

INFORME FINAL

APOYO A LA SUSTENTABILIDAD DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE ESCUELAS CON PLAN DE ASISTENCIA DE LA REGIÓN METROPOLITANA

INDICE

Presentación	2
Informe específico de las escuelas asesoradas en la Asistencia Técnica del CIDE durante los años 2002 – 2005	4
Plan de monitoreo y seguimiento por parte del DEPROV y Sostenedores.....	72
Plan de apoyo a realizar por la Universidad Alberto Hurtado.....	78
Conclusiones.....	92

Presentación

El presente Informe Final da cuenta de los distintos productos comprometidos en la Propuesta CIDE - UAH de Apoyo a la Sustentabilidad como una contribución al desarrollo de estrategias que permitan favorecer la continuidad del proceso de mejoramiento educativo de los establecimientos escolares que fueron asesorados, en el contexto del Plan de Asistencia Técnica 2002-2005 de la Región Metropolitana.

El avance alcanzado de los distintos productos, se debió principalmente a las reuniones y entrevistas realizadas a los diferentes actores que estuvieron directamente involucrados con las escuelas asesoradas en el período 2002-2005. En este marco, las actividades se realizaron con los sostenedores y jefes técnicos de los DAEM y Corporaciones, supervisores de la DEPROV Sur, directores y un grupo de docentes directivos y técnico-pedagógicos destacados de las distintas unidades escolares.

En la primera parte, se presentan Informes específicos con recomendaciones para cada uno de los establecimientos a partir de las visiones entregadas por cada uno de los actores. Se recogieron las fortalezas y debilidades de la unidad escolar en relación a la calidad de sus prácticas de gestión y pedagógicas de aula, teniendo en cuenta el Plan de Asesoría CIDE-UAH implementado durante el mencionado período.

En la segunda parte, se da cuenta de un Plan de monitoreo y Seguimiento 2007-2010 que recoge las recomendaciones específicas de cada unidad escolar. Dicho plan está orientado principalmente a un trabajo de constitución y/o fortalecimiento del equipo de gestión, a partir de un Proyecto de Mejoramiento Educativo de largo plazo que se funda en los propios Planes de Mejora anuales que ya disponen los establecimientos. Se trata de una acción anticipatorio de asesoría del Sistema de

Supervisión, que por una parte refuerza y articula lo que la escuela ha diseñado, de acuerdo al SACGE y a otras iniciativas de planificación escolar. Por otra parte, preparar a los equipos de gestión en la elaboración de los compromisos de gestión y desempeño que estarán a la base de la evaluación de los docentes directivos y técnicos pedagógicos, establecida en la Ley N° 19. 979 del año 2004 que entrará en régimen el año 2008.

A continuación, en la tercera parte desde la Universidad Alberto Hurtado se propone un plan de formación académica de carácter tentativo, para ser impartido durante el año 2007 a través de la Escuela de Educación Continua que permita atender las diversas necesidades de formación de los actores.

En la cuarta parte, se da cuenta de algunas conclusiones al cabo de este trabajo indagatorio y de acopio de información actualizada sobre las distintas unidades escolares y los actores involucrados en ellas.

Finalmente, se anexa una muestra representativa de los materiales y documentos de apoyo que fueron utilizados durante la asesoría del CIDE a los establecimientos. Esta documentación forma parte del trabajo desarrollado en la capacitación a docentes de aula, tanto en Lenguaje y Comunicación, como en Educación Matemática, asimismo, de la capacitación a los equipos de gestión en su conducción pedagógica y de relación con la familia.

Cabe señalar que los diferentes registros de reuniones y entrevistas sostenidas con los distintos actores están incorporados en los informes específicos de cada unidad escolar.

**INFORME ESPECÍFICO DE LAS ESCUELAS
ASESORADAS EN LA ASISTENCIA TÉCNICA DEL CIDE
DURANTE LOS AÑOS 2002 - 2005**

ESCUELA ABRAHAM LINCOLN
MUNICIPAL
RBD 10580
COMUNA DE San Bernardo

ESCUELA ABRAHAM LINCOLN

Entrevista a la JUTP

En términos de estructura y funcionamiento del EGE, considera que este año se ha ido ordenando principalmente porque han logrado formar un buen equipo de trabajo. Con la directora han ido desarrollando alternativas para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Han incorporado al EGE a la profesora de Educación diferencial, la profesora de Enlace y la psicóloga del Proyecto de Integración.

En cuanto a composición de los profesores, cuentan con nueva profesora para el 2º año que se ha adecuando bien en reemplazo de la profesora que jubiló.

El profesor de 4º del año pasado que logró mejorar el SIMCE de su curso, siguió este año con el nuevo 4º con el que ha trabajado duramente porque estaba débilmente preparado en su nivel. En especial ha trabajado en geometría como aprendió con la A.T. del CIDE.

Un aspecto muy positivo que destaca la UTP, es que este profesor se ofreció voluntariamente a tomar el curso, ya que **él aprovechó intensamente la asistencia Técnica del CIDE en el año anterior, logrando un avance importante en el SIMCE.** Él es un profesor que defiende mucho el estatuto docente y por tanto se opone a la supervisión dentro del aula, así como a la evaluación docente generando conflictos con la dirección.

En cuanto **a los aportes de la AT en el resto de los profesores de primer ciclo,** a pesar de haber tenido sólo un año de Asistencia Técnica del CIDE, los docentes de este ciclo consideran que esta asistencia fue clave para iniciar cambios en la enseñanza y para comprender y aplicar el uso de los materiales aportados y para guiar a los profesores. En consecuencia, siguen utilizando dichos materiales, especialmente los de geometría y las orientaciones recibidas en lenguaje.

En cuanto al uso del tiempo en el aula, **aprendieron con la AT a considerar que la clase tiene tres momentos,** y aplican efectivamente dos de ellos con más propiedad, reconociendo que el momento del cierre les es muy difícil, porque no tienen todavía en sus manos un completo manejo del tiempo de aula.

Respecto de la planificación de las clases, los profesores han asumido la planificación bimensual de acuerdo a los planes y programas de estudio y del marco curricular pero les ha costado las nuevas indicaciones de la supervisión porque estaban muy apropiadas del estilo de planificación mensual que emprendieron con el CIDE. No obstante, manejan los componentes de la

planificación, especialmente en lo que se refiere a contenidos, estrategias didácticas y aprendizajes a lograr.

En cuanto a la cobertura curricular, han logrado mejorarla de 1º a 4º año lo que se observa a partir de las planificaciones de clases y los leccionarios. Han contado este año con el LEM en matemática y el acompañamiento de la consultora en cinco sesiones, que ha ayudado a clarificar más la enseñanza de la matemática, la planificación y la ejecución en el aula. Están aprendiendo a mejorar la comprensión de la importancia de cubrir en el aula el currículo.

La JUTP declara que no ha podido entrar **a supervisar el aula** de manera sistemática porque tiene muchas demandas. Una de las principales causas es la cantidad de licencias que han tenido los docentes, lo que la ha obligado a tomar cursos de todos los niveles para suplir estas ausencias. A eso se agrega el hecho el que nuevo inspector que fue nombrado también se acogió a licencia médica por enfermedad y ha sido a su vez reemplazado por un nuevo inspector. De este modo, ella se ve demandada por muchos flancos, que implican tener que atenderlos para evitar mayores problemas, especialmente en lo que refiere al trabajo con los alumnos. Tal como lo señala, "pueden dejar de hacerse una serie de cosas, pero no se puede dejar a los estudiantes sin clases".

Durante este año se incorporaron al **SACGE** y con él a la práctica de **Autoevaluación** este año el cual les ha demandado mucho trabajo, especialmente a la JUTP. Considera que este proceso ha sido interesante y que les ha hecho revisar sus prácticas y la manera en que tienen que fundamentar lo que van logrando.

Por otro lado este **año se evaluaron los docentes de primer ciclo**, los cuales consideran que este procesos es interesante pero el trabajo que demanda es excesivo, puesto que en la vida diaria no alcanzarían a realizar una preparación como la que demanda esta evaluación. Consideran que han adquirido algunos elementos que pueden aplicar para mejorar más sus prácticas

En cuanto a formación continua, ella misma ha seguido la formación que ofrece el LEM para los UTP, lo que le ha permitido comprender y apoyar lo que tienen que realizar en matemática los profesores en la sala de clases. Este año una de sus profesoras está estudiando en la Universidad Alberto Hurtado un diplomado de ciencias sociales.

Por otra parte, con la directora han organizado sesiones de **auto perfeccionamiento en lenguaje y ciencias** con los profesores de segundo ciclo, lo que va ayudando a la escuela a orientarse hacia un estilo de auto apoyo profesional autónomo. **Han comprendido con la Asistencia Técnica del CIDE**, que el aprovechamiento de los propios recursos en encuentro internos es muy

importante para fortalecer las competencias docentes. Esperan continuar con este sistema pero ven una tremenda necesidad de contar con profesor especialista de matemática. El que tenían se fue como JUTP a otro establecimiento y eso significó una pérdida porque hacía aportes en esos talleres internos.

En cuanto a **redes de colaboración**, tienen varios proyectos insertos en la escuela, entre los principales están los Talleres para la Paz y CONACE donde los aportes de ambos se trabajan en clases, con ellos se ha abordado la mediación y el desarrollo personal junto con la prevención de la droga. Además del LEM tienen un proyecto de integración para atender a los niños con retraso mental y dificultades psicológicas.

Respecto del **involucramiento de la familia con los procesos que implementa la escuela**, incentivan a los profesores a implementar el trabajo para la casa que propone CONACE y de esa manera esperan estar incidiendo en el apoyo desde el hogar. Pero en la relación escuela- padres y apoderados estima que las reuniones no tienen la asistencia esperada porque se dan los jueves de cada mes a las 15.30 hrs. A ellas asiste el 50% de los apoderados y cuando pueden envían un reemplazante. Para favorecer la asistencia, suprimieron la cuota del curso, pero no ha producido nuevos efectos en cuanto a la asistencia.

VISION DE LA SUPERVISIÓN

Este año se ha integrado más la directora. Si bien han comenzado a ordenarse se ve que están trabajando en el mejoramiento de los aprendizajes, aunque la responsabilidad principal la ha tenido que asumir la JUTP. Ella es joven, soltera y muy comprometida con la escuela.

La directora conduce la escuela sin seleccionar las propuestas que le llegan. Acepta todo y recibe a todo el mundo. Eso les quita tiempo para funcionar en un foco que tiene que ser el de los aprendizajes. Tiene muy buena disposición y se entiende bien con la JUTP, a la cual sin embargo le recarga el trabajo.

Cuentan con un profesor bastante conflictivo que genera tensiones con ellas y de los docentes con la dirección. Está siempre reivindicando los derechos el profesor y se ha negado a la evaluación y a la supervisión al aula.

Esta escuela requiere de un ordenamiento a otro nivel, con una decisión de focalización en lo que más necesitan, que es mejorar los aprendizajes.

En general hay un buen clima y es una escuela que puede salir adelante a condición de que el ordenamiento y selección de actividades se organice en función de lo que tienen que aprender los niños.

Están débiles en matemática porque se les fue el profesor que tenían, así es que necesitan impulsar la formación de los profesores de segundo ciclo.

Han participado en el SACGE y allí han visto que necesitan aprender a recopilar la información sobre lo que ellos hacen.

Sugerencia

Emprender un trabajo con el EGE para reorientarlas sobre el quehacer central e la escuela. También ayudarlos a distribuir tareas y responsabilidades en el equipo. Sin lugar a dudas, se requiere una formación que supla las debilidades de los docentes de segundo ciclo, a quienes les falta actualización. Ello tiene que ser con formación universitaria como lo está haciendo la profesora de ciencias sociales.

VISION DE LA SOSTENEDORA

Entrevista a la jefe de Educación de la Corporación de Educación de San Bernardo Sra. Sonia Román

Estima que el liderazgo de la directora se centra más en el activismo. Cuenta con buenos profesores, pero falta mayor y mejor conducción. Como evaluadora del SACGE, considera que tienen que clarificarse sobre el acento que pondrán para mejorar sus logros y en especial, requieren aprender a sistematizar lo que hacen.

En la escuela hay un par de profesores difíciles pero están aprendiendo a responder a los requerimientos que les pide el sistema y a responsabilizarse de los resultados que obtienen. Hay buen equipo de docentes pero se necesita formar en profundidad a los profesores de 2º ciclo en las especialidades de los subsectores.

Cabe señalar que consigna numerosas horas de licencia de profesores en esta escuela (172 días en el año), cosa que también se da en el resto de la comuna. Frente a ese problema no tiene alternativas por ahora.

