nietos de exalumnos. Además, una amplia proporción de familias se dedican a labores agrícolas temporales. Cabe señalar la alta asistencia promedio del alumnado, que sobrepasa el 95%.

El equipo directivo está conformado por la directora, la jefa de UTP, la orientadora y el encargado de evaluación. Por su parte, el grupo de apoyo lo integran la psicóloga, la coordinadora PIE y los asistentes de aula. El establecimiento está adscrito a la JEC en el nivel de educación básica, a la Ley SEP y al PIE.

El actual equipo directivo ha logrado instalar una cultura de motivación, compromiso y responsabilidad en el grupo docente, en la perspectiva de generar oportunidades reales para que todos los estudiantes aprendan, independientemente de sus experiencias de aprendizaje. Para ello ha generado instancias para que los profesores se encuentren, conversen y trabajen en equipo, de modo que puedan dar curso a procesos reflexivos sobre las dificultades que van identificando.

El colegio pertenece a la Red de Directores de Colegios Destacados del Departamento de Educación de la Provincia de Colchagua. A esto se agrega el reconocimiento que han realizado algunas empresas que han difundido establecimientos educacionales que registraron avances significativos en la calidad de la educación o que destacan por la implementación de buenas prácticas docentes. Recientemente, el establecimiento fue seleccionado para participar de la campaña para incentivar la matrícula en la Educación Pública y su directora participó como coautora en la elaboración de un libro que analiza casos exitosos de liderazgo para directores de escuela.

Finalmente, el colegio proyecta en el mediano plazo ampliar la matrícula al nivel de educación media, de modo de crear una

alternativa de prosecución de estudios atractiva para sus estudiantes y para el resto de la comuna, y así favorecer la retención del alumnado que en la actualidad migra a comunas aledañas.

## 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 Currículum 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 1/

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.

## Trayectoria de la práctica

La práctica *Liderazgo directivo centrado en los aprendizajes de los estudiantes*, comenzó a desarrollarse a partir de 2005, cuando, por medio de Alta Dirección Pública, asumió la nueva directora, quien trabajó en el colegio durante los últimos 30 años. Su motivación por introducir cambios responde a los recurrentes bajos resultados del establecimiento en las evaluaciones estandarizadas, los que en una oportunidad fueron los más bajos de la comuna; además, el colegio se encontraba con una matrícula menor a su capacidad efectiva y tenía una infraestructura precaria.

En vista de lo anterior, se dio curso a una estrategia compuesta por tres líneas de acción interconectadas y que evolucionaron en paralelo. Estas son: condiciones para el aprendizaje, fortalecimiento del equipo de trabajo y trabajo colaborativo.

### 1. Condiciones para el aprendizaje

Una de las primeras acciones de la gestión directiva fue el mejoramiento de las instalaciones del colegio en función de implementar la JEC, lo que se logró a mediados de 2008. De este modo, pudo disponer de un ambiente más adecuado, que se ha ido enriqueciendo con equipamiento educativo y con espacios de juego y esparcimiento. Para esto, ha sido relevante la autonomía concedida al establecimiento por el DAEM.

### 2. Fortalecimiento del equipo de trabajo

Un aspecto central de esta línea, fue la constitución de un equipo de gestión capaz de asumir y proyectar el desafío de que todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad. La transformación del quehacer del establecimiento se hizo en base al modelamiento de conductas; la socialización a toda la comunidad de las medidas tomadas; el trabajo en equipo; el desarrollo de liderazgo en las tareas que a cada quien le corresponde asumir; y el apoyo directo, como es el caso de la directora que instruyó personalmente a la jefa de UTP, pues tenía poca experiencia en este rol.

A través de los años, se han hecho contrataciones y creado cargos para apoyar la gestión directiva y el proceso de enseñanza y aprendizaje. Se contrató a una profesora de educación diferencial para la atención de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE); una psicóloga, para apoyar los procesos de convivencia escolar; y una psicopedagoga para atender a los estudiantes de séptimo y octavo básico. En 2009, se creó el cargo de jefe de UTP, y últimamente, con recursos SEP, se contrató asistentes de aula para primer ciclo. Por último, es importante consignar que la mayoría de los miembros del equipo docente se encuentra en un programa de magíster.

