

ACOMPañAMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS 2024

El liderazgo intermedio juega un rol fundamental en la mejora educativa. Este liderazgo actúa como un conector entre las políticas nacionales y los establecimientos educativos, permitiendo una interpretación y adaptación de las políticas educativas que responden a las necesidades específicas de cada comunidad educativa. Además, promueve la coherencia sistémica, movilizandorecursos para crear condiciones de trabajo óptimas en los establecimientos educativos. Además, el liderazgo intermedio no solo asegura el apoyo técnico a las comunidades educativas, sino que también promueve la colaboración e impulsa prácticas innovadoras y efectivas, facilitando la mejora continua y sostenible de los procesos educativos y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, se convierte en un agente de cambio que fortalece las capacidades del sistema educativo en su totalidad y mejora la pertinencia educativa al reconocer las identidades y prioridades locales (Berkowitz, Zoro, y Trujillo, 2020; Montecinos, Aravena, Tagle, 2016; Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames y Zoro, 2017).

El acompañamiento a los equipos directivos durante la implementación de los proyectos ADECO es una instancia obligatoria que debe realizar el nivel sostenedor (Decreto N°176 de 2005) con el objetivo general de entregar apoyo técnico a los equipos directivos para la implementación efectiva de las metas. La instancia de acompañamiento por parte del nivel sostenedor es obligatoria y se encuentra estipulada en el artículo 22 del Decreto N°176 que rige el programa ADECO:

Corresponderá al sostenedor ejercer el control del grado de avance en el cumplimiento del proyecto de desempeño colectivo, debiendo establecer al efecto, en conjunto con el equipo directivo, el procedimiento de seguimiento y auditoría periódica que permitan verificar de un modo objetivo el estado de avance de las metas comprometidas.

El desarrollo del proyecto requiere un compromiso y apoyo constante por parte del sostenedor y su equipo técnico, quienes tienen la responsabilidad de apoyar y asesorar al equipo directivo para fortalecer el desarrollo profesional tanto del equipo directivo como docente, según lo definido en el proyecto. Además, el encargado provincial, en su rol de orientador y mediador, podrá facilitar el acompañamiento del desarrollo profesional local acordado por el sostenedor y el equipo directivo, siempre que su disponibilidad¹ lo permita y siguiendo los lineamientos públicos mencionados anteriormente.

Los objetivos específicos del acompañamiento a la implementación de los proyectos ADECO están dirigidos a determinar:

1. Identificar posibles dificultades que puedan surgir en el proceso de implementación.

¹ La participación en la instancia de acompañamiento es opcional para el encargado provincial de ADECO, en función de su disponibilidad, debido a responsabilidades adicionales que tiene dentro del departamento provincial.

2. Asesorar técnicamente a los equipos directivos en la superación de sus dificultades.
3. Resolver dudas relacionadas con las actividades o acciones que involucra el desarrollo del proyecto.
4. Ayudarlos en seguimiento del avance en el logro del objetivo de fortalecimiento docente y directivo.
5. El nivel de avance en la ejecución de las metas suscritas.
6. Detectar buenas experiencias o prácticas del establecimiento gatilladas por la participación en el proyecto.

El acompañamiento y apoyo técnico proporcionado por el nivel sostenedor y provincial debe basarse en el diálogo y la confianza profesional, permitiendo así un aprendizaje colectivo con los integrantes de las comunidades educativas.

PASOS PRÁCTICOS PARA ACOMPAÑAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

Muchos sostenedores/as con su equipo técnico han acompañado a los equipos directivos que implementan un proyecto ADECO y cuentan con mecanismos para acompañar a los equipos directivos durante la implementación según su contexto territorial.

No obstante, hemos elaborado algunos pasos prácticos para facilitar la realización de esta instancia.

I. Paso 1: Definir mecanismo de acompañamiento técnico

A nivel nacional, el nivel sostenedor debe acompañar en promedio a 2,6 equipos directivos durante la implementación del proyecto. Sin embargo, lo más común es que el nivel sostenedor tenga la responsabilidad de acompañar a un solo equipo directivo en este proceso. De hecho, la mayoría de los sostenedores y sus equipos técnicos (82,3%) tienen la responsabilidad de acompañar y evaluar la implementación de tres proyectos o menos; lo cual varía según la dependencia administrativa y tamaño de la comuna.

Ante escenarios diversos, el nivel sostenedor puede optar por diferentes estrategias para acompañar a los equipos en la implementación mediante reuniones presenciales o virtuales.

1. En caso de que tenga a cargo 10 proyectos o menos, se sugiere realizar reuniones con cada equipo directivo para entregar un apoyo técnico que responda de manera específica a los desafíos y dificultades que surjan durante la implementación de cada meta y también para profundizar en aquellas buenas prácticas que están iniciando los equipos o que se han instalado.

