



# Observatorio Educativo

## Práctica #53: Reflexión y trabajo en equipo para el desarrollo integral

Establecimiento: Escuela Litoral Austral

RBD: 24229

Ubicación: Puerto Aysén, XI Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo

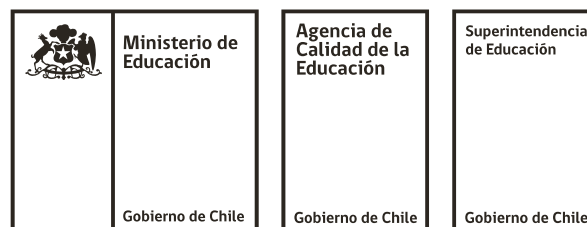
Nivel educativo: Educación parvularia, Básica

Año: 2015

**Resumen:** Conjunto de instancias de acción colaborativa: 1) el trabajo del equipo de gestión, que favorece la articulación de procedimientos transversales; 2) la acción del equipo de convivencia con docentes y asistentes de la educación; 3) la operación mancomunada del PIE con los profesores en el aula; por último, 4) las labores del equipo CRA con los profesores de distintas asignaturas.

[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.

ESCUELA LITORAL AUSTRAL

# Reflexión y trabajo en equipo para el desarrollo integral



Al visitar la Escuela Litoral Austral de Puerto Aysén, me llamaron la atención dos elementos fundamentales: por una parte, la visión de un equipo directivo que concibe que para el logro de los objetivos institucionales se debe propiciar la participación y el compromiso de todos los integrantes de la comunidad; y que promueve la formación articulada de diferentes equipos de trabajo e incorpora tempranamente a docentes a su equipo de gestión. Por la otra, la existencia de un equipo de profesionales de la educación que en un momento de la trayectoria de la escuela, conscientemente, decidió que el contexto de sus estudiantes no era un factor determinante para desarrollar un proceso de formación exitoso.

Testimonio Evaluador Responsable Visita de Aprendizaje

Escuela Litoral Austral

## Breve descripción de la práctica

---

Con esta práctica se pretende asegurar la formación integral de los estudiantes mediante la toma de decisiones consensuadas con la comunidad educativa, en un trabajo coordinado que destaca por la eficiencia de los procesos educativos y de gestión escolar.

La práctica consiste en un conjunto de instancias de acción colaborativa: el trabajo del equipo de gestión, que favorece la articulación de procedimientos transversales; la acción del equipo de convivencia con docentes y asistentes de la educación; la operación mancomunada del PIE con los profesores en el aula; por último, las labores del equipo CRA con los profesores de distintas asignaturas. Se aprecia que la coordinación, la reflexión colectiva y la corresponsabilidad de cada profesional contribuyen al avance de los aprendizajes y al mejoramiento continuo de la gestión interna de la escuela en pos de su proyecto institucional.

---

## FICHA ESCUELA

Nombre del Establecimiento	Escuela Litoral Austral
RBD	24229
Sostenedor	Ilustre Municipalidad de Puerto Aysén
Dependencia	Municipal
Comuna	Puerto Aysén
Región	Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo
Matrícula total	496
IVE	83 %
Número de docentes de aula	24
Fecha de la Visita	10 al 12 de noviembre de 2015

Esta información corresponde a la recabada al momento de la Visita

El trabajo en equipo de la Escuela Litoral Austral es el motor de los procesos educativos y de gestión institucional. Las instancias colaborativas buscan responder al PEI, especialmente en lo construcción del conocimiento, la integralidad de los aprendizajes y la participación. El equipo de gestión da las condiciones necesarias para desplegar una identidad comunitaria y para encauzar los recursos a los aprendizajes de los estudiantes, cada vez más centrados en una formación integral. En efecto, en esta experiencia se fortalecen la reflexión colectiva y la responsabilidad con que cada profesional presenta su tarea y, en una mirada más amplia, propicia el mejoramiento continuo de la institución e impacta positivamente en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

La Escuela Litoral Austral nace en 2003 como anexo de la Escuela Ribera Sur. Se encuentra ubicada en un sector relativamente nuevo de la ciudad y atiende a un grupo importante de estudiantes. Su reciente creación no ha sido un impedimento para su posicionamiento, sino todo lo contrario, ya que ha aumentado su matrícula en 30 estudiantes aproximadamente en los últimos tres años, y al momento de la Visita de Aprendizaje contaba con 519.