Con un equipo de jefes de UTP la Corporación ha elaborado pruebas para hacer el seguimiento de los logros en los aprendizajes y de esta manera complementar la evaluación de la DEPROV con sus compromisos de gestión.

Estima que el acompañamiento Corporación - Mineduc a las escuelas resulta muy potente porque se hace visible la coordinación y porque ha resultado efectiva tanto para conocer las escuelas como para impulsarlas a hacerse cargo de su misión fundamental.

Sugerencias

Para esta escuela, estima importante seguirla acompañando de manera conjunta con la supervisión, especialmente en lo que se refiere a la dirección y su equipo, con el fin de ayudarla a seleccionar iniciativas y a privilegiar un trabajo articulado entre ellas. Cree que hay que establecer coordinaciones con las universidades para proponer una formación continua a los profesores en vista de mayor actualización y especialización.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

La escuela cuenta con un equipo EGE que tiene posibilidades de mejorar su gestión, ya que hay capacidades y disposiciones de apertura y compromiso en sus integrantes. Además cuenta con programas en marcha que pueden ayudar a fortalecer las nuevas prácticas pedagógicas y educativas.

El Plan de Mejora que tienen que elaborar para este año es una instancia donde Supervisión y Corporación pueden hacer aportes en conjunto. La primera, para ayudarlas a revisar y ajustar su plan de mejora, facilitando e impulsando la articulación de los aprendizajes y las prácticas que se promueven en los diferentes proyectos que asume la escuela. Asimismo, alentar e impulsar la supervisión interna de los procesos de aula. La segunda, para monitorear su ejecución y eventualmente apoyarla con recursos necesarios a su realización en caso de no ganar un PMEG. De este modo, la escuela puede ir centrando sus esfuerzos y liderazgos en un ordenamiento y selección de acciones claves, para sustentar el mejoramiento que consiguieron en los resultados del SIMCE 2005.

La demanda de profesor de matemática y de formación en la especialidades par los profesores de segundo ciclo, debiera ser tomada en serio por la Corporación y establecer un sistema de redes con universidades para atender esta necesidad fundamental. La formación continua de profesores y directivos debiera ser una estrategia a incluir en al Plan de Desarrollo Comunal de Educación.

**ESCUELA CALERA DE TANGO
MUNICIPAL
RBD 10687
COMUNA CALERA DE TANGO**

ESCUELA CALERA DE TANGO

Entrevista al director y JUTP

Se mantiene el equipo directivo del año anterior. Director, JUTP y Educadora Diferencial. Este año no cuentan con Inspector.

Ambos señalan que **el mayor impacto de la A.T. del CIDE** ha sido en la **planificación de clases**. Los docentes planifican hoy día sus clases basándose en los planes y programas de estudio y no en el texto del alumno como lo hacían anteriormente. Además, consideran como muy positivo para sus prácticas el tratamiento de los distintos ejes, tanto en Lenguaje como en Matemáticas. Asimismo, un logro de la Asistencia técnica del CIDE fue que los docentes se habituaran a la situación de que pueda haber otras personas en sus aulas mientras ellos desarrollan sus clases.

Sin embargo, no se instaló **la supervisión en el aula**, tal como lo había modelado y promovido la A.T., puesto que la jefe técnica no se ha sentido capaz de implementarla aunque la reconoce como práctica necesaria a la regulación y conducción del proceso pedagógico.

La escuela **ha participado en el LEM durante el año** pero ha encontrado dificultades en sus logros. El primer año básico está concluyendo el año escolar con 14 niños no lectores a pesar de haber trabajado en este sentido con la A.T. del CIDE y de estar trabajando con las unidades LEM.

Paradójicamente la misma profesora del curso, es la coordinadora del LEM en la comuna. Tanto ella como el EGE, estiman que el Modelo Integrado no es lo más adecuado para abordar la adquisición del código en los niños que atienden. Además, consideran que es un método que más bien ha confundido y desorientado a la docente de primero, dado que ella era "experta" en la enseñanza de la lectoescritura con el método fonético. Si bien reconocen que aún con dicho método no alcanzaban resultados óptimos, de todas formas, podían obtener mejores logros que con este último enfoque.

En relación con **la atención a las necesidades educativas de los estudiantes en lenguaje**, la escuela no logró proyectar y mantener los sistemas e instancias de trabajo definidas durante la A.T. Así por ejemplo, no continuó con la estrategia de atención a los alumnos y alumnas con retraso pedagógico que se implementó en el 2005. En ese período, la escuela instaló un sistema de trabajo consistente en la toma diaria de lectura a todos los alumnos del primer ciclo. En dicha acción participaban las profesoras y las paraprofesoras, llevando un registro diario donde consignaban las lecturas de diversa complejidad y medían el tiempo de lectura de los niños. Contaban además con una pauta para saber si los

niños sabían el texto de memoria o estaban leyendo. El registro era controlado por la especialista y la JUTP.

Claramente faltó **el liderazgo del director y la UTP en esta dimensión**, dejando de lado una estrategia que ayudó a generar una comunidad centrada en el apoyo al aprendizaje de los alumnos y permitió mejorar sus resultados. En cambio optaron por seguir sólo con la atención de alumnos a cargo de la educadora diferencial.

EL proceso de auto evaluación de la gestión y la institución a través del SACGE

La escuela se siente fuertemente demandada en la dimensión curricular por la DEPROV a partir de sus resultados en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión, dado que les exigen contar con sistemas de trabajo que permita asegurar y demostrar el establecimiento de prácticas que propendan al logro de la dimensión curricular. No han logrado determinar cuál es la petición de la DEPROV y cuál es el sentido que tiene para ellos. Según su percepción, sólo se trata de reunir papeles sin ver en ello la importancia de sistematizar sus prácticas y sus resultados.

Los directivos declaran que tanto ellos como los docentes, resienten el hecho de haber pasado tan abruptamente del apoyo del CIDE a la del Departamento Provincial de Educación, dado que señalan que lo que principalmente hace la DEPROV es pedirles llenar "cientos de papeles", en tanto que la A.T. les exigía implementar nuevas prácticas con un claro sentido para los distintos actores.

A partir de ello, estiman que la escuela no logró proyectar y mantener los sistemas e instancias de trabajo definidas en la durante la A.T. Trabajo en equipo, análisis de prácticas, elaboración de unidades y de ítem de evaluación de los aprendizajes, etc.

En términos de la dimensión recursos hay algunos aspectos nuevos a considerar:

1. La escuela ha aumentado su matrícula gracias a la implementación de un plan que consistió en asegurar en el mes de noviembre del 2005 la matrícula interna y promocionar la excelencia académica lograda por el Colegio durante dos periodos. Además, en el mes de marzo siguiente han difundido el alza obtenida en el puntaje SIMCE en las últimas mediciones. Durante el año actual, han logrado incorporar 46 nuevos alumnos a los diferentes cursos de la escuela, lo que equivale a un curso completo.
2. La escuela postuló a la obtención del CRA y se lo adjudicó, de modo que cuenta con mayor cantidad y calidad de recursos para el trabajo de aula.

3. Al mismo tiempo señalan que para el año 2007 la escuela necesita rebajar en 50 Hrs. (en total) las cargas horarias de horas en aula de los docentes que se acogen al beneficio de rebaja horaria por cantidad de años de servicio. Con estas horas asegurarán la atención del CRA, al que postularon durante el año actual. Junto con ello la JUTP, entra en período de jubilación, al término de sus años de servicio.

VISIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Entrevista con el supervisor Don Carlos Carrasco

El supervisor apoyó esta escuela en algunos momentos recién este año, pero con menor sistematicidad de lo deseado por los numerosos problemas que se han presentado en la educación provincial (crisis estudiantil, entre otras).

Observa que el Director de la escuela Calera de Tango está con mejor salud y se caracteriza por tener buenas relaciones con los docentes.

Considera que escuela está despegando, lo que se refleja en los resultados del SIMCE y los Compromisos de Gestión. Además, a su juicio la escuela tiene buena disciplina y un clima de convivencia positivo, lo que no es tan frecuente de encontrar en buena parte de los establecimientos municipales.

Los preparó en el SACGE clarificando conceptos y dándoles sugerencias y desde allí pudo constatar que la experiencia con la AT del CIDE les ha ayudado a ordenarse, pero aún le falta al equipo directivo una mayor apropiación de conducción técnica, especialmente a la JUTP. Ella no cuenta con las herramientas y los conocimientos suficientes para plantearse como líder en la gestión curricular. No ha implementado la supervisión al aula, en parte porque no es validada por su profesores como guía con autoridad en el conocimiento del currículo y de las exigencias que demanda el dominio de las estrategias didácticas y la evaluación de los aprendizajes.

En la escuela hay un grupo de profesora jóvenes que quieren emprender los cambios pedagógicos y requieren de una líder que aproveche sus disposiciones y capacidades.

El supervisor le solicitó a la JUTP elaborar un plan simple con objetivos, metas, listado de acciones a realizar con fechas y un seguimiento y monitoreo para recoger y sistematizar los resultados y efectos de ellas. Ella quedó con ese compromiso, que su vez él no pudo monitorear por falta de tiempo.

Sugerencias del supervisor

Apoyar a la jefatura técnica con herramientas para elaborar diferentes tipos de instrumentos que le permitan supervisar internamente y sistematizar los procesos

de planificación, implementación curricular, instrumentos de evaluación, recogida de información, su ordenamiento y análisis.

Como aspecto complementario, orientarla y apoyarla para constituir equipo con las profesoras de mejor desempeño de la escuela, con la finalidad de organizar el acompañamiento, monitoreo y elaboración de alternativas remediales para enfrentar las dificultades que surjan de la implementación de las distintas alternativas.

VISIÓN DEL SOSTENEDOR

Entrevista al Jefe de Educación de la Corporación de Educación Municipal de Calera de Tango, don Patricio

Considera que en la gestión de la escuela ha habido un avance significativo ya que el director y la JUTP se plantean metas. Han logrado aumentar la matrícula, mantener la planificación de clases como un quehacer central al trabajo pedagógico. Han efectuado el control de lectura de los alumnos de primer año.

Al respecto señala que han tenido problemas con la enseñanza de la lectura en el primer año. No han logrado encontrar la vía adecuada para garantizar el nivel lector que se requiere en este grado. Han terminado el año con 14 niños no lectores lo que es un problema muy serio que hay que enfrentar con estrategias remediales.

Sugerencias del sostenedor

A su juicio es necesario revisar la función de la jefatura técnica. Hay que comprender que el currículo es problema de toda la escuela, por tanto la JUTP requiere desarrollar competencias de coordinación sobre la base de un conocimiento amplio del marco curricular y los programas de estudio. Es necesario mejorar el tratamiento de los subsectores en planificación y evaluación y en la generación de redes de apoyo para el mejoramiento del currículo que se busca implementar en la escuela.

Junto con ello ve necesario tanto para directivos y como docentes técnico pedagógicos, mejorar y aumentar el manejo de la informática, a fin de ordenar la información acumulada del establecimiento y a partir de ello, efectuar los análisis que le irán permitiendo focalizar, regular y enmendar rumbos.

En cuanto a la Asistencia Técnica del CIDE, señala que constantemente está presente como referencia en el discurso de los profesores, especialmente en lo que refiere a la línea de objetivos y trabajo en equipo, y de las prácticas que implementan.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

Asistir a la escuela desde la Supervisión en la revisión y ajuste de su Plan de Mejora para que considere en la dimensión de gestión curricular las estrategias de apoyo y supervisión al desempeño docente en lo que refiere a prácticas de planificación, organización de la clase, uso de estrategias didácticas y materiales recibidos por la A.T., el LEM y el CRA. Ayudarla a clarificar con el LEM el enfoque de la enseñanza de la Lengua y el tratamiento de la iniciación de la lectura para el primer año básico.

Se requiere de la constitución de un EGE dirigido a sostener y aumentar el nivel de los aprendizajes de los alumnos y contar con un apoyo sistemático para la formulación e implementación de las metas elaboradas en sus planes de mejora. Hay que aprovechar el impulso de las docentes jóvenes con ganas de potenciar sus capacidades mediadoras. Tal como lo señala el supervisor, conviene propiciar la incorporación al EGE de al menos dos de las docentes jóvenes, asignándoles responsabilidades de asistencia a la preparación de la enseñanza y la cobertura curricular en lenguaje y matemática. Por su parte, la Supervisión podría modelar el acompañamiento al aula tanto de la UTP como de las docentes jóvenes, preparándolas en trabajo cooperativo entre pares.