Se sugiere explorar la posibilidad de programar reuniones de acompañamiento en los que participen tanto el nivel sostenedor como el nivel provincial. Estas reuniones permitirían fortalecer la colaboración y el intercambio de conocimientos entre ambas instancias.

Durante estas reuniones de acompañamiento (online o presencial), se podrían abordar temas de interés común que estén relacionados con la implementación de las metas y objetivos establecidos. Sería una oportunidad para compartir buenas experiencias, identificar prácticas exitosas y discutir estrategias para superar desafíos comunes que puedan surgir en el proceso. La participación de representantes del nivel sostenedor y del nivel provincial aportaría distintas perspectivas que permitirán enriquecer las discusiones y generar ideas innovadoras para mejorar la implementación y el logro de los objetivos propuestos.

2. En caso de que tenga a cargo más de 10 proyectos, se recomienda realizar reuniones grupales con un representante del equipo directivo, según distintos criterios relevantes:

- a. *Tipo de proyecto suscrito*: recomendamos realizar reuniones grupales de acuerdo con el proyecto tipo² o libre que estén implementando para abordar desafíos y dificultades comunes que podrían tener los equipos. Al reunirse con otros equipos que están llevando a cabo proyectos similares, podrán aprender de las estrategias efectivas implementadas por otros y encontrar inspiración para superar sus propios obstáculos.
- b. *Desafíos comunes de la práctica directiva y docente*: al momento de postular, los equipos directivos señalan cuáles son los avances o mejora que esperan conseguir en la práctica directiva y en las prácticas docentes a partir de la implementación de este proyecto. En ese sentido, puede realizar reuniones grupales con equipos directivos que compartan desafíos o que tengan desafíos similares. Estas reuniones grupales pueden ser enriquecedoras, ya que permiten el intercambio de experiencias y la búsqueda conjunta de estrategias para superar obstáculos compartidos.
- c. *Nivel de conocimiento del programa ADECO*: cada año se incorporan equipos directivos que participan por primera vez en un proyecto ADECO. Por lo tanto, es recomendable programar reuniones con estos equipos con el objetivo de proporcionarles información esencial y aclarar cualquier duda que puedan tener. Además, es importante recordarles la disponibilidad de recursos de lectura obligatoria en el sitio web, como la guía de implementación en la carpeta de recursos digitales y las orientaciones generales para esta etapa. También se les informará sobre otros materiales de apoyo a los que pueden acceder para facilitar el proceso de implementación.

Durante estas reuniones, se les comunicará el compromiso de implementar gradualmente el proyecto de manera participativa, involucrando a todos los actores relevantes en el proceso. Se enfatizará que cuentan con el respaldo técnico necesario por parte del nivel sostenedor para garantizar una implementación exitosa.

La frecuencia de las reuniones está vinculada a las metas, es decir, el nivel sostenedor debe asesorar técnicamente al equipo directivo en la realización de cada meta (diagnóstico, planificación, implementación y evaluación), considerando los lineamientos técnicos de la guía de

² Este año los equipos tuvieron la posibilidad de elegir entre cuatro proyectos tipo:

- Retroalimentación pedagógica mediante acompañamiento al aula.
- Trabajo colaborativo mediante redes educativas.
- Trabajo colaborativo para optimizar el uso de tiempo no lectivos.
- Trabajo colaborativo para la innovación de prácticas pedagógicas.

implementación del proyecto tipo. Por tanto, se espera la realización de reuniones por meta. En caso de que no fuera posible, se solicita contactar al encargado/a provincial para explorar alternativas de apoyo en conjunto que contribuyan al mejoramiento educativo que el propio equipo directivo se ha propuesto.

II. Paso 2: Preparar y realizar reuniones de acompañamiento técnico

Respecto a la convocatoria a la reunión, se recuerda acordar una fecha y hora con anticipación para asegurar la participación de los equipos directivos, especialmente, cuando se trate de reuniones de grupales.

Previo a la reunión, es necesario que revise, al menos, las *“Orientaciones Etapa Implementación”* y las *“Guías de implementación de los proyectos tipo”* disponibles en el sitio web del programa, dado que se entregan sugerencias técnicas y también las dudas más frecuentes se resuelven en estos documentos.

Asimismo, es altamente recomendable que el nivel sostenedor recabe algunos antecedentes³ de cada establecimiento antes de la reunión para contextualizar la realidad del establecimiento y favorecer la comprensión de su situación. Además de los antecedentes, puede consultar otra información que le parezca relevante, tales como: el historial del establecimiento en el programa y el nivel de logro como resultado de la implementación (disponible en su perfil de la plataforma), historial del establecimiento (por ejemplo: nivel de rotación del equipo directivo y docente), el Proyecto Educativo Institucional, otros programas ministeriales en los que participa, entre otros.