En esta historia es posible identificar dos momentos de cambio importantes para la comunidad educativa, donde la reflexión fue central. En primer lugar, la atención en una educación basada en la excelencia académica. En segundo lugar, la reformulación del PEI impulsa el desarrollo de habilidades en las áreas artística, deportiva, musical e intercultural. Se potenciaron las asignaturas de Música y Educación Física, y se ofrecieron talleres curriculares de libre elección (gimnasia rítmica, violín, inglés, taller científico, orquesta latinoamericana, ecología, entre otros). Esta reformulación del proyecto de la escuela se sustenta en la consolidación del equipo directivo, que ha integrado a dos representantes del grupo de profesores.

La comunidad escolar destaca distintos programas, proyectos y acciones que el equipo de gestión ha incorporado para favorecer los procesos de aprendizaje. Programas como el Plan de Apoyo Compartido de prekínder a cuarto básico, previo a la estrategia de Lectoescritura y Matemática (LEM), y el apoyo de una Asistencia Técnica Educativa (ATE) en distintas asignaturas. Junto con lo anterior, se asignaron tareas internas: codocencia en el Programa de Integración, reuniones de articulación, trabajo pedagógico por ciclos y labor conjunta de los profesores con los encargados de la biblioteca CRA.

## TRAYECTORIA DE LA PRÁCTICA

En 2003 el equipo directivo de la escuela asumió el desafío de la Jornada Escolar Completa y el diseño de instrumentos de gestión de la escuela en un corto plazo, junto con la habilitación de nuevos espacios educativos, como la biblioteca y la sala Enlaces.

Entre 2003 y 2005, el equipo realizó sus primeros intentos para cambiar algunas prácticas. Por ejemplo, incorporar a la comunidad para sacar adelante el nuevo proyecto de escuela. Al año siguiente se sumaron docentes de aula al equipo directivo, en palabras del director “comenzamos a darnos cuenta de que no teníamos la visión de los profesores y, tal vez, éramos muy autoritarios, y eso nos creó problemas”.

Entre 2006 y 2008 el municipio contrató profesores para realizar las clases de Educación Física. En esas horas los docentes pudieron disponer de tiempo para trabajar de manera articulada. Junto a ello, emergió la codocencia entre la educadora diferencial y la profesora en aula de primer ciclo. En 2009 se implementó el PIE, aunque en sus inicios se desarrolló sin mayores lineamientos ni instancias de coordinación entre docentes y educadores.

De forma paralela se establecieron espacios de reflexión en los Consejos de Profesores para analizar los resultados de las pruebas estandarizadas. Una de las reflexiones importantes provino de un documento que el jefe de UTP compartió con los profesores, en el que se exponía que los aprendizajes de los estudiantes dependen de un 40% de capital cultural familiar, de un 30% de la gestión directiva y de un 30% del docente. A partir de la información se estimó que con el porcentaje atribuido al capital cultural no era posible lograr mejores resultados, por tanto debían hacerse cargo y “no creer en este determinismo social, de cuna, de que el chico vulnerable no va a aprender”.