Desde la Corporación debe haber una exigencias y monitoreo relacionadas con la planificación de los aportes que pueden realizar las docentes que quedarán con menos horas de trabajo en sala de clase. La supervisión por su parte, puede apoyar al director y al EGE, para organizar la asignación de tareas que estas personas pueden cumplir para atender las necesidades de los estudiantes en actividades fuera o dentro del aula. Así por ejemplo, incentivar la actualización de la estrategia de reforzamiento de la lectura con apoyo de diversos integrantes de la escuela. Lo mismo podría hacerse con las actividades de geometría y sus posibilidades de articulación de los aprendizajes con el subsector de arte y tecnología.

Tanto la Corporación como el DEPROV deben atender a la eventual renovación de unidad técnica que se avecina con la jubilación de la jefe de la UTP. Es necesario que el sostenedor asigne al cargo una persona que tenga conocimiento del Marco Curricular, que haya trabajado con los programas de estudio, que sepa del desafío que implica la planificación de clases y la diferencia entre planificación y preparación de la clase. Un profesional que al mismo tiempo tenga disposición al trabajo en equipo y compromiso con su propia formación permanente. Por su parte el sostenedor en coordinación con la supervisión, puede incentivar y monitorear el surgimiento e instalación de diferentes tipos de organización de los docentes, que pueden darse al interior de la escuela para enfrentar el mejoramiento y sostenimiento de los aprendizajes.

ESCUELA NEMESIO ANTÚNEZ
MUNICIPAL
RBD 9721
COMUNA DE EL BOSQUE

ESCUELA NEMESIO ANTÚNEZ

Entrevista a la JUTP y Directora

La directora, la JUTP y la Inspectora se han constituido como EGE con delegación de funciones y responsabilidades, decididas a salir de su situación de crítica y hoy de focalizada.

La directora en términos de su **liderazgo** ha dado carácter obligatorio a las sesiones de reflexión pedagógica y al acento de encaminar la escuela hacia los aprendizajes de todos los alumnos. La JUTP se ha encargada de la gestión curricular y la Inspectora de la relación con los apoderados y la disciplina.

En términos de liderazgo de la UTP, ha logrado dar ordenamiento al trabajo pedagógico de los docentes en sus unidades, aprendizajes esperados e instrumentos de evaluación. Cada uno tienen una carpeta con dichos elementos. (en efecto en dichas carpetas se observan tanto las planificaciones como las unidades y los instrumentos de evaluación)

Un punto que ha sido relevante, es el hecho de mantenerse **en red con los equipos directivos de las escuelas de El Bosque convocadas por el DEM**, como la instituyó la Asistencia Técnica del CIDE. De este modo han participado en la red donde han compartido sus experiencias de cambio y transformación de prácticas con otras escuelas. A partir de ello, desean en el 2007 realizar un proyecto de investigación sobre los factores que permiten el mejoramiento de prácticas al interior de las escuelas.

En cuanto a las prácticas **de planificación de las clases con articulación al marco curricular y los programas de estudio**, como lo aprendieron con la Asistencia Técnica del CIDE, sostienen que es ya una cuestión asumida en todos los niveles ya que se guían en todos los cursos por dichos instrumentos. Para ellos es un dominio adquirido al interior de la escuela. Todos los profesores entregan con bastante regularidad en el tiempo exigido, sus carpetas con una planificación bimensual con lo aprendizajes a lograr y los instrumentos de evaluación.

En términos de supervisión al aula han podido monitorear el proceso pedagógico y ver que al menos la estructura de la clase en momentos está bastante adquirida aunque aún es débil en la mayoría la organización y ejecución del momento del cierre." Sigue siendo la campana la que finaliza la clase antes de hacer el proceso de revisión de lo aprendido".

Respecto de la práctica de Autoevaluación de la gestión y de la institución escolar a través del SACGE estima que se les ha recargado mucho el trabajo en especial en la acumulación de documentos de diverso tipo, lo que considera excesivo y muy demandante del escaso tiempo disponible de las responsables dentro del establecimiento.

VISIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Entrevista a la Sra Doris Azócar

Hay certezas de prácticas innovadoras instaladas desde el trabajo ATE-CIDE, por ejemplo en relación a la planificación didáctica, uso de los Planes y Programas de Estudio y la evaluación de los aprendizajes escolares. Sin embargo, la supervisora cree que lo pedagógico funciona regular ya que hay tendencia del EGE en privilegiar lo normativo, *"esto se tiene que hacer"*—es la consigna del EGE— En su visión, este EGE constituye una suerte de matriarcado que vela por el buen cumplimiento de la tarea, pero sin levantar o destacar suficientemente el sentido de la tarea a realizar.

En el contexto del SACGE, están aprendiendo a valorar la importancia de disponer de diversas evidencias que respalden la existencia de las distintas iniciativas pedagógicas y de gestión que se implementan.

Sugerencias

La supervisora, afirma que a futuro es necesario brindarle un apoyo al EGE en el sentido de potenciar a la directora y otros docentes para contrarrestar el "peso" que ejerce la JUTP en su estilo autoritario y rígido.

VISIÓN DEL SOSTENEDOR

Entrevista con el Jefe técnico y los dos coordinadores Departamento de Educación Municipal de El Bosque Sres. Samuel Leiva, Eduardo y Lucía.

El equipo directivo se mantiene con perfilamiento dentro de la institución. Se ha constituido un equipo directivo mucho más coordinado, donde las tres personas tienen roles directivos y complementarios.

La escuela se ha ordenado centrándose en lo pedagógico. Han trabajado en torno a los aprendizajes esperados y las evaluaciones externas manteniéndose alerta a los resultados que van obteniendo en las distintas mediciones. Constatan que los temas curriculares los han ido desarrollando con dedicación.

El DEM ha instituido el espacio mensual de encuentro entre las escuelas ex críticas ampliándolo a otras tres más de la comuna. En esa instancia la escuela ha participado de manera regular intercambiando su experiencia con las nuevas

Respecto de SACGE les ha costado comprender la importancia de recopilar evidencias de sus prácticas pues valoran enormemente la metodología CIDE que implica hacer las cosas y no necesariamente registrarlas a la manera del SACGE. No obstante están empezando a comprender que esta práctica va permitiendo aprovechar las buenas estrategias de cambio que insertan y desechar aquellas que nos les sirven.

Sugerencias

En esta escuela se ve necesario acompañar el EGE en el procesos de registro de sus prácticas, en especial ayudándolo a comprender la relevancia que tiene enfrentar de mejor manera las dificultades que se presentan en la organización y en la enseñanza. También para que emerjan y se perfilen con claridad los distintos liderazgos que se dan tanto en la dirección como entre los docentes.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

A partir del Plan de Mejora que van a elaborar entre enero y marzo, la Supervisión debería apoyar al EGE para un mayor conocimiento y comprensión de lo que significan las dimensiones y elementos que contienen el SACGE para una buena conducción de dicho plan; al mismo tiempo, asistirlos en su revisión y ajuste. Desde el DEM sería adecuado organizar el encuentro de Directores en torno al monitoreo y seguimiento de los planes de mejora de cada institución participante del grupo de directivos y aportar con la comprensión y utilización de indicadores para su evaluación interna.

Asimismo el DEM debe participar con estos equipos de escuela en el proceso de evaluación de desempeño de directivos y equipo técnico pedagógicos el cual estará a su cargo y que se incentivará desde el 2007. A partir de ello, podrán prepararlos, para postular a la asignación de desempeño. Con ello, el DEM estaría propiciando el reconocimiento por desempeño y economizando sus propios recursos en la dimensión del reconocimiento al trabajo de los directores y docentes directivos.

**ESCUELA ISABEL RIQUELME
MUNICIPAL
RBD 10548
COMUNA DE SAN BERNARDO**

ESCUELA ISABEL RIQUELME

Entrevista a la directora.

En cuanto a la constitución del EGE, la JUTP es nueva y está aprendiendo el desempeño de su rol. Las demás integrantes del EGE no aparecen con un rol claro y definido, en esta estructura. El EGE se destaca por estar permanentemente analizando críticamente distintos documentos provenientes del nivel central. Este trabajo es liderado por la evaluadora, dirigente del Colegio de Profesores y una tenaz opositora a las políticas del MINEDUC.

En cuanto al **liderazgo** sostiene que el EGE se reúne todos los días lunes. Han estado abocadas a preparar la reunión docente de reflexión pedagógica (día martes) para tratar el uso de los materiales de lenguaje y matemática. También gestionaron el apoyo de una psicóloga, del Centro de Diagnóstico de San Bernardo, quién les impartió un taller de desarrollo personal. Otros temas desarrollados han sido la evaluación de aprendizajes y la planificación didáctica.

En cuanto a los aportes de la AT del CIDE según su percepción, lo que quedó instalado son los aspectos pedagógicos de las clases, "ya que ahora son más interactivas y entretenidas". En lo específico, ya está incorporado el tratamiento de la geometría –forma y espacio. A manera de ejemplo, afirma que esta dimensión se ha ampliado a los talleres JEC, especialmente con la elaboración de figuras tridimensionales, en los 3º y 4º años.

En cuanto a la **planificación de clases**, las docentes muestran mayor preocupación por tener como referencia para la preparación de sus clases los Planes y Programas de Estudio como lo aprendieron con la A.T.: En este contexto, han estado trabajando en la ampliación de la carga horaria en Lenguaje y Matemática. Junto con eso la han dado mayor importancia a la comprensión del Medio Natural y al ejercicio de la creatividad escolar, a través de las Artes plásticas y Tecnología.

La evaluación de los aprendizajes en el aula también a mejorado, ya que las docentes hacen ver a las niñas los aprendizajes esperados en las clases de Lenguaje y Matemática y como se evaluarán sus logros y avances. Hay más actividades de evaluación formativa a través interrogaciones orales, dramatizaciones de hechos históricos y trabajos de investigación.

En cuanto a prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los alumnos atendiendo a dificultades y avances, la directora destaca que ahora hay más trabajo en equipo y que esta dinámica ha permitido que se tomen decisiones de manera colectiva, previo análisis de situaciones que atentan con los aprendizajes escolares. Las docentes reconocen sus errores y están dispuestas a hacerse cargo

de remediales en el tratamiento de las clases. Esta práctica también la adquirieron con la A.T.

La JUTP ha realizado **supervisión de aula**, principalmente en los 4^a años para apoyar y cautelar que las estrategias pedagógicas trabajadas en Lenguaje y Matemática ya señalado que se estén utilizando adecuadamente.

Respecto al bajo logro en los resultados del SIMCE, señala que la escuela ha comprendido la baja en estos resultados justificándola con factores externos : expulsión del examen de 3 alumnas por la examinadora que consideró que estaban copiando, lo que afectó al resto del curso; inasistencia de 5 buenas alumnas de ambos cursos y la participación de 15 alumnas con problemas de aprendizaje. En ningún momento consigna causales debidas a debilidades en la conducción del EGE , ni en las prácticas pedagógicas.

La directora sostiene que este año, desde la gestión se han preocupado del trabajo docente en los 4^a años (dotación de materiales aportados por la ATE CIDE). Sin embargo, no tiene muchas expectativas en relación a buenos resultados ya que la profesora del 4^a año A. ha tenido tres meses de licencia médica.

Respecto del SACGE la escuela desistió de participar en esta iniciativa ya que según dijo la directora no se encontraban en condiciones de responder a nuevas demandas del Sistema, además de ser un "trámite engorroso". También reconoce que hubo resistencia de algunas profesoras a participar de la mencionada iniciativa. Ella cree que el próximo año participarán, por supuesto si ella es ratificada en el cargo.

Respecto de la dimensión recursos humanos, la directora reconoce que hay un nudo en la cantidad de licencias médicas que se han producido en el año y que al mismo tiempo, muchas de ellas son arregladas con el fin de atender a problemas familiares que aquejan a buena parte de las docentes.

Otro nudo está en la inasistencia de las alumnas de 2^o ciclo(entre un 15-20%) los días lunes y viernes, lo que atribuye al "carrete" de los fines de semana y a la falta de control de las madres que trabajan

El cargo de la dirección de la Escuela será sometido a concurso (febrero 2007). En este marco, llama la atención que la directora señale que como no tiene garantizado "ganarlo", no ha preparado la planificación escolar del año entrante.

Claramente, hay una evidente falta de conducción y proyecciones que ha conspirado e incrementado un clima de incertidumbre en el cuerpo docente que ya viene arrastrando una serie de inseguridades, como por ejemplo, la amenaza de

reducción de personal y la carencia de una clara conducción pedagógica de la dirección.

La directora sugiere que el apoyo debe dirigirse a la programación de los talleres JEC para incorporar metodologías activas de enseñanza. También que es necesario conocer otras modalidades y formatos de planificaciones didácticas y procedimientos de evaluación de los aprendizajes esperados. Y finalmente sostiene que es muy importante para la Escuela recibir apoyo para estimular una mayor participación de los padres y apoderados, *"ya que hasta ahora solo tenemos una participación activa de un 80%"*.