A continuación, presentamos una propuesta⁴ con preguntas para propiciar una conversación en torno al objetivo de la instancia de acompañamiento las cuáles están estrechamente relacionadas con la ficha de acompañamiento (disponible en su perfil de la plataforma), la propuesta recoge los aspectos más relevantes de la reunión. El/la sostenedor/a junto a su equipo técnico tienen la libertad de adaptarlas para que sean pertinentes a cada proyecto tipo, puede utilizar otras preguntas que le permitan orientar la implementación o escoger algunas para abordar lo esencial debido al tiempo de reunión.

³ Revisar anexos 1 y 2. En anexo 1 se propone una pauta de acompañamiento para reuniones individuales con el equipo directivo, mientras en el anexo 2 se presenta una pauta de acompañamiento para reuniones grupales.

⁴ Se recomienda revisar la propuesta según el proyecto que esté implementando el equipo directivo y adaptarla para realizar un seguimiento más adecuado.

1. Propuesta de aspectos transversales a la implementación del proyecto

a) *Preguntas para abordar dudas de la etapa de implementación*

- i. ¿Ha revisado los documentos de la etapa de implementación? (orientaciones de la etapa de implementación, guías de implementación de su proyecto tipo⁵, otros recursos de la carpeta digital).
- ii. ¿Qué dudas les han surgido a partir de la lectura de los documentos?

b) *Indagación sobre cambios durante la etapa de implementación*

- i. ¿Cuáles son sus expectativas sobre la implementación del proyecto?
- ii. ¿Qué medidas han tomado para asegurar una comunicación efectiva y transparente entre todos/as los participantes del proyecto? ¿Cómo mantendrán informados sobre el progreso y los cambios en el proyecto?

c) *Presentación proyecto a la comunidad escolar*

- i. ¿Presentó el proyecto a la comunidad educativa?
- ii. ¿Tuvieron la oportunidad de abrir un espacio de conversación?
- iii. ¿Cuáles fueron las impresiones de la comunidad educativa?
- iv. ¿En qué les parece que contribuyó o puede contribuir este espacio?

2. Propuesta para abordar reunión referida a meta 1 (diagnóstico).

Tal como se ha señalado en las guías de implementación de los proyectos tipo, el diagnóstico debe ser elaborado en base a la evidencia empírica y en la experiencia de los/as docentes.

Para la elaboración del diagnóstico es fundamental que los equipos directivos identifiquen las necesidades de los estudiantes, para en función de estas, definan necesidades de fortalecimiento de los/as docentes y/o de los/as directivos/as. Tal como se ha señalado en las Orientaciones y guías, este año también se ha solicitado que los/as integrantes del equipo directivo orienten su liderazgo y gestión en ejes relativos a la Política de Reactivación Educativa⁶, en línea con el Plan Local de Formación para potenciar el desarrollo profesional docente y mejora educativa.

En los proyectos, a excepción del proyecto de Trabajo Colaborativo mediante redes educativas, es indispensable fomentar la participación de los/as docentes en el diagnóstico para que identifiquen colectivamente las necesidades de aprendizaje profesional. De esta manera, el proyecto adquiere

⁵ Recordamos que las guías explican los lineamientos y recomendaciones necesarias para alcanzar el objetivo institucional definido. Estas guías describen los procesos y actividades indispensables para cumplir con las metas comprometidas y establecen los contenidos mínimos de los medios de verificación. Sobre esta base, se construyen las rúbricas para la evaluación de los proyectos por parte del nivel sostenedor y provincial.

⁶ La Política de Reactivación Educativa se encuentra explicada en detalle en <https://reactivacioneducativa.mineduc.cl/>

sentido, permitiendo a los/as directivos y docentes mejorar sus prácticas en el contexto de su organización educativa.

En relación con lo anterior, el nivel sostenedor puede indagar en el trabajo que han realizado para conducir a los equipos a una adecuada identificación de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, así como de las necesidades de fortalecimiento de los/as docentes y directivos/as. Asimismo, puede realizar seguimiento al nivel de avance o desarrollo de las actividades y de los medios de verificación.

A continuación, proponemos preguntas para propiciar la conversación en torno al levantamiento del diagnóstico:

a. Identificación de necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

- i. ¿Qué información del establecimiento han recopilado y analizado? para identificar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes? ¿Consideran necesario recolectar más información?
- ii. ¿Han tenido la oportunidad de analizar el informe de resultados DIA? Si es así, ¿qué conclusiones han obtenido sobre las necesidades de aprendizaje de los estudiantes tras realizar dicho análisis?
- iii. ¿Cómo han abordado la reflexión sobre las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes? ¿Cuáles son las principales necesidades que han identificado?
- iv. ¿Cuál consideran que es la necesidad de aprendizaje más urgente o prioritaria en el contexto actual de su establecimiento?
- v. ¿Quiénes han participado del diagnóstico y cómo han logrado involucrar a los/as docentes?
- vi. ¿Han enfrentado dificultades en este proceso de participación docente?

b. Detectar necesidades de fortalecimiento docente y directivas.

