



# Observatorio Educativo

**Práctica #156:** Instalación de capacidades en la comunidad escolar

**Establecimiento:** Liceo Isidora Ramos de Gajardo

**RBD:** 5024

**Ubicación:** Lebu, Región del Bío Bío

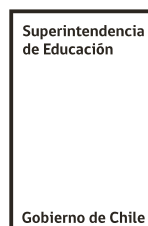
**Nivel educativo:** Enseñanza Básica y Media

**Año:** 2019

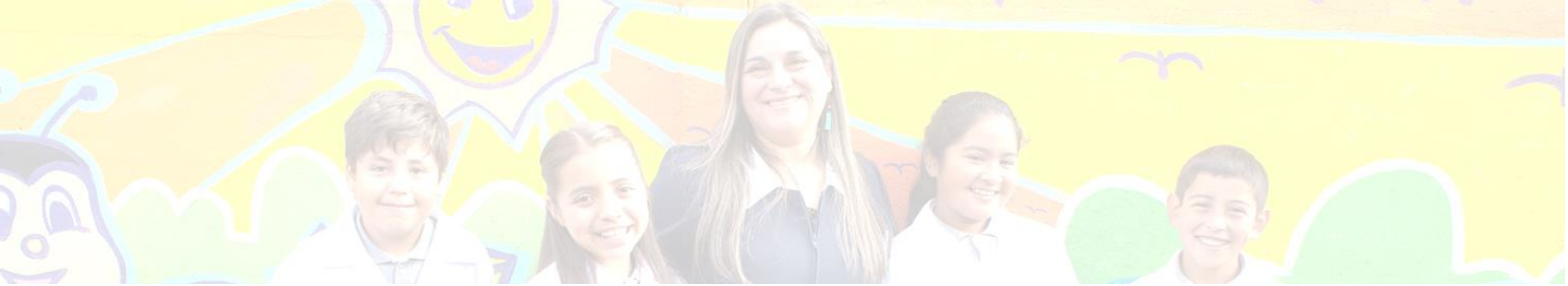
**Resumen:** A través de la implementación de prácticas directivas asociadas al establecimiento de metas, aprovechamiento del tiempo con foco en la gestión pedagógica y la distribución del liderazgo en la toma de decisiones el liceo Bicentenario Isidora Ramos logró un aumento significativo en el aprendizaje de sus estudiantes en los últimos años, posicionándolo en un lugar destacado en la provincia de Arauco.

**Práctica sistematizada por:**  
Centro de Innovación por medio de

EDUCANDO  
●●● juntos



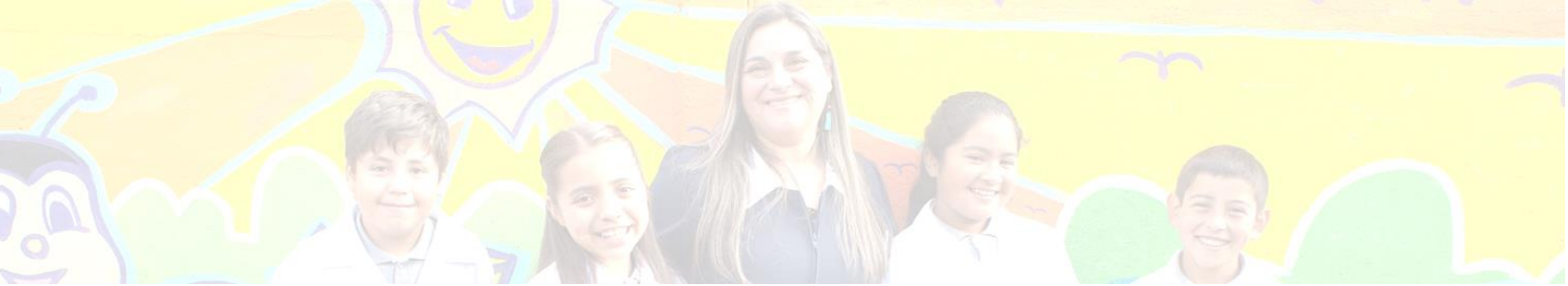
Todas las prácticas levantadas por el Ministerio de Educación, Agencia de Calidad y Superintendencia de Educación no abordan necesariamente todo el hacer de la escuela, sino que se focaliza en un conjunto de actividades concretas que presenta relevancia educativa, sistematicidad y grados crecientes de institucionalización. Además, es conveniente que ella esté sujeta a una mejora continua.