VISIÓN DE LA SUPERVISIÓN

La escuela tiene una estructura de EGE constituido por varias profesionales, entre ellas una curricularista, psicólogo, educadora diferencial y una evaluadora. La nueva JUTP es la Curricularista.

La supervisora ha visitado la escuela muy esporádicamente porque no está en SACGE. Considera que la directora no tiene liderazgo. Cuentan con docentes que sí lo tienen pero lo ejercen más bien en lo gremial y no en lo pedagógico. En especial destaca el liderazgo de la evaluadora que se opone a todo. Las reuniones de reflexión pedagógica son gremiales.

Es una escuela que tiene muchas alumnas con problemas de aprendizaje. A su juicio no queda casi nada de la AT en términos de preocupación de una comunidad por lo pedagógico.

Sugerencia

Hay que organizar un EGE centrado en liderazgo y gestión curricular que se oriente claramente a lograr el mejoramiento de los aprendizajes de las niñas que allí asisten. Hay que trabajar en torno a fortalecer el trabajo profesional y fortalecer el liderazgo de la dirección.

VISIÓN DE LA SOSTENEDORA

Entrevista a la Sra. Sonia Román, jefe del Departamento de Educación de la Corporación.

Esta escuela tiene el problema de un liderazgo débil de la directora con muchos años de servicio y un fuerte liderazgo de algunos profesores que obstaculizan el mejoramiento de las prácticas. En especial hay una líder gremial que se opone a toda iniciativa del Ministerio y que genera tensiones no sólo a la dirección en sino también entre los docentes. Ella estudia y sabe mucho de las normas jurídicas y del estatuto docente, y por ello es temida y respetada porque es quién conduce todas las oposiciones a nuevos cambios. Por ella la escuela no participó en el

SACGE, quién de acuerdo a la normativa sostuvo que la participación en esta iniciativa era voluntaria y por tanto la escuela no tenía la obligación de participar.

Sin embargo, en esta escuela participaron voluntariamente en la Asignación de desempeño y obtuvieron un 15% de asignación.

Juntamente con eso, señala que la escuela tiene 470 días de licencias médicas. Problema serio que atraviesa la comuna y al que no le ve por el momento solución.

Sugerencias

Estima que se van a producir cambios, porque hay concurso de directores y porque la líder gremialista está también postulando a un cargo para el próximo año.

Propugna que hay que insistir en que la escuela participe en el SACGE y de esta manera comience un proceso de ordenamiento y de clarificación de su rol. La auto evaluación bien preparada, permite a los directivos comprender desde la práctica la relevancia de una adecuada e intencionada conducción para el cumplimiento de la misión de la escuela y por ello, la necesidad de constituir equipos de trabajo. Necesita un fuerte apoyo de la supervisión y de la Corporación para salir adelante porque dentro hay gente capaz.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

Los problemas de dificultad de inserción de la A.T. del CIDE en las prácticas de gestión y en los procesos pedagógicos de esta escuela permanecen. Es necesario provocar un reordenamiento definitivo del equipo de gestión.

Está en manos de la Corporación la confirmación o renovación de la actual directora. Si la confirma, tiene que exigirle una disposición clara y preparación en el ámbito de gestión para emprender cambios sustantivos en la conducción de la escuela. Al mismo tiempo, establecer dispositivos y metas para involucrar al equipo directivo en los cambios que puede transferir desde su preparación. Si la cambia, tiene que elegir dentro de los postulantes un/ una profesional que al menos tenga preparación y experiencia en la conducción exitosa de escuelas con bajo rendimiento y con problemas de convivencia. Una profesional que se plantee con autoridad y se legitime a través de exigencias y control en el cumplimiento de responsabilidades, levantamiento de liderazgos pedagógicos y de convivencia tanto dentro del nuevo EGE como de ambos ciclos.

Desde la supervisión, está claro el camino por hacer. La escuela tiene que entrar al sistema de Autoevaluación y allí hay que apoyarla firmemente para que comience a reflexionar sobre los vacíos y debilidades que la atraviesan, tanto en lo relacionado con la conducción como con las prácticas pedagógicas, la convivencia

entre docentes y con las alumnas, y en especial en relación con los resultados de las diferentes evaluaciones externas.

Sugerimos que Corporación y DEPROV asuman la introducción al conjunto de la comunidad docente, un enfoque y una asesoría muy seria relacionada con el tratamiento del género, ya que es una escuela de niñas de sectores vulnerables. En este sentido, la escuela es una oportunidad crucial para que con educación las alumnas comiencen a desarrollar proyectos que las ayuden a salir no sólo de la pobreza, sino también de la condición de sometimiento y victimización que arriesgan en la constitución de parejas y familia como se constata en las mujeres de estos sectores. Ambos organismos estarían aportando con una intervención seria en este campo a la prevención de violencia intra familiar, droga, cesantía y pobreza, en especial de las mujeres.

**ESCUELA HUMBERTO MORENO
MUNICIPAL**
RBD 10649
COMUNA DE BUIN

ESCUELA HUMBERTO MORENO

Entrevista con la Directora subrogante, (incorporada al establecimiento en el mes de octubre), la jefe de UTP y la Inspectora general. La directora manifiesta en la entrevista bastante valoración de lo que la escuela está emprendiendo y en especial del trabajo logrado por la UTP.

El cargo de dirección será sometido a concurso y a él postulará la directora subrogante actual. Junto con las otras dos docentes directivas, han comenzado en el último trimestre a constituirse como equipo de trabajo.

Tanto la JUTP como la inspectora afirman categóricamente **que los aportes fundamentales de la Asistencia Técnica del CIDE, en ambos subsectores dejaron una práctica instalada en cuanto a la organización de la clase** (inicio, desarrollo y término), **la planificación didáctica** y un mejor uso de los Planes y Programas de Estudio. Estiman que está presente en el aula la **aplicación de estrategias de enseñanza**, aunque reconocen más debilidad en el manejo de estrategias para favorecer la comprensión inferencial. La explican atribuyendo como causa principal la irregularidad de las visitas y acompañamiento del capacitador del CIDE encargado de prepararlas en el subsector de Lenguaje y Comunicación.

Ambas destacan la **instalación definitiva en el primer ciclo de la enseñanza de la geometría (forma y espacio)** ya que antes de la asesoría CIDE esta dimensión de la enseñanza no se impartía, o bien se trabajaba erróneamente. En términos de gestión, actualmente se contempla en el horario de clases una hora semanal de geometría, período de trabajo que se ha hecho extensivo al segundo ciclo.

En términos de **apoyo a los estudiantes según sus necesidades de aprendizaje valoran el trabajo pedagógico de dos docentes de aula del primer ciclo que participaron de la A.T.**, a quienes este año las responsabilizaron de la docencia del primer y segundo año. Ambas también realizan **talleres de reforzamiento en Matemática y Lenguaje** a los alumnos de 1ª a 4º año. Práctica que se generó con los aportes de la AT y que instaló la gestión directiva.

En cuanto **al análisis de los resultados de las diferentes evaluaciones internas y externas** que también es una dimensión que se ha tomado en cuenta de manera más sistemática, especialmente a través de la elaboración y aplicación de pruebas internas como la DEPROV está exigiendo a las escuelas para medir logros de aprendizajes. Pero han ido más allá, porque han comprendido la importancia de analizar los requerimientos y resultados tanto del SIMCE como de las otras pruebas externas como son las de la Corporación.

La ex directora y la JUTP elaboraron **un plan de supervisión de las prácticas pedagógicas**, lo cual les permitió realizar varias observaciones de clases, con la consiguiente actividad de devolución a los propios docentes supervisados. Esto les ha permitido ofrecer sugerencias y establecer acuerdos con los docentes observados para fortalecer las buenas prácticas y mejorar debilidades. Sin embargo, este trabajo sufrió un debilitamiento en el segundo semestre debido a la jubilación de la directora y una licencia de dos meses por operación de la UTP. Pero queda en pie lo realizado y aprendido para continuar en el año próximo.

Durante este segundo semestre, han estado centradas **en la instalación de un mecanismo interno de trabajo con los docentes para reestructurar los talleres JEC**. Por ahora ya han levantado algunos temas para ser impartidos en estos talleres (técnicas de estudio, desarrollo personal, desarrollo del pensamiento, entre otros) y También para comenzar a reformular y actualizar el PEI a fin de convertirlo en un instrumento guía del quehacer de la escuela.

EL apoyo de la supervisora de la DEPROV y el SACGE

La supervisora de la Escuela (Ximena Arancibia) les visita quincenalmente y su trabajo ha estado enfocado a apoyar a la JUTP en diversas actividades pedagógicas para reforzar el trabajo de aula en Matemática y Lenguaje. Con ella han trabajado especialmente la comprensión inferencial a fin de apoyar a los docentes en este componente de Lenguaje y Comunicación.

La Autoevaluación que efectuaron en el SACGE, fue evaluada por el Panel externo con una nota 2 de promedio. Tanto, UTP como la inspectora, están de acuerdo con la nota alcanzada, ya que refleja que la mayor debilidad ha estado en la carencia de evidencias para dar cuenta de manera fundamentada del trabajo que están realizando.

Respecto de matrícula estiman que la podrán mantener en sus promedios históricos aunque temen la competencia que implica para la escuela, la instalación de un nuevo colegio subvencionado que abre matrículas desde 2NT hasta 4º medio, ofreciendo transporte gratuito para los estudiantes.

VISIÓN DE LA SOSTENEDORA

Entrevista a la jefe de Educación de la Corporación de Educación de Buin, Señora Ana Peña Reyes.

Tiene una visión positiva de la escuela, a la cual ve avanzar en el mejoramiento de sus prácticas con paso regular. Ha sido acompañante y evaluadora externa del SACGE en varias escuelas, para lo cual se incorporó a la preparación que les ofreció el Ministerio.

Como evaluadora externa de la Autoevaluación de esta escuela, estima que en términos de procesos de gestión y pedagógicos la escuela los ha implementado de manera efectiva. Faltó fundamentar con evidencias las acciones y logros obtenidos por la escuela. Consigna que la antigua directora junto con su equipo sentó las bases para emprender un camino decidido de mejoramiento de las condiciones de gestión y pedagógicas y sacar a la escuela de la situación de crítica. Piensa que si la directora subrogante postula y es aceptada, la escuela podrá continuar con el avance emprendido ya que tiene buena disposición hacia lo logrado por la escuela y porque cuenta con un buen equipo interno, especialmente el liderazgo de la UTP.

Como Corporación han asumido un proyecto político para trabajar los objetivos transversales como parte importante del currículo y esta escuela formará parte de este piloto para fortalecerla en su dimensión curricular y de convivencia.

Estima que la escuela no está amenazada por pérdida de matrícula a pesar de la instalación de otro colegio particular subvencionado, porque está prestigiándose y continuará en el camino de mejoramiento y de logros.

Sugerencias

Desde su nivel de jefatura, considera que es importante continuar con un apoyo conjunto Mineduc – Corporación de Educación, para sostener al nuevo equipo de gestión que se formará con la llegada definitiva de la nueva directora. Piensa que la huella que marcó la directora anterior, así como el aporte de la A.T. del CIDE, han dejado bases importantes como para que se continúe en un sostenimiento conjunto sistemático y con la difusión de logros de la escuela que además tiene buen clima laboral.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

La escuela cuenta con integrantes del EGE con probabilidades de constituir un equipo capaz de conducir la escuela hacia el cumplimiento de su misión: alcanzar mayores y mejores aprendizajes. Cuenta con una directora dispuesta a continuar con los procesos de mejoramiento en marcha y una jefatura técnica que

tiene liderazgo y asume su rol secundada por la inspectora que la apoya y acompaña.

Las prácticas docentes están también alcanzando un buen nivel de adecuación y pertinencia a las necesidades de aprendizaje de los alumnos. En conjunto, equipo directivo y docentes, dan muestras de ser capaces de aprender y seguir haciéndolo a partir de la toma de conciencia de lo que les falta en conocimientos y prácticas de gestión.

En consecuencia, este equipo debiera ser apoyado por la supervisión para la revisión e implementación del Plan de Mejora que tienen que elaborar y desde allí, fortalecer al EGE y potenciarlo en su liderazgo, estimulando en sus integrantes las competencias que necesitan mejorar para afirmar los procesos y resultados que van alcanzando. Junto con ello, la supervisión podría impulsar y apoyar la articulación del tratamiento de los subsectores con el programa de transversalidad que va iniciar la Corporación y donde pueden participar todos los docentes de la escuela.