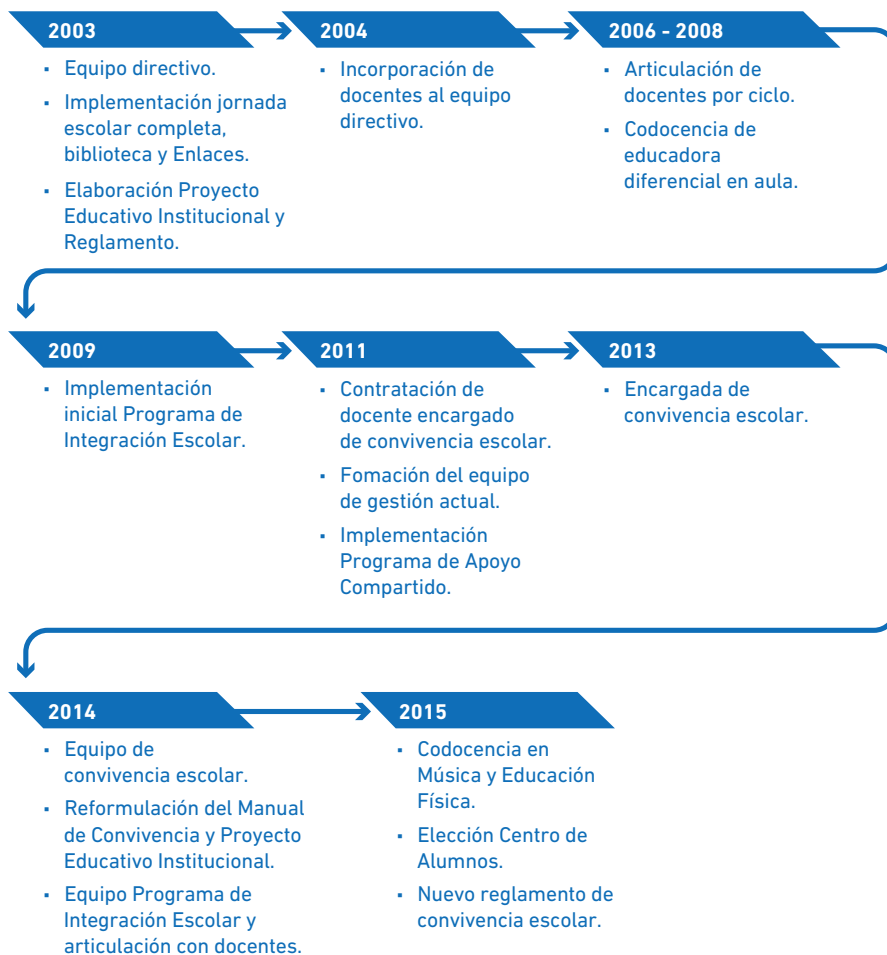
Las decisiones comunitarias y consensuadas que se produjeron en las reflexiones pedagógicas incentivaron a que en 2011 se consolidara el equipo de gestión actual, el que incorpora a la educadora diferencial y a una docente con asignación de 16 horas para coordinar el área de convivencia escolar.

El mismo año 2011 se comenzó a trabajar con el Programa de Apoyo compartido, programa lo cual “generó un cambio en las prácticas docentes”. En paralelo, se desarrollaron instancias de reflexión más sistemáticas que permitieron unificar el rol que tiene el docente en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En 2013 se formalizó el cargo de encargada de convivencia escolar a tiempo completo, lo que permitió fortalecer el trabajo en esta área. Con la creencia de que para impactar significativamente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes es necesario contar con equipos de trabajo reflexivos, se actualizó el Manual de Convivencia, con la participación de los asistentes de aula y de los paradocentes. Ello como una forma de articulación con los funcionarios que atendían las situaciones conductuales en tiempos no lectivos de la jornada escolar. Para este mismo periodo los funcionarios destacan la consolidación del trabajo del equipo PIE, especialmente a través del desarrollo efectivo de la codocencia en el aula.