<b>Nombre del establecimiento</b>	Liceo Isidora Ramos de Gajardo
<b>RBD</b>	5024
<b>Sostenedor</b>	Municipalidad de Lebu
<b>Dependencia</b>	Municipal
<b>Comuna</b>	Lebu
<b>Región</b>	Bío Bío
<b>Matrícula total</b>	889 estudiantes
<b>IVE</b>	86,88% en Enseñanza Básica 88,72 % en Enseñanza Media (Fuente: Junaeb 2019)
<b>Número de docentes de aula</b>	43

Esta información corresponde a la recaba al momento de sistematizar la práctica durante el 2019.

<b>Práctica asociada a las dimensiones del modelo de gestión</b>	Liderazgo
--	-----------



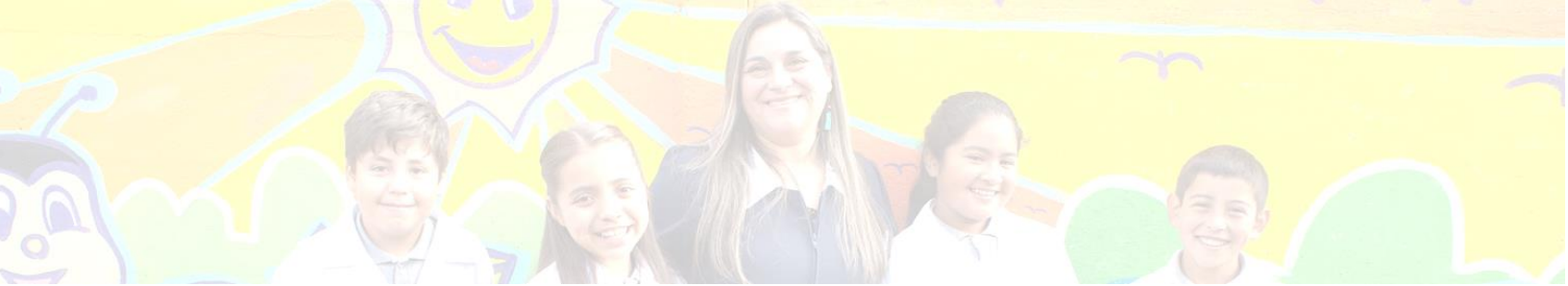
## 1. CONTEXTO DEL ESTABLECIMIENTO

El Liceo Isidora Ramos de Gajardo fue fundado en 1891 en Lebu, 19 años después de la fundación de la ciudad. Corresponde al primer liceo laico científico- humanista de la provincia de Arauco, destinado a recibir a los hijos de trabajadores de la región, en su gran mayoría dedicados a la extracción del carbón y a la agricultura, principales actividades económicas de la época.

En sus inicios contó con una matrícula de 60 estudiantes varones, distribuidos en preparatoria, primer, segundo y tercer año de Humanidades. Al año 2019 el establecimiento cuenta con una matrícula de 889 estudiantes, distribuidos entre los niveles de 7°básico y IV° medio, la mayoría de ellos son hijos de exalumnos.

Entre los principales hitos históricos del liceo se encuentra la incorporación de mujeres el año 1928 y el nombramiento de Isidora Ramos como primera rectora en 1945. De data reciente destaca la selección del establecimiento como Liceo Bicentenario el año 2011. A nivel académico, los resultados Simce de 8°básico del año 2014 ocuparon el primer lugar de la provincia, superando a los colegios particulares pagados y subvencionados.