- i. ¿Qué habilidades, conocimientos o prácticas necesitan desarrollar o fortalecer los/as docentes? ¿Cuáles necesidades identificaron? ¿Cuál decidieron priorizar? ¿por qué?
- ii. De todas las necesidades docentes identificadas, ¿cuáles están más alineadas con lo que se han propuesto alcanzar este año? (por ejemplo, en el PME y, específicamente, en el Plan Local para el Desarrollo Profesional.
- iii. ¿Qué habilidades, conocimientos o prácticas necesitan desarrollar como directivos/as para apoyar a los/as docentes? ¿Cuáles necesidades de fortalecimiento directivo identificaron?
- iv. Entre todas las prácticas directivas identificadas, ¿cuál consideran que es la más efectiva y que necesitan fortalecer para apoyar a los docentes en el objetivo definido? ¿Cuál decidieron priorizar? ¿por qué?
- v. ¿Cuáles son las principales causas de las necesidades identificadas de desarrollo profesional docente y/o necesidades directivas (por ejemplo, dificultades en la recuperación de aprendizajes, cambios sociodemográficos de los/as estudiantes, cambios en la cultura escolar, falta de infraestructura adecuada, alto índice de violencia escolar, etc.)?

c. Definición de objetivo de fortalecimiento docente y directivo.

- i. Si aún no han definido un objetivo:
 - ¿Qué cambios en los conocimientos, las habilidades y/o prácticas de los/as docentes o directivos deberían estar reflejadas en el objetivo de mejora?
- ii. Si ya definieron el objetivo de fortalecimiento directivo y/o docente pueden revisarlo en conjunto:
 - ¿Cómo definieron el objetivo a trabajar?
 - ¿A cuál estándar docente del MBE (2021) asociaron al objetivo de fortalecimiento docente?
 - ¿A cuáles prácticas directivas del MBDLE vincularon el objetivo de fortalecimiento directivo?
 - ¿El objetivo definido es realista y factible? ¿Puede ser logrado durante el segundo semestre? ¿Han considerado posibles limitaciones de tiempo y cómo se planea abordarlas?
 - ¿Qué posibles obstáculos o han considerado? ¿Cómo se planean abordarlos?
 - Considerando los recursos y capacidades institucionales, ¿el objetivo definido es alcanzable?
 - ¿El objetivo definido es medible? ¿Cómo medirán el logro del objetivo propuesto?
 - ¿El objetivo es específico y claro?
 - ¿El objetivo considera las características y necesidades del contexto socioeducativo local?

d. Nivel de avance

- i. De todas las actividades de la meta 1 que se describen en la guía de implementación, ¿cuáles han realizado? ¿cuáles están en curso? ¿cuáles aún están pendientes?
- ii. Sobre los medios de verificación de la meta 1 que se detallan en la guía de implementación, ¿cuáles han elaborado? ¿cuáles están desarrollando actualmente? ¿cuáles están pendientes?
- iii. ¿Qué obstáculos o dificultades han tenido (o tuvieron) al momento de desarrollar las actividades de la meta 1?
- iv. ¿Qué estrategia/s han planificado para abordar las dificultades? ¿Qué medidas han tomado para abordar estos obstáculos? ¿Cómo abordaron las dificultades?
- v. ¿Cómo han afectado estas dificultades en el avance del proyecto?
- vi. ¿Cómo están incorporando la retroalimentación de los/as docentes participantes del proyecto en el desarrollo continuo de las actividades?
- vii. ¿Qué ajustes han realizado o consideran necesarios para mejorar el desarrollo del proyecto?
- viii. ¿Qué apoyo requieren para desarrollar de mejor manera esta meta?

3. Propuesta para abordar reunión referida a meta 2 (planificación).

Como se ha indicado en las guías de implementación de los proyectos tipo, la planificación orienta las actividades a implementar durante el segundo semestre, y en base a lo planificado, los equipos directivos acompañan a los/as docentes, monitorean las actividades y pueden tomar decisiones para realizar cambios en vistas a mejorar la ejecución.

Por consiguiente, el/la representante del sostenedor durante la conversación puede recabar información para indicar posibles mejoras o examinar en conjunto la planificación de un equipo directivo para retroalimentar su trabajo. En caso de revisar en conjunto la planificación de un equipo, se aconseja que la actividad sea de carácter formativo y que se comunique en la convocatoria a reunión.