### **3. Trabajo colaborativo**

El incremento del equipo a través del tiempo, ha implicado adecuar las instancias de trabajo colaborativo. Así, por ejemplo, las medidas de apoyo que los profesores definían y comprometían en las reuniones de reflexión, eran comunicadas con posterioridad a los respectivos asistentes de aula; pero a contar de 2015, se decidió que estos participaran en las reuniones lo que permitió optimizar el tiempo pues ya no era necesario socializar las medidas. Esto significó un aporte para la construcción de soluciones y mayor empoderamiento de las mismas. Algo similar ocurrió respecto de las horas de colaboración entre el equipo PIE y los docentes: hasta 2014 el trabajo era individual con cada docente, pero se visualizó que se podría enriquecer la tarea si el trabajo se realizaba de manera integrada, por lo que se fijó un mismo horario para que todos se reunieran, dedicando tiempos específicos para el trabajo curso a curso.

## Figura 2/

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



## Facilitadores y logros de la práctica

Todo el trabajo que realiza la comunidad educativa del Colegio Manuel Rodríguez Erdoiza se ve facilitado por la creencia de que es posible el mejoramiento continuo, lo que implica tomar decisiones oportunas frente a las problemáticas o desafíos que se presentan; solicitar ayuda a personas idóneas de acuerdo a la naturaleza de las dificultades identificadas; considerar la evaluación como una instancia que favorece el aprendizaje; y consensuar modos de intervención para revertir los bajos resultados. A su vez existe una cultura de altas

expectativas en cuanto a tener la convicción de que todos, estudiantes y funcionarios, tienen la posibilidad de desarrollar sus capacidades y competencias si se utilizan las estrategias adecuadas.

*La directora junto con su equipo de trabajo, tienen la camiseta 100% puesta, e irradian ese compromiso, esas ganas de luchar. Como en todas partes, hay apoderados comprometidos y otros no tanto. El resultado de ese compromiso se ve en nuestros hijos. Aquí, generalmente, los profesores y el equipo técnico le muestran a uno esas ganas de seguir.*

Apoderado

El conocimiento de los estudiantes, tanto de sus fortalezas como de sus debilidades a nivel personal y familiar, se constituye como un facilitador que permite diseñar el proceso de enseñanza y aprendizaje considerando esa realidad. De igual forma, la participación de la totalidad del alumnado en actividades lectivas y no lectivas da cuenta de la comprensión del concepto de inclusión como una oportunidad en que todos, sin distinción alguna, aportan con sus competencias.

Existe además una búsqueda por optimizar el uso del tiempo, se otorga valor al trabajo organizado, lo que se expresa en el cumplimiento de la planificación anual, el óptimo desarrollo de las actividades de aula y en que las clases no sean interrumpidas. Otro factor crucial que es facilitado por la gestión directiva, es el clima laboral de respeto y confianza, traducido en un ambiente motivador y de trabajo colaborativo que genera que los procedimientos sean claros y la comunicación efectiva, lo que les permite ser críticos y tomar decisiones oportunas.

Esta práctica muestra a una comunidad escolar que ha sido capaz de reflexionar sobre su realidad e identificar logros que son producto de su trayectoria y del sistema de trabajo que han instaurado. Entre estos logros destacan las instancias de reflexión en las que se intercambian prácticas exitosas, se realizan estudios de casos y se comparten distintas miradas o estrategias, lo que ha favorecido el crecimiento

profesional y motivado el interés por seguir perfeccionándose. Otro logro reconocido, se refiere al tipo de relación y convivencia interna que es producto de la afinidad de los docentes con los estudiantes, sus familias y con los otros profesionales del establecimiento. Esto permite que los estudiantes muestren una actitud positiva y se autorregulen. Además hace posible conocer las fortalezas y debilidades de los estudiantes y, por lo tanto, planificar, evaluar y hacer las adecuaciones necesarias de manera oportuna y pertinente. Otro logro que destaca es que el colegio ha desarrollado una mirada inclusiva que implica que las actividades que se diseñan son para todos los alumnos y que el reforzamiento escolar no es para mejorar los resultados de las pruebas estandarizadas, sino que para que todos los estudiantes aprendan.

Todos estos aspectos han validado al establecimiento como un espacio para aprender y disfrutar de las actividades diarias.

## Desafíos

Considerando la fructífera experiencia del colegio y como una forma de aportar a la mejora continua de sus procesos, sería valioso la sistematización de aquellas prácticas de gestión que, a juicio de la comunidad, contribuyen de manera certera al aprendizaje integral de todos los estudiantes. Esto implicaría recuperar las experiencias asociadas a las instancias de reflexión, los procedimientos utilizados y las metodologías empleadas.

Junto con lo anterior, sería importante fortalecer el proceso de acompañamiento en aula, el que ha demostrado ser fundamental para mejorar las prácticas de aula y es positivamente valorado por los actores que en ella participan.