Como consecuencia de estos logros, a pesar de tener un índice de vulnerabilidad de un 88% en Enseñanza Media, un porcentaje significativo de los estudiantes del liceo acceden a estudios superiores. Actualmente, un 64% de los alumnos continúa estudios universitarios. El 35% restante se distribuye entre estudios técnicos de nivel superior y en menor medida, el ingreso a un preuniversitario, fuerzas armadas o al negocio familiar.



A continuación, se muestran los resultados Simce 2018 y categoría de desempeño obtenidos por el establecimiento:

Resultados Simce	Liceo Isidora Ramos de Gajardo
II°medio Lectura	272
II°medio Matemática	292
II°medio Ciencias Naturales	261

Categoría de desempeño	Liceo Isidora Ramos de Gajardo
Educación Media	Alto

Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación

## 2. CONTEXTO DE LA PRÁCTICA

Este análisis está enfocado en las prácticas del director del liceo al año 2019, pero es importante mencionar que cada uno de los equipos directivos que lo precedieron fue imprimiendo sellos, que han construido una historia de esfuerzo y de éxitos para la comunidad escolar.

El actual director del colegio asumió el 2007 luego de haber desempeñado el cargo de Jefe de la Unidad Técnico-Pedagógica y Subdirector. En un comienzo, asumió como director interino, situación que se sostuvo por tres años, dado que no estaba dentro de su ámbito de interés y desarrollo profesional el hacerse cargo de la dirección del colegio.



El año 2010 por solicitud del DAEM de Lebu postuló por Alta Dirección Pública al cargo de director, puesto para el que fue seleccionado. El 2015 fue reelegido, faltando un año para el término de su segundo período.

Durante los 12 años que lleva dirigiendo el establecimiento, sus prácticas han ido evolucionando, desde un foco en el aseguramiento de infraestructura de calidad, hacia una gestión centrada en el logro de mayores aprendizajes. Además, en cuanto al empoderamiento de equipos, ha logrado avanzar hacia una mayor distribución del liderazgo, destacando en los últimos años la práctica de rotar los cargos del equipo directivo y técnico, con el fin de dar oportunidades y desarrollar capacidades en los docentes, y así tener una visión más amplia de la escuela, contribuir a su motivación y potenciar el desempeño.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

#### 3.1 Perfil del director: Antecedentes educacionales y profesionales, creencias y competencias

Inició su vida profesional en el establecimiento. El haber nacido en esta comuna y haber sido ex alumno del liceo, le permitió rápidamente comprender el contexto de los estudiantes, como también generar una mayor cercanía con las familias de la comunidad escolar. Más tarde, ocupó los cargos de jefe de la Unidad Técnico-Pedagógica y Subdirector Administrativo, experiencias laborales que le permitieron conocer “desde dentro” las fortalezas y desafíos del liceo, tanto en la gestión pedagógica como administrativa.

Las expectativas que tiene para los estudiantes de su establecimiento son altas, como el mismo menciona *“Que nuestros alumnos sean diputados, senadores, por qué no*



*presidentes. Que sean los mejores profesionales, trabajadores en cualquier ámbito o dueños de casa, si deciden serlo".* Expectativas que han ido de la mano de la exigencia, para lograr que los diversos proyectos de vida de los estudiantes se hagan realidad.

En cuanto a las competencias para el cargo, el director destaca por contar con una visión clara para el establecimiento, coherente con las altas expectativas. Esta visión de largo plazo ha ido acompañada de fuertes habilidades comunicacionales, que le han permitido comprometer a otros en el Proyecto Educativo de la escuela, enfatiza la formación integral de los alumnos; la promoción de la vida saludable, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de una identidad territorial.

Finalmente, el uso de datos ha permitido desarrollar un diagnóstico preciso sobre las fortalezas y desafíos del liceo, como también monitorear el estado de avance de las diferentes áreas del establecimiento, con miras al logro de mayores aprendizajes en los estudiantes.