A continuación, presentamos preguntas para gatillar la conversación y recabar información sobre la planificación:

a. Planificación de las actividades

- i. Sobre la definición de responsabilidades y tareas dentro del equipo directivo:
 - ¿Cómo se han organizado para una distribución equitativa de las responsabilidades y tareas teniendo entre los/as integrantes del equipo directivo participante?
 - ¿Cómo han distribuido las actividades entre todos/as los/as integrantes del equipo directivo para garantizar la participación y propiciar su aprendizaje profesional?
 - ¿Cómo han propuesto evitar sobrecargar a roles específicos?
- ii. Sobre la participación de docentes:
 - ¿Quiénes participarán en el proyecto y cuáles son sus características? (por ejemplo, docentes nóveles, docentes con alta motivación en participar, aquellos/as docentes que requieren más apoyo, etc.)
 - ¿Qué criterios utilizaron para seleccionar a este grupo de docentes?
 - ¿Cómo la selección de los/as docentes participantes responde a las necesidades de los/as estudiantes definidas previamente en la meta 1 del proyecto?
- iii. En caso de que su proyecto no tenga una modalidad de trabajo definida⁷: ¿qué modalidad de trabajo escogieron y cuál es la razón detrás de esta elección?
- iv. ¿Qué actividades desarrollarán para el logro del objetivo de desarrollo docente?
- v. ¿Cuáles son los resultados esperados de las actividades?
- vi. Sobre las condiciones para la implementación:
 - ¿Han definido claramente las condiciones necesarias para la implementación del proyecto?
 - ¿Qué recursos necesitan (materiales, espacio, tiempos)?
 - ¿Han considerado el tiempo necesario para cada actividad?
 - ¿Se han establecidos tiempos realistas para cada actividad?
 - ¿Cómo han organizado los tiempos lectivos y no lectivos de los/as docentes para desarrollar las actividades?
 - ¿Qué materiales han revisado para el diseño de las actividades?
- vii. Sobre el acompañamiento pedagógico a los/as docentes:
 - ¿Cómo planean acompañar a los/as docentes durante la implementación del proyecto?
 - ¿Qué estrategias específicas tienen pensada para ofrecer apoyo continuo a los /as docentes?

⁷Proyecto libre o proyecto tipo sin modalidad definida: Trabajo colaborativo para optimizar el uso de tiempo no lectivos y Trabajo colaborativo para la innovación de prácticas pedagógicas.

- ¿Qué tipo de instancias regulares han considerado para orientar y resolver dudas entre los docentes?
 - viii. Sobre el monitoreo a las actividades:
 - ¿Han establecido hitos o instancias para monitorear las actividades y realizar ajustes según sea necesario durante la implementación del proyecto?
 - ¿Cómo realizarán monitoreo a las actividades?
 - ¿Qué estrategia han diseñado para monitorear las actividades del proyecto?
 - ¿Tienen un plan para adaptarse a imprevistos que puedan surgir?
 - ¿Quiénes serán los responsables del monitoreo?
 - ¿Qué tipo de información recopilarán durante el monitoreo?
 - ¿Cómo planean utilizarla para mejorar la implementación del proyecto?
 - ix. Respecto a la elaboración de un cronograma o carta Gantt:
 - ¿Han desarrollado un cronograma detallado o una carta Gantt para las actividades del proyecto?
 - ¿Qué medidas han tomado para garantizar que este cronograma sea realista y viable en términos de gestión?
 - ¿Cómo han integrado las observaciones del equipo y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores en la elaboración del cronograma?
 - ¿Qué medidas podrían implementar para que el cronograma sea una herramienta útil y dinámica, que se revise regularmente durante la ejecución del proyecto?
- b. Nivel de avance*
- i. De todas las actividades de la meta 2 que se describen en la guía de implementación, ¿cuáles han realizado? ¿cuáles están en curso? ¿cuáles aún están pendientes?
 - ii. Sobre los medios de verificación de la meta 2 que se detallan en la guía de implementación, ¿cuáles han elaborado? ¿cuáles están desarrollando actualmente? ¿cuáles están pendientes?
 - iii. ¿Qué obstáculos o dificultades han tenido (o tuvieron) al momento de realizar las actividades de la meta 2?
 - iv. ¿Qué estrategia/s han planificado para abordar las dificultades? ¿Qué medidas han tomado para abordar estos obstáculos? ¿Cómo abordaron las dificultades?
 - v. ¿Cómo han afectado estas dificultades en el avance del proyecto?
 - vi. ¿Cómo están incorporando la retroalimentación de los/as docentes participantes del proyecto en el diseño y planificación de las actividades?
 - vii. ¿Qué ajustes han realizado o consideran necesarios para alcanzar el objetivo de desarrollo docente y/o directivo?
 - viii. ¿Qué apoyo requieren para desarrollar de mejor manera esta meta?
 - ix. ¿Qué recursos adicionales⁸ han identificado como necesarios para una implementación efectiva del proyecto?