En un proceso participativo de reformulación de su PEI, a fines de 2014 los distintos estamentos de la comunidad consideraron “ampliar la mirada educativa”, integrando en la formación de los estudiantes habilidades artísticas y deportivas. Por lo anterior, desde 2015 las asignaturas de Música y Educación Física son impartidas por duplas de profesores. Finalmente, y en coherencia con lo planteado en el nuevo PEI, se convocó a elecciones del Centro de Alumnos y se puso en marcha el nuevo reglamento de convivencia escolar. En palabras del director, “antes nuestro sello era la excelencia académica y nos dimos cuenta que queríamos una persona integral. Tenemos un plazo de dos años para que todos los alumnos aprendan a tocar un instrumento”. El siguiente esquema resume los principales hitos de la trayectoria referida.

Figura. Principales hitos de la trayectoria de Escuela Litoral Austral





## **CARACTERÍSTICAS DE LA PRÁCTICA**

La forma en que los diferentes estamentos realizan su labor se caracteriza por la articulación interna del trabajo en equipo y la coordinación con otros, con el objeto de favorecer los aprendizajes integrales que como institución se ha propuesto desarrollar. A continuación, se muestran las coordinaciones centrales: el trabajo del equipo de gestión, el trabajo del equipo de convivencia escolar con docentes y asistentes de la educación, el trabajo articulado del PIE con los docentes de aula y el trabajo del equipo CRA con docentes de aula.

### **Trabajo del equipo de gestión**

Está formado por el director, el jefe técnico y dos docentes de aula (una profesora de primer ciclo y una educadora diferencial), integrantes que en su conjunto dan una mirada más amplia para la toma de decisiones. En palabras del director, “nosotros siempre hemos pensado que el docente tiene que ser parte de las decisiones, por eso es lógico que esté presente en el equipo de gestión”. Se reúne formalmente con regularidad y mantiene fluidos canales de comunicación para atender las situaciones emergentes.

Cada uno de sus integrantes ha asumido a lo largo del tiempo “distintos roles de forma implícita” para hacer más efectiva su gestión. Asimismo, distintos actores participan emitiendo juicios en instancias creadas para recoger sus inquietudes y aportes. Por ejemplo, las capacitaciones a los docentes con fondos SEP son contratadas según las necesidades planteadas, porque “lo más importante es que como comunidad logremos darnos cuenta que los docentes de aula tienen que ser nuestros aliados, si no contamos con ellos, no vamos a salir adelante”.

### **Trabajo del equipo de convivencia escolar con docentes y asistentes de la educación**

Lo constituye una docente (la encargada), una psicóloga, una paradocente de apoyo y la profesora que forma parte del equipo de gestión. Una de las acciones reconocidas por la comunidad es la propuesta de un borrador para reformular el manual de convivencia escolar, puesto que lo consideraban “limitado y no respondía a las necesidades y problemáticas que se presentaban en la escuela.

Por otra parte, las faltas no estaban bien categorizadas y el tipo de sanciones que se aplicaban eran más bien punitivas”. Actualmente, este documento considera instancias de diálogo y acciones previas a la sanción, y se han escrito protocolos de actuación frente a distintas situaciones.

Además del trabajo interno, se articula:

- ✓ La Brigada de Convivencia, conformada por estudiantes de quinto y sexto básico, quienes colaboran con la mantención de un clima armónico durante los tiempos de recreo. A su vez, se organizan intervenciones psicológicas y conductuales, talleres preventivos y refuerzo positivo a los alumnos. Junto con ello, la encargada de esta unidad asesora al Centro de Alumnos recientemente formado.
- ✓ Los docentes, en talleres educativos en el Consejo de Profesores, apoyo en las clases de orientación a partir de los temas que han consensuado previamente, en las reuniones para tratar casos de estudiantes y en la consejería.
- ✓ El PIE, que atiende las situaciones afectivas, sociales y conductuales de los niños. Junto a ello, la asistente social y la psicóloga del programa colaboran con intervenciones y visitas domiciliarias que el equipo de convivencia requiere.