### 3.2 Prácticas del director

A continuación, se describirán prácticas directivas asociadas al establecimiento de metas; gestión del tiempo, toma de decisiones y desarrollo de equipos.

- **Establecimiento de metas:** El director en conjunto con su equipo, establece indicadores, que son revisados y actualizados anualmente. Se asocian principalmente a la gestión pedagógica y al año 2019 corresponden a aumentar puntajes Simce y PSU y alcanzar que el 90% de estudiantes que continúen con estudios superiores. Adicionalmente, se establecen metas por áreas, las que son propuestas por los encargados de área, y luego validadas por el director.




En este proceso destacan dos sellos del establecimiento. En primer lugar, el director del colegio no las establece solo, sino son fruto de un trabajo con el equipo de gestión. En segundo lugar, estas metas se basan en datos, vale decir, la revisión permanente de los resultados de aprendizaje de los estudiantes ha permitido establecer metas escolares desafiantes, pero asequibles en el tiempo.

- **Gestión del tiempo:** El director tiene un énfasis marcado en la gestión pedagógica, prioridad reflejada en el uso de su tiempo, destinando el 60% a tareas pedagógicas y un 40% a administrativas. Complementario a lo anterior, sólo un 10% del tiempo lo dedica a la atención de imprevistos o contingencias.

Para ejemplificar la gestión del tiempo, se describirán las tareas específicas que realiza el director en un día común en la escuela:

Llega al liceo a las 7.30 am. Lee su correo electrónico y revisa el listado de tareas del día. Luego se dirige a la entrada del establecimiento para recibir a los estudiantes, junto con el Inspector General y el encargado de convivencia. Después del ingreso a clases, saluda a los profesores y recorre todo el liceo, observando que esté limpio y ordenado. Las clases se realizan con las puertas abiertas, por lo tanto, el recorrido le permite obtener una mirada general.

Terminada la caminata, suele tener reuniones con el jefe de la unidad técnica, el subdirector administrativo y/o con el contador, u otros funcionarios. Con el timbre del recreo se dirige al patio para observar y conversar con los alumnos. Otros espacios que también recorre durante el día son la biblioteca y el gimnasio. Este hábito de estar en terreno ha generado que *“los alumnos se acostumbren a que esté en todas partes”*. Percepción que es coherente con la proporción de tiempo



invertida. De acuerdo al director, las tareas diarias a las que suele destinar más tiempo corresponden a observar y conversar con los alumnos y el personal, incluyendo docentes, paradocentes, auxiliares.

Semanalmente el director tiene previamente agendadas ciertas tareas, por ejemplo: Presidir consejos de profesores, especialmente aquellos con énfasis informativo; dirigir las reuniones del equipo de gestión - conformado por tres directivos, siete integrantes de la unidad técnico pedagógica, seis jefes de departamentos y siete profesores jefes, uno por nivel –donde se abordan temas pedagógicos y decisiones asociadas a la conducción del establecimiento- y asistir a las reuniones de departamento o nivel en calidad de observador.

- **Toma de decisiones y desarrollo de equipos:** A continuación se describirán los temas escolares sujetos a decisiones del director, como también la forma en que los aborda:

Temas susceptibles a decisiones del director:

- Selección y contratación de la planta docente: A pesar de dirigir un establecimiento municipal, tiene un gran poder de decisión en este ámbito. Participa de la búsqueda activa de currículum y entrevista de profesionales que luego envía a la jefa DAEM, para que le dé el visto bueno. Por otro lado, suele tener la opinión final respecto a la terna propuesta por el DAEM para un determinado cargo.
- Desarrollo profesional de sus docentes: Participa en la definición de temas con la encargada de perfeccionamiento del establecimiento. En primer término buscan promover la capacitación interna de la escuela (liderada por miembros





de la comunidad escolar). En casos excepcionales, cuando no existen los conocimientos, se busca un ente externo. En este proceso, el director monitorea la búsqueda y participa presencialmente cuando la instancia de perfeccionamiento se realiza.