⁸ En caso de realizar la pregunta, se debe tener la disposición y considerar cómo desde el nivel de sostenedor se puede brindar apoyo en la obtención de los recursos identificados, o bien, cómo podría movilizar el apoyo necesario.

4. Propuesta para abordar reunión referida a meta 3 (ejecución/implementación)

Los equipos directivos desarrollan las actividades planificadas: acompañan a sus docentes, monitorean las actividades y las ajustan o realizan cambios en busca de alcanzar el objetivo de fortalecimiento docente definido por el equipo.

El nivel sostenedor debe, entre otras acciones, subrayar la importancia de la implementación paulatina de las actividades, guiar a los equipos directivos en la realización de estas y fomentar la reflexión sobre los aprendizajes obtenidos. También debe impulsar a los equipos directivos a acompañar a los docentes y a realizar un monitoreo efectivo y sistemático de las actividades. Asimismo, es fundamental que el nivel sostenedor genere las condiciones necesarias, proporcionando el apoyo técnico y los recursos que los equipos directivos requieren para desarrollar las actividades de esta meta.

A continuación, exponemos preguntas para favorecer la conversación y el seguimiento a las actividades:

a. Desarrollo, acompañamiento y monitoreo de las actividades

- i. ¿Cuáles son los avances observados en relación con el foco propuesto y/o el objetivo de fortalecimiento docente? ¿Qué avances o logros específicos pueden destacar hasta ahora?
- ii. ¿Qué aprendizajes ha tenido los/as docentes en el trabajo colaborativo o retroalimentación pedagógica? ¿Qué han aprendido de sus pares que ha enriquecido sus prácticas?
- iii. Como equipo directivo, ¿qué aprendizajes han tenido durante el desarrollo del proyecto? ¿Cómo han influido estos aprendizajes en su liderazgo y gestión?
- iv. ¿Cuáles son las fortalezas que han identificado en los docentes?
- v. ¿Qué aspectos específicos de mejora han identificado con los/as docentes durante las actividades, relacionados con el foco de observación que acordaron en la meta 1?
- vi. ¿Qué acciones tienen planeadas para aprovechar las fortalezas identificadas y continuar avanzando en la mejora de los aspectos específicos que requieren atención?
- vii. ¿Cuáles son las fortalezas que han identificado en ustedes como equipo directivo?
- viii. ¿Cuáles son los aspectos de mejora que necesitan trabajar como equipo directivo, en relación con el objetivo de fortalecimiento directivo definido previamente en la meta 1?
- ix. ¿Qué acciones piensan llevar a cabo para potenciar sus fortalezas y abordar las áreas de mejora?
- x. ¿Cómo han llevado a cabo el monitoreo de las actividades?
- xi. ¿Qué decisiones han tomado basándose en los datos e información recogida durante el monitoreo?

b. Nivel de avance

- i. De todas las actividades de la meta 3 que se describen en la guía de implementación, ¿cuáles han realizado? ¿cuáles están en curso? ¿cuáles aún están pendientes?
- ii. Sobre los medios de verificación de la meta 3 que se detallan en la guía de implementación, ¿cuáles han elaborado? ¿cuáles están desarrollando actualmente? ¿cuáles están pendientes?

- iii. ¿Qué obstáculos o dificultades han tenido (o tuvieron) al momento de realizar las actividades de la meta 3?
- iv. ¿Qué estrategia/s han planificado para abordar las dificultades? ¿Qué medidas han tomado para abordar estos obstáculos? ¿Cómo abordaron las dificultades?
- v. ¿Cómo han afectado estas dificultades en el avance del proyecto?
- vi. ¿Cómo están incorporando la retroalimentación de los/as docentes participantes del proyecto en el diseño y planificación de las actividades?
- vii. ¿Han realizado ajustes en su planificación? ¿Qué los llevó a hacer estos ajustes?
- viii. ¿Qué apoyo requieren para desarrollar de mejor manera esta meta?
- ix. ¿Qué recursos adicionales⁹ han identificado como necesarios para una implementación efectiva del proyecto?

5. Propuesta para abordar reunión referida a meta 4 (evaluación)

Los equipos directivos evalúan la ejecución del proyecto, concretamente, realizan una autoevaluación respecto al mejoramiento de sus prácticas directivas en función del desarrollo profesional docente, analiza la contribución del proyecto al objetivo institucional y al objetivo de fortalecimiento docente y directivo definido en el diagnóstico. Además, el equipo realiza proyecciones para potenciar el desarrollo profesional durante el próximo año escolar.