### **Trabajo articulado del PIE con los docentes de aula**

El equipo del PIE está compuesto por profesionales de educación diferencial, trabajo social, Educación Física, kinesiología, fonoaudiología, psicopedagogía y psicología. Ha logrado consolidar un estilo articulado e interdisciplinario. A su vez, ha sido riguroso con respecto a la normativa que lo regula y ha creado instancias y canales internos de comunicación. Por su parte, la dupla psicossocial, en caso de ser necesario, deriva a los estudiantes a instituciones de una red externa para su atención especializada. En relación a otros estamentos de la escuela, este equipo se coordina con:

- ✓ Los docentes de aula que realizan la identificación inicial de las dificultades de sus estudiantes, para posteriormente derivarlos al programa para su

diagnóstico. Además, los docentes y los profesionales PIE planifican el trabajo que se realizará en aula en las diferentes asignaturas. Desde 2014 tienen asignadas horas de colaboración.

- ✓ Padres y apoderados, por medio de entrevistas, para acordar los apoyos que la familia debe brindar y se dan a conocer los avances que los niños han alcanzado. Existen talleres educativos para entregar a los padres herramientas en el área.

### **Trabajo del equipo CRA con docentes de aula**

La biblioteca es atendida por una bibliotecaria, una docente responsable del CRA y una asistente. Cada una de ellas tiene definidas las tareas y funciones para fomentar el hábito y la comprensión lectora. Una de las actividades implementadas es el Hospital del libro, instancia en la que junto a los estudiantes se reparan los textos deteriorados con el paso del tiempo. Dispone de un registro actualizado de los libros y difunde las nuevas colecciones que llegan al establecimiento, ya sea en las formaciones matinales o con información escrita para los docentes. Asimismo, se premia mensualmente y de manera pública a los estudiantes que leen la mayor cantidad de libros, los que deben narrar a la encargada lo leído o escribir una recomendación para sus compañeros.

En relación al trabajo de articulación con los docentes de aula, se pueden mencionar:

- ✓ La definición de lecturas complementarias mensuales para cada nivel y, dependiendo de la cantidad de textos disponibles, define dos títulos distintos para el mismo curso.
- ✓ La planificación, por parte de la encargada de biblioteca CRA, de actividades diferenciadas para cada nivel en la hora pedagógica que se ha definido para cada curso una vez por semana. Entre las estrategias utilizadas por esta docente se encuentra la narración de cuentos con títeres de papel, cuenta cuentos personificados y el uso de tecnologías para relatar historias. Junto con ello, prepara material o actividades que tengan relación con los contenidos que los docentes trabajan en las distintas asignaturas y que han sido acordados previamente con ellos.

Había leído un documento de un investigador donde decía que el aprendizaje se da en un 40% por capital cultural familiar, otro 30% por gestión equipo directivo y en un 30% por los docentes. Le explicamos a los profesores que tenemos que asumir esta diferencia, pues no contamos con ese 40%, tenemos que pensar en un 10%. Esto ha dado resultado en la escuela, no creer en el determinismo social, de cuna. El docente asume este porcentaje. Y además, formar equipos.

Jefe de UTP

## **DESAFÍOS DE LA PRÁCTICA**

La Escuela Litoral Austral en un corto plazo ha logrado constituirse como una institución compleja. El equipo de gestión, con una clara motivación de trabajar por una educación de calidad, fue tomando decisiones a favor de este propósito. Luego se hizo necesario identificar acciones de trabajo colaborativo que requieren mayor formalización. En este ámbito destacan, por ejemplo, las reuniones específicas con docentes por ciclo o área (especialmente cuando atienden diversas asignaturas), y de trabajo con los Centros de Padres y de Alumnos.

En ese contexto es necesario que la comunidad analice regularmente la pertinencia de cada una de las numerosas iniciativas que los distintos equipos de trabajo se proponen e implementan. De esta manera, con la capacidad reflexiva que los caracteriza, los puedan priorizar. En esa misma línea, se sugiere producir espacios de autocuidado que prevengan el desgaste profesional y contribuyan de este modo al bienestar general de la comunidad educativa.