Es importante que la escuela tenga la oportunidad de reforzar a sus profesores de segundo ciclo capacitados en el conocimiento que demandan los planes y programas de estudio de Lenguaje y Matemática. De esta manera, la escuela estará formando líderes que podrán apoyar a su vez, la ampliación de conocimientos que requirieran los de primer ciclo.

Convendría que la Corporación pusiera mucha atención en el concurso de nuevos directores donde va a participar esta escuela. Si bien la directora subrogante muestra una actitud positiva hacia la escuela y los integrantes del EGE, es importante que la Corporación revise si sus condiciones y capacidades aseguran el desarrollo de liderazgo directivo que requiere la escuela, a fin de que lo implementado por la escuela, se fortalezca y amplíe gracias a una conducción propositiva, estimulante y responsable.

**ESCUELA NUEVO PORVENIR
MUNICIPAL**
RBD 10569
COMUNA DE SAN BERNARDO

ESCUELA NUEVO PORVENIR

Entrevista a la directora, al jefe de UTP y al orientador

El equipo directivo funciona con regularidad entre los tres, quedando al margen la inspectora general que se niega a participar en las reuniones del EGE.

A partir de la Asistencia Técnica recibida por el CIDE, **en términos de prácticas de gestión:**

Han definido su rol en la preparación del Consejo de profesores organizado las reuniones en torno a temas importantes para mejorar las posibilidades de enseñanza y aprendizaje. Los Consejos incorporan los temas administrativos pero dan el mayor tiempo a los temas técnicos, como por ejemplo: los compromisos de gestión, reglamento de evaluación, formas de planificación más adecuadas, prácticas efectivas, remediales a implementar, información a los docentes y a padres sobre el SIMCE, especialmente en 4º año básico.

Han organizado la elaboración y aplicación de pruebas bimestrales, les parece que los 4ºs años han avanzado bien en sus aprendizajes, especialmente el 4º A.

Supervisión al aula, la han realizado aunque sin toda la sistematización que debieran. Han elaborado una pauta como lista de cotejo y tienen una entrevista con el profesor observado. Han podido establecer que los profesores desarrollan de manera adecuada el inicio y el desarrollo de la clase, pero en la mayoría no se cumple el momento del cierre. Estiman que este momento les es difícil a los profesores porque no lo han aprendido en su formación y ni en directivas exigidas en la práctica de la escuela. La AT les mostró la importancia de este momento y por ello el EGE lo está promoviendo, pero a su juicio requiere de mayor análisis y por tanto de reforzamiento desde el EGE y de la supervisión.

En cuanto a **la planificación, el UTP** las revisa en términos que estén claros los ejes de los subsectores y los aprendizajes que van a favorecer. Para confirmar si se está dando la cobertura curricular, han revisado los libros de clases y también los cuadernos de los niños. Con ello se ha hecho un informe también para los apoderados, a fin de que conozcan lo que sus niños están aprendiendo. Esto también lo han impulsado **a partir de los aportes de la AT en la relación de la escuela con la familia.**

Respecto de los profesores, señalan que además de mejorar ampliamente en la planificación articulada al Marco Curricular y los programas, también trabajan y utilizan los **materiales que les entregó la AT** para sus clases.

Por otro lado asisten a los cursos que les ha dado la Corporación en Lenguaje y matemática lo que les ha permitido reforzar algunos conocimientos.

Advierten eso sí carencias en los profesores de 2º ciclo, en especial en matemática.

La directora y el JUTP han realizado el control de lectura del primer año y apoyado la lectura de los cuartos años, haciéndolos leer algunos minutos de manera sistemática en todas las clases.

Tanto la directora como el JUTP, señalan que los **profesores planifican de acuerdo al los Programas de Estudio** y que esto se da con propiedad y rigurosidad en el primer ciclo y que es posible apreciar un ordenamiento de los docentes en esta dimensión. En el segundo ciclo hay más variedad en la forma de planificar de los docentes y no todos lo hacen todavía considerando los aprendizajes esperados necesarios de lograr en el bimestre.

En el segundo semestre se han dedicado a la reformulación de los talleres JEC por lo que realizaron una encuesta a los padres, madres y de familia, quiénes solicitaron en especial más talleres deportivos y artísticos y menos trabajo en las “materias” de clases.

Con los apoderados han organizado actividades para reunir dinero que permita la reparación y renovación de los computadores y eso lo han logrado también.

Un nudo que no han podido resolver se relaciona con las jornadas de los profesores ya que en 1º, 2º y 3º tienen media jornada porque trabajan en otros colegios. El 1º y 2º en la tarde y el 3º en las mañanas. Esto ha impedido que puedan realizar horario de reflexión pedagógica al que asistan todos los docentes.

Piensan en el próximo año darle solución al problema con ayuda de la Corporación.

Un segundo nudo que no han resuelto es el trabajo por separado de las dos educadoras diferenciales, que no constituyen equipo y no aúnan esfuerzos para hacer un trabajo mucho más efectivo con los alumnos con necesidades especiales.

En el contexto del SACGE han participado en la Autoevaluación pero han tenido una evaluación muy negativa, especialmente de parte de la supervisión. Eso los ha desconcertado y afectado. Están confundidos con lo que tienen que responder y resolver.

Finalmente, destacan que en el presente año tanto ella como su JUTP y el encargado de orientación han participado en el curso de Directores organizado por le CPEIP e impartido por la Universidad Alberto Hurtado, donde junto a otros

establecimientos han recibido orientaciones muy claves para mejorar la gestión de la escuela. En ese curso han elaborado un Plan de Mejora en gestión curricular que les ayudará en el año próximo a instalar una conducción más clara y focalizada en las prácticas de enseñanza y los aprendizajes de sus alumnos.

VISIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Entrevista a la supervisora, sra. Claudia Troncoso y al supervisor evaluador de la Autoevaluación (Marcelo Araya)

Ambos tienen una mirada bastante negativa de la gestión que lleva a cabo la dirección y de la escuela. Estiman no se observa ningún cambio después de cuatro años de asistencia técnica.

Ambos directivos tienen poco liderazgo. El UTP es muy débil, la directora no ha sido capaz de organizar los horarios de los profesores. Protege los horarios de los profesores en vez de los alumnos. Por tal razón instaló los talleres JEC a las 8.30 de la mañana, así libera a los profesores que tienen jornadas en otros colegios. Además los talleres no están en los leccionarios. De modo que lo que allí se hace no queda registrado en ninguna parte.

La escuela con una buena infraestructura está sucia, los baños de los niños imposibles y tiene ocho paradocentes para mantener la escuela.

La directora no toma las decisiones que corresponde, se justifica de todo. Hay conflicto con la inspectora y se siente amenazada por la oposición que ésta le hace.

La supervisora ha acompañado la escuela sólo en lo que respecta a la preparación del SACGE y algunas visitas iniciales.

Señala que en la presentación de la Autoevaluación no tenían nada preparado, ni siquiera tenían la copia a mano de su documento. No había una sala para trabajar en el panel. "Nos llevamos una sorpresa al ver que se habían puesto la nota cinco en casi todos los elementos de cada dimensión, cuando las mejores escuelas a lo más se ponen nota 3". Señalan ambos que es una escuela muy desorganizada y que todavía mantiene la mirada negativa sobre los niños "a los cuales culpan de todo".

VISIÓN DE LA SOSTENEDORA

Entrevista a la señora Sonia Román, jefe de Educación de la Corporación Educacional de San Bernardo

Estima que la escuela ha hecho avances aunque mantiene algunos problemas que debe solucionar desde ya. Ella fue otra de los panelistas de la Autoevaluación de la escuela. Considera que la escuela tiene un grupo de buenos profesores, que se esmeran en impartir una enseñanza innovada y han logrado mejorar el SIMCE gracias al apoyo que han recibido de la AT del CIDE. A su juicio, se han hecho cargo intencionadamente de incrementar nuevas prácticas. La escuela tiene además jornada de adultos y como institución ha mejorado a la comunidad que la rodea. Eso hay que reconocerlo y así se lo expresó al supervisor panelista "que no veía nada bueno en la escuela".

Confirma que la directora tiene mucha inseguridad y una concepción paternalista de la gestión, buscando conciliar posiciones y teniendo al mismo tiempo actitudes protectoras y poca capacidad de resolver los conflictos tomando decisiones claras. Un problema que le ve es, que la directora mantienen un discurso relacionado con la dificultad de recibir niños de condiciones muy difíciles, lo cual no es efectivo, ya que en la escuela no tienen conflictos de disciplina, ni tampoco con los apoderados. Al contrario, cuentan con una comunidad dispuesta a colaborar con la escuela.

También en su opinión, el JUTP es débil en términos de preparación pedagógico-curricular y no tiene liderazgo con los docentes. No ve que sea fácil cambiarlo porque llevan años trabajando juntos con la directora y constituyen un equipo que está bregando de alguna manera por salvar la escuela

Una actividad que valora es el trabajo conjunto con la supervisión que se ha dado gracias al SACGE lo que les ha permitido conocer en mayor profundidad a las escuelas y comprender más sus nudos y sus fortalezas para poder afinar su gestión desde la Corporación.

Desde sus prácticas de apoyo a las escuelas está la constitución de un grupo de jefes técnicos que elaboran las pruebas y también apoyan a otros UTP.

Sugerencias

Estima que sería necesario darle a la escuela un acompañamiento muy fuerte para poder ayudarla a remontar, sea de la supervisión en conjunto con la Corporación, sea de una agencia externa. La directora requiere apropiarse de lo logrado para poder emprender acciones de cambio sobre lo que todavía no maneja. Le quedan dos años todavía para conducir la escuela y este tiempo hay que aprovecharlo mediante un apoyo que le permita dejar la escuela en un buen pie.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

En esta escuela hay potencial que requiere fortalecerse dentro de los docentes con una gestión directiva más profesional. Hay elementos que quedan de la Asistencia técnica, como son las planificaciones, el uso de estrategias didácticas, organización de la clase y uso de guía y materiales.

En un curso conducido por la Universidad Alberto Hurtado, el EGE ha elaborado un Plan de Mejora en Gestión Curricular que le permitirá ordenar los procesos de gestión pedagógica y darle una mayor focalización al quehacer de la gestión, a condición de recibir al mismo tiempo apoyo para su cumplimiento. La supervisión podría monitorear el cumplimiento de este plan en conjunto con la Corporación, exigiendo y colaborando en la realización de las acciones planificadas, la recolección de la información que de ellas se derivan y su sistematización.

De parte de la Corporación sería conveniente exigirle y colaborar con la dirección para el ordenamiento de horarios de trabajo de los docentes en relación con lo que requieren los alumnos en la implementación de la JEC.

Se sugiere también tanto a la DEPROV como a la Corporación, incluir este equipo directivo en nuevas instancias de capacitación dirigidas a la dirección y la jefatura de UTP, que es donde se encuentra la mayor debilidad.

Respecto de los profesores que han asistido a las capacitaciones ofrecidas por la Corporación, convendría hacerles un seguimiento a fin de conocer con mayor claridad cuáles son las fortalezas que se están produciendo y cuáles son las debilidades que convendría abordar en conjunto con la supervisión.

**ESCUELA QUILLAHUE
PARTICULAR N°56
RBD 106361
COMUNA DE San Bernardo**

ESCUELA QUILLAHUE

Entrevista al JUTP. Directora con licencia por estrés. Se mantiene el conflicto con el propietario del terreno de la escuela. No se ha llegado ni a acuerdos ni a solución

Se mantiene la estructura del equipo directivo con la directora y el JUTP, pero ahora con un nuevo JUTP nombrado de entre los profesores.

En **cuanto a la delegación de funciones**, es la directora quién controla y supervisa el trabajo pedagógico. La antigua UTP ha sido destinada al primer año.

Las prácticas de planificación se mantienen siguiendo el modelo que entregó la Asistencia Técnica del CIDE considerando los programas de estudio y el Marco Curricular. Estas herramientas siguen siendo utilizadas por los profesores que participaron.

Las prácticas de supervisión al aula no se han constituido. Ocasionalmente se ha supervisado al aula. La directora mantiene el control de la lectura de los alumnos de todos los cursos, como una suerte de supervisión especialmente de los primeros años.

En cuanto a **las prácticas de relación escuela familia para el apoyo en el aprendizaje de sus hijos** s no se han instituido más allá de lo habitual. Se mantienen las reuniones con los apoderados con una buena asistencia, alcanzando un 90% de asistencias de 1º a 6º, lo que disminuye en los dos últimos cursos.

Asimismo, se sigue con las reuniones con los subcentros lo que concita mayor participación y asistencia de los apoderados a las actividades escolares

Las prácticas de trabajo cooperativo entre docentes se dan ocasionalmente. La ex UTP y el profesor de 3º dan apoyo a los profesores que requieren de ayuda en la implementación de actividades. Los materiales entregados por el CIDE están disponibles para el uso de los docentes y la disponibilidad de la antigua UTP para revisarlos con sus colegas.