El nivel sostenedor puede acompañarlos al estimular la reflexión crítica sobre el desarrollo del proyecto e instalar la discusión e identificación de desafíos que han emergido. Esto es crucial para proyectar acciones que fortalezcan el desarrollo profesional docente en el próximo año escolar. Es importante destacar que esta reflexión crítica no tendrá consecuencias negativas, ya que a menudo los equipos directivos son reticentes a identificar dificultades o poco avance debido a posibles repercusiones. La intención es fomentar una autoevaluación honesta y constructiva.

A continuación, presentamos preguntas para fomentar la conversación y obtener información sobre las actividades asociadas a la meta 4:

- a. Evaluación del proyecto y proyección de acciones*
 - i. ¿Cuáles han sido los principales resultados que han observado en los/as docentes durante las instancias de trabajo colaborativo o retroalimentación pedagógica?
 - ii. Al contrastar la situación inicial con los resultados actuales, ¿en qué medida han logrado reducir la brecha de práctica docente previamente identificada?
 - iii. Al contrastar la situación inicial con los resultados actuales, ¿en qué medida han logrado reducir la brecha de práctica directiva previamente identificada?
 - iv. ¿Cómo han incorporado estos aprendizajes en sus prácticas diarias de liderazgo?

⁹ En caso de realizar la pregunta, se debe tener la disposición y considerar cómo desde el nivel de sostenedor se puede brindar apoyo en la obtención de los recursos identificados, o bien, cómo podría movilizar el apoyo necesario.

- v. ¿Cómo ha afectado la implementación del proyecto en los aprendizajes de los/as estudiantes?
- vi. ¿Cómo ha contribuido la implementación al objetivo institucional del proyecto y a los objetivos estratégicos de su PME (fase estratégica)?
- vii. ¿Qué acciones tienen planeadas para continuar fortaleciendo el desarrollo profesional docente?
- viii. ¿Cómo piensan integrar los aprendizajes y experiencias de este año en su planificación para el próximo año escolar?

b. Nivel de avance

- i. De todas las actividades de la meta 4 que se describen en la guía de implementación, ¿cuáles han realizado? ¿cuáles están en curso? ¿cuáles aún están pendientes?
- ii. Sobre los medios de verificación de la meta 4 que se detallan en la guía de implementación, ¿cuáles han elaborado? ¿cuáles están desarrollando actualmente? ¿cuáles están pendientes?
- iii. ¿Qué obstáculos o dificultades han tenido (o tuvieron) al momento de realizar las actividades de la meta 4?
- iv. ¿Qué estrategia/s han planificado para abordar las dificultades? ¿Qué medidas han tomado para abordar estos obstáculos? ¿Cómo abordaron las dificultades?
- v. ¿Cómo han afectado estas dificultades en el avance del proyecto?
- vi. ¿Cómo están incorporando la retroalimentación de los/as docentes participantes del proyecto en el diseño y planificación de las actividades?
- vii. ¿Han realizado ajustes en su planificación? ¿Qué los llevó a hacer estos ajustes?
- viii. ¿Qué apoyo requieren para desarrollar de mejor manera esta meta?
- ix. ¿Qué recursos adicionales¹⁰ han identificado como necesarios para una implementación efectiva del proyecto?

III. Paso 3: Entregar sugerencias o recomendaciones a partir de lo conversado

Las recomendaciones o sugerencias tienen que considerar y retomar algunos aspectos esenciales:

1. Alineación con definiciones ministeriales. Las recomendaciones que se entreguen pueden considerar otros documentos ministeriales y deben estar en conformidad con las orientaciones del programa ADECO para el fortalecimiento del liderazgo y la gestión educativa.
2. Referencia a la evidencia empírica. En caso de que el establecimiento requiera apoyo específico, puede recurrir a evidencia empírica confiable. Puede revisar los recursos de la carpeta digital de cada proyecto tipo y/o recurrir a artículos en revistas indexadas o recursos de centros de investigación de liderazgo o de instituciones reconocidas y acreditadas.

¹⁰ En caso de realizar la pregunta, se debe tener la disposición y considerar cómo desde el nivel de sostenedor se puede brindar apoyo en la obtención de los recursos identificados, o bien, cómo podría movilizar el apoyo necesario.