- Promoción y retención docente: Si bien no existe un involucramiento directo en este proceso, ya que existen personas de su equipo con esa función, el director conoce y valida las decisiones. Las prácticas de retención de talento están asociadas a la entrega de responsabilidades adicionales, como el ser mentor de otros profesores de la escuela, la búsqueda de instancias de perfeccionamiento profesional y la flexibilidad para participar en ellas.
- Contratación de programas educativos: El director se involucra, aunque el tema está sujeto a una decisión colegiada, definida usualmente en las reuniones del equipo de gestión.
- Uso de recursos financieros: El rol del director es monitorear y validar las propuestas de asignación de recursos.

#### Empoderamiento de equipo: Cómo se toman decisiones en la escuela

Un sello distintivo en la gestión directiva del establecimiento corresponde a la forma en que se toman decisiones, que suele ser distribuida y horizontal. De esta manera, las decisiones generales son definidas en las reuniones del equipo de gestión. Mientras que decisiones específicas suelen tomarse dentro de equipos más pequeños, que gozan de la autonomía otorgada y promovida por el director. Este mecanismo ha favorecido la instalación de capacidades en los diferentes grupos.



A esto último, también ha contribuido la práctica directiva de rotar los cargos del equipo directivo cada dos años, entre diversos miembros de la escuela. Decisión que ha permitido desarrollar una visión amplia de la escuela, crecer en nuevas competencias asociadas al cargo y aumentar la motivación y compromiso con el establecimiento.

#### 4. RECOMENDACIONES

- Fortalecer el desarrollo profesional y de liderazgos en el equipo directivo, a través de la apertura de espacios escolares de toma de decisiones, como también mediante la rotación de roles cada dos años.
- Conocer en profundidad a los apoderados de los estudiantes, como punto de partida necesario para la generación de una alianza familia-escuela efectiva: Cuáles son sus expectativas respecto a la educación de sus hijos, su fuente laboral, tiempo que tienen disponible en casa, etc. Manejar esta información permitirá al director, equipo directivo y docente de la escuela, comprender mejor a sus estudiantes, como también trabajar colaborativamente con sus familias para lograr mayores aprendizajes.
- Conocer en profundidad a los estudiantes, dedicando tiempo exclusivo para observarlos y compartir con ellos en diversas instancias como en el ingreso y salida del liceo, recreos y clases. A partir de este conocimiento, hacer partícipe a los estudiantes de la construcción del proyecto del liceo e incluirlos en la toma de decisiones. Posibilitar que se sientan parte activa, favorecerá su empoderamiento, compromiso e identificación con el establecimiento.



- Manejar y gestionar datos para monitorear lo que sucede en el establecimiento. Para el levantamiento de datos se sugieren prácticas directivas asociadas a la observación y realización de catastros a diferentes miembros de la comunidad escolar; revisión permanente de datos macro relevantes del liceo, como puntajes Simce y PSU, trayectoria laboral y/o de estudios de los estudiantes, al graduarse del liceo, entre otros.

## 5. RESULTADOS DECLARADOS

- Aumento en el aprendizaje de los estudiantes, reflejado en puntajes Simce. Destacan los resultados obtenidos el año 2014 por los estudiantes de 8°básico, quienes ocuparon el primer lugar de la provincia de Arauco en esta evaluación, superando a los colegios particular pagados y subvencionados.
- Tasa de ingreso a la universidad de un 73% de los egresados el año 2018 (107 de 146 estudiantes), gracias a la obtención de 518 puntos promedio en la PSU.
- Selección del establecimiento como Liceo Bicentenario el año 2011.
- Índices de Desarrollo Personal y Social (IDPS) demuestran el buen clima escolar, caracterizado por una convivencia pacífica entre estudiantes y el trato respetuoso hacia profesores, asistentes, auxiliares y la comunidad en general.
- Los estudiantes declaran identificarse con el establecimiento, valoran la formación entregada en él y desean retribuir lo entregado.