Se ha incorporado un proyecto de integración donde reciben el apoyo alrededor de 20 alumnos incluyendo dos de 8º básico. Se ha hecho en función de evitar que estos niños den el SIMCE.

En relación con prácticas para evaluar los aprendizajes de los alumnos se han preocupado de elaborar pruebas para los 7ºs años y han respondido a los compromisos de gestión.

A juicio del JUTP esperan alcanzar mejores resultados en el SIMCE reconociendo que en matemática están mejor preparados en formas y espacio gracias a la AT del CIDE, pero tienen dificultades en el tratamiento de problemas especialmente porque hay estudiantes que presentan retraso pedagógico.

VISION DE LA SUPERVISIÓN

Entrevista con la sra. Matilde

Solamente se ha efectuado supervisión desde el mes de octubre con dos visitas. La supervisora sostiene que en esta escuela no hay avances y que se ha difuminado lo aprendido con el CIDE. A su juicio, de la asistencia técnica queda muy poco.

La escuela funciona y se aprecia normalizada, pero ve a un cuerpo docente sin entusiasmo, ni compromiso, "*sin la camiseta puesta*" –afirma-.

Todas las actividades de la escuela están supeditadas a las decisiones de la Sostenedora, quién además ejerce la dirección y la docencia de aula en el 2ª ciclo. A su juicio no hay equipo de gestión. Ve pocas posibilidades de que la escuela tenga un mejoramiento significativo en los aprendizajes.

RECOMENDACIÓN DEL CIDE

Las condiciones en que se desempeña la escuela indican claramente que tiene muy pocas probabilidades de mejorar más en lo pedagógico y que de permanecer en el sistema.

Hay que recordar que esta escuela no participa del SACGE por su condición de escuela particular subvencionada.

Por tanto, el seguimiento y apoyo desde la supervisión, tendría que darse fundamentalmente a la directora- sostenedora para ayudarla a constituir efectivamente un equipo de gestión competente en el ámbito del manejo curricular y con tareas distribuidas para estimular y apoyar a los profesores en el mejoramiento de los procesos de enseñanza – aprendizaje. Se trata de señalarle la relevancia que tiene el constituirse como una comunidad de aprendizaje que busca tanto el desarrollo profesional de los docentes como el aprendizaje efectivo de los niños y niñas que allí se siguen educando. También es conveniente hacerle

Visible la relevancia de constituir un equipo de profesores líderes que hoy permanecen al margen y a partir de nuevos proyectos, reactivar las capacidades que tienen en función de los alumnos, alumnas y familias que atienden. Con apoyo de la Supervisión se podría retomar con ellos el acompañamiento al aula que se suspendió en el 2006.

Sería recomendable para ella asumir junto con su JUTP y otro profesor o profesora una capacitación en gestión y evaluación ofrecida por instituciones universitarias.

La directora sostenedora tiene que resolver su situación de inestabilidad administrativa para no seguir afectando la organización y su propio desempeño.

ESCUELA ARAGÓN
PARTICULAR
RBD 10628
COMUNA DE San Bernardo

ESCUELA ARAGÓN

Entrevista al director y la Jefe de UTP.

La escuela se va a cerrar por litigio del sostenedor con sus socios. Desde septiembre la escuela está en manos de un administrador judicial, quien está empeñado en terminar con el establecimiento y vender el terreno y su inmueble.

En este contexto, ha tenido una actitud hostil y amenazante hacia los profesores del Colegio. Por ejemplo, actualmente, no les permite hacer uso del estacionamiento de automóviles.

Desde hace una semana que están sin energía eléctrica y hace un par de días les repusieron el agua potable gracias al aporte económico del Centro de Padres y Apoderados, conscientes de que si no procedían así, sus hijos no iban a poder terminar formalmente el años escolar.

También los sueldos de noviembre fueron cancelados parcialmente lo que agrava aún más la precaria situación laboral de los docentes. La mayoría de ellos están buscando trabajo en otros establecimientos de la comuna. Lo mismo ocurre a nivel de los estudiantes, quienes ya en un porcentaje significativo están siendo reubicados en otros establecimientos.

A pesar de los problemas que han sufrido desde el inicio del 2006, este Colegio se destaca por una **instalación sostenida de prácticas de gestión y de aula a partir de los diferentes componentes pedagógicos ofrecidos por la ATE CIDE.**

Principalmente se destaca **el trabajo pedagógico y la gestión que realiza la JUTP** quién efectivamente ejerce un liderazgo valorado y reconocido por los y las docentes de aula. Asimismo, ocurrió con **el trabajo pedagógico de aula en Lenguaje y Matemática** destacándose el uso regular de materiales y guías de aprendizaje, estrategias de enseñanza, tratamiento de la geometría, el trabajo cooperativo por niveles y por ciclos.

VISION DESDE LA SUPERVISIÓN

Entrevista con la supervisora sra. Matilde

En relación con esta escuela, la supervisora que la ha asistido, valora el trabajo que cumple la jefe de JUTP ya que a partir de ella es que hay prácticas de la A,T. CIDE que están instaladas y forman parte de la rutina pedagógica de la Escuela. A manera de ejemplo señala, las reuniones técnicas que lidera la JUTP, las visitas al aula, la calendarización del trabajo docente y el uso de estrategias de

enseñanza. Está al tanto de las irregularidades por las que está atravesando la Escuela y afirma que no ve una salida favorable.

RECOMENDACION DEL CIDE

Todo lo aprendido en nuevas prácticas de gestión y pedagógicas queda sólo en las manos de los profesores de manera individual. La comunidad educativa ha sido desarticulada.

Lo importante sería que la DEPROV y el Departamento de Provincial Sur de Educación, aprovecharan estos recursos humanos en su colocación en otras unidades educativas, ya que de alguna manera cada uno de sus integrantes, (director, JUTP, docentes) pudo perfilar liderazgo y competencias en su ámbito. Si no se actúa con prontitud en este sentido, es probable que ellos encuentren mayores facilidades de colocación dentro del sector particular subvencionado.

**ESCUELA BLUE STAR
MUNICIPAL**
RBD 9709
COMUNA DE LO ESPEJO

ESCUELA BLUE STAR

Entrevista al Director

Si bien reconoce que **la AT del CIDE fue muy importante y sostiene que quedan algunas prácticas como la planificación de clases**, en este año se han limitado a seguir las instrucciones del la Supervisión y del Departamento de Educación Municipal.

Han cumplido con los ensayos del SIMCE, las pruebas de los compromisos de gestión, y las que propone el Departamento de Educación Municipal y han estado trabajando en el SACGE. También señala que **las unidades ofrecidas por la AT y algunas actividades** han quedado en manos de los profesores quiénes las utilizan

La nueva Jefe de UTP se está recién iniciando en el rol, por tanto no ha podido continuar con el trabajo emprendido por la anterior con la misma claridad y energía. Principalmente se ha dedicado a recopilar la información solicitada por el DEM.

Reconoce que cuenta con buenos profesores en ambos ciclos y que en ellos se basa el posible avance. Por su parte no ha realizado ninguna reunión con EGE para reflexionar y analizar el estado en que se encuentra la escuela.

VISIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Entrevista a las supervisoras Juanita y Angélica

Ambas supervisoras están en la Escuela desde el mes de mayo del presente año y su trabajo ha estado principalmente enfocado a apoyar algunas iniciativas que surgen de la Auto evaluación, en el contexto del SACGE.

De la ATE-CIDE no ha quedado prácticamente nada, incluso el director afirma que "no fue suficiente el tiempo de apoyo del CIDE, tendría que haber seguido". En concreto no se ve ninguna práctica instalada, aunque "hay algunas señales aisladas de mejora". Por ejemplo, **una planificación didáctica de carácter mensual registrada en los libros de clases, algunas reuniones de reflexión pedagógica y el trabajo individual de algunos docentes de aula**, quienes han continuado **utilizando algunas estrategias pedagógicas** adquiridas en la capacitación docente (este último aspecto, es a nivel de percepciones de las supervisoras).

También sostienen que la debilidad de la gestión es de tal nivel, que siempre es la Escuela que no cumple a tiempo con las exigencias de la DEPROV. Hay una nueva JUTP, quién está en proceso de asentamiento del rol que debe cumplir. Hay reuniones EGE de un grupo de docentes (8 a 10 personas) quienes se reúnen a petición del director –pero, él no participa- para tratar algunos temas de coordinación de actividades, pero sin capacidad resolutive.

El director cumple principalmente labores de Inspector General (en rigor, ese es su cargo y lo hace bien), pero sigue totalmente ajeno de la conducción pedagógica. Incluso se resiste a suspender clases (Decreto 54) para implementar actividades de reflexión y análisis de procesos y resultados pertinentes con la mejora escolar.

En términos de sugerencias sobre que aspectos considerar como apoyo para la escuela, afirman que el tema central, es que se tiene que constituir un equipo de gestión que reciba una capacitación intensiva para adquirir competencias que les permita ejercer un real y efectivo liderazgo y conducción pedagógica del establecimiento. Las supervisoras afirman que de esta manera podrán dar cuenta de su gestión.

VISION del DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN MUNICIPAL

Entrevista a la Jefe de UTP del Departamento de Educación Municipal de Lo Espejo
Sra. Gloria Aros

Señala que al igual que lo hacen con todas las escuelas de la comuna, con la escuela Blue Star han estado trabajando en conjunto con la DEPPROV en Liderazgo y Gestión Curricular.

La escuela ha aplicado y enviado sus resultados de las pruebas de compromisos de gestión y las pruebas comunales para el 5º, 6º y 7º año. Estas pruebas elaboradas por el Departamento, tienen el carácter de ensayo ya que es la primera vez que el Departamento de Educación. emprende la dimensión de evaluación de los aprendizajes. Están probando estos instrumentos en vista de su corrección y validación.

Lo nuevo respecto de la escuela Blue Star, es que el director ha tenido que hacerse cargo de presentar los resultados que está alcanzando la escuela ante el Consejo Municipal y también ante la jefatura del Departamento Municipal. Esta práctica de presentación de avances y de estrategias remediales, está colocando a las escuelas en un sistema de presión y de apoyo, que en conjunto con la DEPROV está empujando a los establecimientos a emprender nuevas prácticas y hacerse responsable de su trabajo.

A su juicio los resultados que está mostrando la escuela Blue Star indican que está en camino de mejorar sus procesos. Si bien se han propuesto un porcentaje de cobertura curricular de un 50%, están logrando un 80% en todos los niveles del primer ciclo. En el segundo ciclo, en 5º año se han propuesto una cobertura curricular de 20% lo cual han estado logrando también en un 80%.

La Sra. Gloria estima que con el Proyecto de Mejora que surgirá de su Autoevaluación, la escuela va a seguir progresando en sus resultados. Por tanto sugiere apoyar junto con la DEPROV la implementación de este proyecto a través del cual, la gestión educativa se irá fortaleciendo. Reconoce también que hay que hacer cambios en la constitución de los equipos directivos, pero eso tiene que pasar por otras decisiones de tipo político mayor. En la situación actual, se hace lo mejor que se puede con la gente con que se cuenta para la dirección de las escuelas y el trabajo pedagógico.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

En síntesis, la situación en la que se dejó la escuela Blue Star en el 2005 no ha cambiado realmente. Se mantiene un equipo directivo desagregado, y docentes individuales capaces y comprometidos. La persona líder que lograba aunar criterios e impulsar el cambio en las prácticas, ya no está. El director continúa con una postura resistente a hacerse cargo de los aspectos curriculares, aún cuando ha tenido que responsabilizarse de presentar los resultados logrados por su escuela ante el DEM. Se puede inferir además, que hay un bajo nivel de autoexigencia, dado que sus compromisos de cobertura curricular son mínimos y que hay satisfacción por el cumplimiento de esos niveles cuando de esos 50% o 20% logra alcanzar el 80% de ellos.

Hay que exigir la constitución de un EGE dentro de la dirección, Además, el seguimiento de parte de la supervisión, debería fortalecer al EGE y en especial a la nueva JUTP en el desempeño de su rol, equipándola con el dominio de los planes y programas y con herramientas para el monitoreo de los diseños de enseñanza y seguimiento al trabajo de aula. La supervisión puede impulsar y colaborar en instalar el autoperfeccionamiento con los profesores más capaces y comprometidos con el fin de ir generando una comunidad escolar mucho más centrada en la responsabilidad colectiva de sus procesos y logros.