3. Vinculación con los antecedentes del establecimiento, la información recogida en la reunión y el contexto de la reunión. Como señalamos anteriormente, los antecedentes del establecimiento es un insumo para la reunión y deben ser revisados nuevamente para formular las sugerencias (ver ficha); mientras que la información recogida mediante la conversación en reunión es clave e imprescindible para apoyar a los equipos.

a. *Antecedentes del establecimiento*

- El proyecto suscrito pretende promover la mejora de las prácticas directivas y docentes en coherencia con las prioridades del establecimiento, por esa razón, es importante apoyar a los establecimientos para no perder de vista la *coherencia entre su objetivo PME (estratégico) y el objetivo de mejora o fortalecimiento* que deben definir en la meta 1.
- Así también, se podría considerar los *recursos y capacidades institucionales* que demuestren y desafiar a los equipos a que se propongan desafíos de acuerdo su desarrollo institucional. Puede consultar informes de la Agencia de la Calidad de la Educación, resultados de la Evaluación Docente y tendencia histórica, informes emitidos por el Departamento Provincial de Educación, entre otros.
- Se aconseja considerar el *número de integrantes que suscriben el proyecto*, es decir, se podría proponer a los equipos actividades más exigentes cuando el número de integrantes que suscribieron son seis o más. Por ejemplo:
 - En el proyecto de retroalimentación pedagógica mediante visitas al aula, se puede motivar a que cada integrante del equipo directivo se comprometa con una mayor cantidad de visitas al aula y/o comprometan la participación de un mayor número de docentes.
 - En el proyecto de optimización de horas no lectivas se puede instar a los equipos directivos a concentrar sus esfuerzos en ampliar la multiplicación de comunidades de aprendizaje profesional dentro del establecimiento, en vez de realizar muchas actividades aisladas y desconectadas, que no tienen coherencia entre sí.
 - En el proyecto de optimización de horas no lectivas (en modalidad Club de Video), se podría desafiar a los integrantes del equipo directivo a aumentar las sesiones de análisis de videos y garantizar las condiciones necesarias para ello, especialmente la disponibilidad de tiempos no lectivo.
 - En el proyecto de trabajo colaborativo en redes de líderes educativos que tengan que iniciar una nueva red, se puede motivar para que construyan una red de trabajo donde participen más de tres establecimientos, o bien, que trabajen en un proyecto de mejora (procesos de cooperación¹¹).

¹¹ En la bibliografía recomendada para ese proyecto tipo se diferencian tres procesos de trabajo: de información, de colaboración y de cooperación.

A continuación, se presenta una breve descripción:

- “Procesos de información: consisten fundamentalmente en aquellas actividades de intercambio y análisis de información. Algunas posibilidades son la exposición de contenidos, la lectura y análisis de textos, y las visitas y testimonios de expertos.
- Procesos de colaboración: son aquellas acciones en las que los integrantes de la red trabajan juntos para el intercambio y análisis de prácticas, el diseño y ejercitación de nuevas posibilidades de liderazgo y de gestión.

- Puede considerar otros antecedentes anteriormente indicados u otros que le parezcan relevantes. Por ejemplo, en los establecimientos que necesitan un mayor apoyo, podría examinar el progreso en la elaboración de los medios de verificación según lo detallado en la guía, y luego asesorarlos en los procesos de reflexión sobre su desarrollo.
- b. Momento de la reunión*
 - Dado que la implementación del proyecto es un proceso paulatino y consecutivo, un detalle importante es considerar la *fecha en que realiza la reunión de acompañamiento* para analizar el nivel de avance, por ejemplo: se espera un desarrollo mayor en la meta 2 si la reunión se realiza en julio en vez de junio; se espera que los equipos hayan cargado en la plataforma todos los medios de verificación correspondientes a la meta 1 y 2 en el mes de agosto.
- c. Información recogida durante en reunión*
 - Esta información es un insumo clave para retroalimentar a los equipos directivos y se recopila a través de preguntas como las que se han propuesto. A partir de esta información, es posible identificar el nivel de avance, las dificultades de los equipos y las prácticas sobresalientes. Como se ha indicado, el nivel sostenedor tiene la libertad de adaptarlas o utilizar otras preguntas que faciliten el monitoreo de la implementación.
 - En caso de que el nivel sostenedor realice reuniones grupales con más de cuatro equipos directivos, es complejo identificar aspectos débiles en cada establecimiento para realizar recomendaciones específicas; por tanto, se aconseja identificar dificultades comunes para realizar las recomendaciones, o bien, atender a las dificultades de aquellos equipos que las expresaron en reunión. En caso de que realice reuniones individuales o reuniones grupales con menos de cinco integrantes, podría elaborar recomendaciones para cada equipo directivo y completar la ficha de acompañamiento para cada uno de los establecimientos.
 - Las recomendaciones o sugerencias pueden ser entregadas en la misma reunión, o bien, pueden ser enviadas por correo electrónico.

Si requiere mayor apoyo de parte de la coordinación nacional o de los/as encargados/as provinciales del programa, no dude en contactarnos mediante la sección Contacto del sitio web o directamente en el Departamento Provincial, haremos lo posible para encontrar soluciones en conjunto para que los equipos directivos implementen de manera efectiva el proyecto suscrito.

-
- Procesos de cooperación: apuntan a las líneas de trabajo en las que todos los integrantes operan de manera coordinada para diseñar e implementar proyectos de mejora compartidos.” (CEDLE, página 95).