Respecto de la Corporación, se sugiere continuar con la rendición de cuentas de resultados intermedios por parte del director para elevar el nivel de exigencias en lo que respecta a la cobertura curricular y a la responsabilidad que le cabe en la marcha del desempeño de su unidad educativa.

**ESCUELA SALVADOR ALLENDE
MUNICIPAL
RBD 24822
COMUNA DE El Bosque**

ESCUELA SALVADOR ALLENDE

Entrevista a la directora, la jefe de UTP y profesores

La directora y la JUTP constituyen un buen equipo de gestión

La escuela ha fortalecido su conducción y el trabajo entre docentes. Siguen centrados en mejorar sus logros.

Se mantienen las prácticas de planificación al aula en todos los profesores articuladas **con el Marco Curricular y los Programas** de estudio **instaladas con la A.T. del CIDE.**

Asimismo se efectúa **supervisión al aula con pauta y retroalimentación** a los docentes observados tal como se inició con la asesoría.

Se han incorporado al LEM y están aprovechando los materiales recibidos en el área de Lenguaje así **como las estrategias didácticas** adquiridas en el proceso de perfeccionamiento con el CIDE.

Mantienen **la cooperación entre profesores, para la preparación de clases y el autoperfeccionamiento** bajo la conducción de profesores líderes en niveles y especialidad.

El equipo directivo ha aceptando todas las ofertas que se le proponen y desde ese punto de vista están sobrepasados. Así pues, llaman Programa colaborativo al conjunto de iniciativas que han implementado:

1. Habilidades para la vida.
2. Mediación - Resolución de Conflictos.
3. Previene
4. Salud (del consultorio local)
5. Adopta un Hermano
6. Deserción Escolar.
- 7 Oficina de protección de los Derechos Infanto juveniles.
8. LEM
9. Proyecto Ecológico

Al mismo tiempo que participan en estas iniciativas, lo hacen en el Proyecto INTEL que el DEM ha introducido para la preparación digital de profesores y alumnos en torno a la elaboración de mini proyectos. Ellos les permiten organizar de manera guiada ideas y estrategias para su consecución.

Se han preocupado de **buscar articulación entre las diferentes iniciativas** de modo de aprovecharlas dentro de los subsectores y el trabajo en el aula.

En cuanto a **evaluación de los aprendizajes**, se han preparado en la revisión del SIMCE, han ejecutado los compromisos de gestión y la aplicación de pruebas de ensayo de la comuna, **realizando análisis sobre los resultados obtenidos** con el conjunto de profesores.

Continúan con el **trabajo de profesores a los alumnos con mayores necesidades de reforzamiento y apoyo durante el año**, a fin de fortalecerlos en sus capacidades y sus posibilidades de avanzar en los aprendizajes correspondientes de sus niveles.

Finalmente también **han asumido el SACGE** con bastante dedicación y trabajado en su auto evaluación de manera rigurosa.

A su vez la directora y JUTP **participan en los encuentros mensuales de directores organizados por el DEM**, con el fin de crear una red de escuelas afines, tal como se había **emprendido por la A.T.** Eso les ha permitido mostrar la articulación que están llevando a cabo en los aprendizajes a partir de los diferentes proyectos e iniciativas en los que participan.

VISIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Entrevista a la Sra. Doris Azócar

La supervisora declara que hay un equipo de gestión que valora enormemente los aportes de la ATE-CIDE y que está operando efectivamente en las dimensiones de liderazgo y gestión curricular. También que cuenta con el reconocimiento de los docentes de aula. Hay un buen ambiente de trabajo en el aula y hay varios docentes que se destacan en su quehacer profesional.

Destaca el trabajo que se hace en relación a las planificaciones didácticas y a las instancias internas de supervisión y evaluación de las prácticas de aula. Asimismo, resalta que a propósito de su participación en el programa ecológico, han realizado una adecuada articulación entre dicho programa, el currículo y el PEI. En este contexto, la escuela realizó una muestra de este trabajo articulado a otros establecimientos de la comuna.

Están en proceso de auto evaluación, en el contexto del SACGE y según la supervisora van por buen camino.

Sugerencias

Finalmente señala que el EGE tiene que aprender a dar mayor participación a los docentes en la toma de decisiones. Por otra parte, deben controlar su entusiasmo ya que aceptan y acogen todo tipo de iniciativas de apoyo externo, lo que según la supervisora les provoca recargo de trabajo al EGE y a los docentes de aula.

VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN MUNICIPAL

Entrevista al JUTP del Departamento de educación Municipal de El Bosque y los dos coordinadores del Departamento que asisten a la escuela

En conjunto ven a la escuela en camino franco de recuperación y aprecian el trabajo de los docentes como de creciente calidad especialmente en el primer ciclo. Consideran que la escuela ha ido de menos a más. La gestión directiva ha continuado centrada en ir mejorando el proceso de aula y por tanto de los aprendizajes de los alumnos. Señalan que ellos han quedado bastante marcados por la A.T. del CIDE y por tanto manejan bien los programas de estudio y el Marco Curricular en el primer ciclo. Planifican y son supervisados en el aula con una pauta de observación que les permite un seguimiento riguroso.

Por otro lado ven a los docentes con poco protagonismo y espacios para la toma de decisiones. Están más bien actuando bajo las disposiciones de la directiva sin a su vez contar con instancias de diálogo y discusión para asumir compromisos sentidos verdaderamente por ellos.

Por otro lado, estiman que si bien el SACGE les ha dado una mayor claridad sobre el ordenamiento necesario que requiere la escuela, al EGE le ha faltado una mayor comprensión de los ámbitos de la gestión en el marco de la calidad de la gestión y que sería necesario fortalecerlo en ello, justamente para conducir su energía y decisión de mejoramiento de manera más centrada.

Sugerencias

Estiman que a nivel de segundo ciclo perciben falencias importantes todavía en el proceso de enseñanza. Eso habría que fortalecerlo ya no con capacitaciones complementarias, sino es necesario ofrecer a los docentes una formación más rigurosa, y de mayor nivel, orientada al manejo de las especialidades, puesto que quienes enseñan no son especialistas en los subsectores.

En cuanto al seguimiento y apoyo sobre lo recogido en la Autoevaluación, debería darse en la clarificación de las dimensiones de la gestión y vinculada a la implementación del Plan de Mejoramiento. A juicio de los coordinadores, también es necesaria una formación de mayor nivel para los equipos directivos en especial

para la jefatura de UTP a fin de ir dejando capacidad instalada en la conducción de los procesos educativos de la escuela. También ven necesario un trabajo con el EGE para democratizar la toma de decisiones incorporando los aportes de los profesores.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

Esta escuela se ha apropiado de sus posibilidades de mejoramiento y transformación de los procesos que implican más y mejores aprendizajes. Ello constituye una buena noticia y alienta la esperanza de que efectivamente aumenten los logros de todos sus alumnos, más allá de lo obtenido en el SIMCE del 2005.

La coherencia entre las observaciones de la supervisión, del DEM y también del CIDE sobre las necesidades a abordar en este establecimiento, coinciden en señalar que apuntan a la democratización de la toma de decisiones, la regulación de las iniciativas a asumir, y el mayor dominio pedagógico en el segundo ciclo.

En consecuencia, el DEM puede aprovechar la instancia de encuentro entre directores para la revisión y eventualmente, la elaboración de los planes de mejora, con el fin de reorientar y centrar al equipo directivo junto con los equipos pares, en la definición (clarificación) de metas de proceso y de resultados a lograr y sus respectivos indicadores. Esto da la posibilidad cierta de incorporar a los profesores en la definición, tanto de los resultados a alcanzar como de las acciones a realizar para lograrlos.

La supervisión puede acompañar a la escuela en los procesos de implementación del plan, ayudándolos a profundizar en la articulación de las iniciativas, especialmente en los aspectos que refieren al desarrollo de capacidades en los alumnos a partir de las actividades y contenidos de las diferentes iniciativas. Este apoyo podría además, facilitarles una mejor atención a los alumnos con necesidades especiales.

DEPROV Y DEM tienen que diseñar estrategias para la profundización de especialidades en el segundo ciclo y plantear una demanda fundamentada al Ministerio de Educación, a fin de obtener las posibilidades de formación continua que requiere el segundo nivel de la educación básica no sólo en esta escuela, sino en la comuna. Está claro que un sistema de capacitación como el que se implementa hasta ahora no basta. Los requerimientos en el desarrollo de habilidades cognitivas y socioafectivas de los adolescentes, exigen dominio de los docentes en contenidos complejos y fundamentales para la vida y la continuación de estudios en los siguientes niveles.

**ESCUELA 589 ELENA CAFFARENA
MUNICIPAL
RBD 9743
COMUNA DE El Bosque**

ESCUELA 589 ELENA CAFARENA

Entrevista al Director y JUTP

El director se ha incorporado este año y ha iniciado su proceso de conducción conociendo el clima de la escuela y las necesidades que ve necesario abordar en el proceso pedagógico. Ha formado equipo con el Jefe técnico y le ha delegado la supervisión de las planificaciones y del proceso pedagógico. Ambos han acordado fortalecerse este año 2006 en el diseño de la enseñanza y para el próximo año comenzar con el acompañamiento a la sala de clases.

Concuerdan en que los profesores de primer ciclo conocen muy bien **el Marco curricular y los Programas de estudio y que por ello pueden desempeñarse mejor, debido al apoyo que recibieron con la AT.**

También consideran **que los materiales entregados por el CIDE para el trabajo de aula** les han sido útiles y continúan sirviéndoles.

Han logrado que todos los profesores planifiquen utilizando el Marco Curricular y los Programas de estudio como herramientas guías aunque con diferentes niveles de adecuación a los requerimientos de sus cursos.

Por otra parte la escuela participa en el LEM en el área de Lenguaje y Comunicación lo que constituye un **aporte y un refuerzo a las prácticas ya adquiridas.** De hecho, este espacio también se constituye en oportunidad de perfeccionamiento del JUTP quién asiste a las sesiones específicas destinadas a la unidad técnica de las escuelas participantes. De este modo, en cuanto a perfeccionamiento en el primer ciclo, están cubiertos ahora y con lo que vendrá en matemática más adelante.

El director señala que su foco ha estado en el clima y en la relación con y entre los profesores. **Ha mantenido el espacio de reflexión pedagógica propiciado por la A.T. del CIDE** y sostenido permanentemente entrevistas con los profesores a fin de ir limando reservas y previniendo conflictos.

Ambos consideran que la escuela se ha ido ordenando y que está avanzando en el mejoramiento de los aprendizajes. Esperan tener buenos resultados en el SIMCE considerando eso sí que la profesora de 4º año ha tenido una larga licencia. En todo caso, ambos declaran que desde sus roles y funciones están encaminando a la escuela hacia criterios de mejora en la calidad de la enseñanza.

Un aspecto que ambos destacan. es que la violencia entre los alumnos ha disminuido y que se está logrando un **mejor clima de convivencia entre profesores y alumnos a nivel de toda la escuela.** La dirección tiene especial

atención en ello, por lo que han trabajado juntos con el Inspector a fin de lograr regular comportamientos y al mismo tiempo mantener una relación cordial y afectuosa con los alumnos.

El SACGE les ayudado a clarificarse en términos de comprender mejor el desempeño que les corresponde. Consideran que es en el Panel donde ellos comprendieron mejor lo que les implica como directivos una mejor conducción del establecimiento y al mismo tiempo la importancia de mejorar en áreas, focalizando los acentos para que el proceso de mejoramiento de prácticas pedagógicas y aprendizajes se vaya instalando paulatinamente.

Han participado en las reuniones de Directores organizadas por el DEM en un total de siete escuelas de la comuna, **a partir del espacio que generó la AT del CIDE con las cuatro escuelas críticas**. El UTP señala que si bien este espacio es válido, faltó una mayor consolidación de confianza e intercambio entre las antiguas, antes de incluir otras nuevas. De este modo el espacio no ha sido lo suficientemente comprometedor y propositivo, ya que no es fácil establecer climas de intercambio franco entre equipos que no cuentan con una historia compartida.

Este año, **la escuela se ha iniciado como Liceo con dos primeros años medios**. Esto les exigido poner energía y atender a la instalación del proceso de enseñanza aprendizaje para este nivel, en especial encontrar los profesores especialista en los sectores de aprendizaje. Al inicio del año han tenido postulantes que una vez aceptados, han renunciado debido al temor que les genera el sector.

Por otro lado, la escuela participa en el programa INTEL que les propuso el DEM. En este programa, el JUTP está encargado de la preparación de los alumnos en la línea "Aprender" que es el que corresponde a los alumnos en el manejo digital de proyecto INTEL. Aún cuando la escuela participa con sus docentes en este proyecto, no todos los docentes están aprovechando el programa para apoyar el aprendizaje de los alumnos. En términos de gestión, atendiendo a las capacidades e interés del profesor de música, lo han nombrado para cumplir horas de apoyo al trabajo en computación de los alumnos, en la práctica de generar mini proyectos y la organización de las acciones que demanda su elaboración.

Cabe hacer notar que la dotación de computadores es mínima para el número de alumnos que poseen, por lo que ellos tienen puesta la solicitud al DEM de mejorar la dotación de esta herramienta.

VISIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Entrevista al supervisor Don Marcelo Araya

Ha sido clave la incorporación del nuevo director quien ha entrado con autoridad y respeto a la escuela. El director compromete a la gente. Se nota un ordenamiento y mejoramiento claro del clima a nivel de directivos y docentes.

Se han constituido como EGE con el JUTP, el inspector y una profesora de matemática que se ha integrado al equipo.

Mantienen la práctica de planificación de clases, la aplicación de estrategias didácticas y la reflexión pedagógica que instaló la A.T, del CIDE

La supervisión los ha acompañado en la preparación de su Autoevaluación la cual la han realizado con dedicación, pero mostrando también falencias en la comprensión de los componentes y mucha honestidad en reconocer sus carencias y limitaciones. Aspecto que la supervisión valora como un punto de partida importante para los cambios que pueden emprender.

Se han apropiado de la decisión de constituirse en un Liceo de calidad que pondrá freno a la educación particular subvencionada.

La escuela ha logrado incidir en la comunidad. Por primera vez se hizo una celebración del 18 de septiembre con una peña con los apoderados logrando que estos mismos se organizaran y condujeran la celebración sin registrarse ningún problema. De alguna manera la escuela y hoy liceo, está incidiendo en mejorar a la comunidad introduciendo otras pautas de relación con el establecimiento y lentamente mejorando la preocupación de los padres por el aprendizaje y logro de sus hijos.

Sugerencias

El supervisor estima que tendría que ampliarse la dotación del EGE con otros profesionales para aportar al emprendimiento del director y el JUTP. Ve necesario, incorporar un profesional que maneje el currículo y otro en orientación.

Al mismo tiempo considera que hay que fortalecer al director ya que la tarea que emprende es bastante compleja con la enseñanza media- por ahora Científico Humanista- y sin descuidar la enseñanza básica.

VISION DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN MUNICIPAL

Entrevista al JUTP y los coordinadores de las escuelas del DEM de El Bosque

Están conformes con la elección del director. Estiman que con su llegada el liderazgo del JUTP ha podido perfilarse ocupándose de apoyar a los docentes y de mantener apoyo al trabajo pedagógico en lo que refiere a horarios y planificaciones.

Valoran el hecho de que el JUTP ha asumido el liderazgo para conducir el aprendizaje de los alumnos en el proyecto Aprender de INTEL, y de hecho ha presentado en la comuna los proyectos de dos alumnos que se han distinguido en esta actividad.

Han acompañado la preparación e la Autoevaluación y consideran que hay en el equipo reconocimiento de sus carencias, al mismo tiempo que una fuerte convicción de mejorar sus prácticas de liderazgo y conducción, en especial con la finalidad de constituirse como un establecimiento de calidad.

En las reuniones de Directores y directivos organizadas por el DEM para un número de escuelas piloto, a la manera como se hacía con la AT del CIDE, estiman que ambos directivos han sido un aporte en la reflexión y análisis de los desafíos de la conducción.

Sugerencias

Consideran que el desafío de pasar de escuela básica a establecimiento de enseñanza básica y media, es muy desafiante y tiene que fortalecerse en lo ya ha adquirido. Al mismo plantean la necesidad de una formación de mayor nivel para los directivos y para los profesores de este establecimiento en la idea de ir constituyendo especialistas en gestión y en el trabajo pedagógico.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

Esta es una escuela que repunta gracias la incorporación de un nuevo director y con él, a la constitución de un equipo de gestión que se reúne para pensar la escuela y resolver prioritariamente los problemas más urgentes. (Convivencia y clima escolar en todo el establecimiento y dotación de docentes en la media).

Se mantienen los profesores que participaron en la AT y se observa que hay aprendizaje sobre el trabajo de aula con supervisión a las planificaciones por parte de UTP. Se une a ello, el hecho de que están recibiendo aportes significativos para el trabajo de aula con el LEM.

La escuela- hoy Liceo- está en un franco camino de recuperación, consciente del desafío que le implica subir sus resultados y al mismo tiempo instalar una comunidad docente cada vez más profesional.

A partir de las entrevistas y visita a la escuela, así como de las observaciones de la supervisión y el DEM, el seguimiento de la supervisión debería situarse en el acompañamiento y monitoreo del Plan de Mejora, a fin de que el EGE se centre en impulsar mejores procesos pedagógico y de convivencia social entre todos los integrantes de la comunidad.

Junto con esto convendría fortalecer al director ofreciéndole participar en una formación de nivel universitario, que le proporcione enfoques conceptuales y herramientas para llevar a cabo una conducción efectiva. Su disposición, las habilidades que ya posee, junto con la responsabilidad social que le cabe de constituir un liceo de alto nivel en la comuna lo ameritan. La preparación en un nivel superior junto con el apoyo del DEM y la supervisión para la implementación de cambios en la institución, podría ser aprovechada para incorporarlo como director líder formador de pares en la comuna

Al mismo tiempo, es dable pensar que los docentes de segundo ciclo requieren de un nivel de mayor especialización, y sería conveniente gestionar con el Mineduc oportunidades para disponer de la oportunidad de una formación universitaria que ofrezca profundización de conocimientos en las áreas centrales del currículo.

ESCUELA BATALLA DE LA CONCEPCIÓN
MUNICIPAL
RBD 12251
COMUNA DE El Bosque

Escuela Batalla de la Concepción

Entrevista con la JUTP

Este año ha asumido el nuevo director, quién ejercía como Inspector general. Ella tenía expectativas de constituir un EGE y no ha sido así. El director le delega todo lo que respecta al ámbito curricular y en pocas ocasiones se reúne con ella para analizar lo que ocurre en la escuela. Por su parte la UTP se reúne con el subdirector, antiguo director de la escuela Salvador Allende, con quién intercambia alternativas para enfrentar diversas situaciones del día escolar.

En cuanto a gestión de los recursos humanos, este año se tomó la decisión- en acuerdo con los mismos docentes- de mantenerlos en los nuevos cuartos años a fin de aprovechar su experiencia y manejo curricular en lenguaje y matemática.

La mejor profesora del grupo, ha quedado como coordinadora de los docentes de estos cursos.

Por su parte, los profesores han organizado actividades para recoger dinero y contar con material para implementar las clases.

Se ha seguido con el **sistema de planificación vinculada al Marco Curricular y los Programas de estudio recibido por la A.T. del CIDE** aunque por disposición del la DEPROV ahora es bimensual y no mensual como se les había señalado.

Reconoce que los profesores **planifican y que tienen dominio y manejo del Marco curricular y los programas de estudio, así como de las estrategias didácticas para cada subsector. También que los materiales de apoyo entregados por la AT se intercambian y se utilizan, en especial lo que se refiere a Geometría.**

El clima entre los profesores se mantiene bastante mejor, y no hay mayores conflictos con la dirección.

Por su parte **no ha hecho supervisión al aula con una pauta de observación.** Ella entra a la clase con una mirada más bien de apreciar si se está trabajando con los estudiantes y si hay algún problema, pero no para acompañar o monitorear el proceso pedagógico.

Respecto de **la relación Escuela Familia han seguido implementando reuniones con temas sobre apoyo para darles a los hijos e hijas.** Sin embargo, por disposición el director se hacen las reuniones en un mismo día y durante el día, (15.30 hrs.) lo que no asegura la asistencia de los apoderados a

todas las sesiones. Considera que en este sentido se perdió la posibilidad de contar con las apoderados como ocurría anteriormente, porque las reuniones en días diferentes permitían que los padres asistieran a las correspondientes de los cursos de sus distintos hijos. En consecuencia, ahora los apoderados de varios alumnos asisten un momento a cada reunión para poder saber qué pasa con sus hijos en los distintos cursos. Ello impide un trabajo en profundidad para concertar los apoyos que pueden darles desde la casa. Por otro lado, la reunión de día no asegura la asistencia de los padres o madres que trabajan.

La UTP y el director **han asistido a un curso para directores en Gestión Curricular ofrecido por la Universidad Central** para reforzar más sus conocimientos. Se les ha pedido la elaboración de un árbol de problemas, en el cual ella ha estado trabajando, pero no tiene claro lo que ha estado adquiriendo en dicho curso.

Considera que este año han estado muy demandados por las actividades que propone la DEPROV **en especial el SACGE**, que a ella le ha significado redoblar su trabajo, pues es la que prácticamente ha trabajado más en la auto evaluación.

Las reuniones de directores organizadas por el DAEM en la continuidad de lo que inició la AT del CIDE, son un espacio que podría ser interesante, pero al que por exceso de trabajo ella y el director han asistido poco.

VISIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Entrevista a don Carlos Carrasco

Ha visitado poco a la escuela, la cual no conocía anteriormente. Señala que este año la escuela cuenta con un nuevo director joven, el cual a su juicio, está deseoso de recibir apoyo.

Estima que es una escuela compleja pues además de ser grande físicamente, lo que dificulta el acceso a las diferentes salas, tiene grupos separados de docentes que no interactúan colegiadamente entre sí, manteniendo intereses e interacciones diferentes, lo cual incide a su vez en una falta de coordinación entre ciclos.

Estima que La JUTP es receptiva a sugerencias, pero débil en la parte técnica.

El supervisor les dio al director y la JUTP apoyo para el SACGE además de la capacitación que ofreció el Ministerio, pero fundamentalmente fue la JUTP quién asumió la mayor parte del trabajo que exigía esta iniciativa.

Sugerencias

Considera que hay que darles a ambos directivos herramientas para liderar la conducción del establecimiento en todas las dimensiones, mediante un reforzamiento en los conceptos que constituyen el Modelo para la Calidad de la Gestión.

Fundamentalmente, consigna que es importante ayudarlos a comprender lo que implica el SACGE para su desempeño y el de los distintos actores que laboran en el establecimiento. Es importante que ello se extienda al cuerpo docente quiénes tienen muy poco conocimiento acerca de la Auto evaluación de la gestión institucional

VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN MUNICIPAL

Entrevista a los coordinadores del Departamento de El Bosque. Sres. Lucía y Eduardo)

Declaran que el cambio de director no le ha hecho bien al establecimiento. Al pasar el director del cargo de inspector a una posición superior, lo ha llevado a sentirse importante, lo que lo hace actuar de manera autoritaria. En tanto director, ordena pero no hay en ello una preocupación y acento en la conducción pedagógica.

Constatan que no hay un EGE, que cada integrante del equipo directivo implementa las acciones administrativas que le exigen su desempeño sin coordinación entre si.

Observan **que a los profesores les ha costado desprenderse de la práctica de trabajo llevada con el CIDE** y asumir las planificaciones y la exigencia de cobertura curricular a la manera de lo que propone la DEPROV. No obstante se les ha apoyado para que respondan a los requerimientos manteniendo los elementos de las orientaciones del CIDE en lo que para ellos les ayuda mejor en su práctica.

Tienen pocas expectativas respecto del mejoramiento de la escuela en cuanto a conducción, ya que con los directivos con que cuenta, no se ven mayores posibilidades de cambio en el sentido de profundización y ampliación de lo entregado por la AT. Consideran que lo que logre la escuela es por mérito de los profesores.

Sugerencias del DEM

Ambos coordinadores estiman que hay que avanzar en la preparación de los docentes del segundo ciclo, hacia una especialización en los subsectores. Esta preparación no puede sustentarse en capacitaciones breves, sino tiene que

afrontarse con una formación de mayor nivel que trabaje sobre los contenidos y las didácticas y el tratamiento de alumnos con dificultades y debilidades de orden cultural.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

Esta escuela tuvo un avance importante en los resultados del SIMCE del 2005, gracias al equipo docente que permanece actuando en el mismo grado y liderado por la docente que tuvo mejores resultados. Permanecen en ellos los aportes entregados por la A.T. del CIDE, especialmente en lo que concierne a la planificación de clases, el uso de estrategias didácticas y de los materiales.

Sin embargo, a pesar del cambio de director, la gestión permanece disgregada, dado que cada integrante del equipo directivo actúa sin una meta común y sin coordinación entre sus respectivas responsabilidades. Por su parte, tanto el director como la JUTP están asistiendo a una formación con la Universidad Central, la cual hasta el momento no muestra su impacto en la constitución de un EGE y en su quehacer de directivos.

La Supervisión tiene la misión de ayudar a clarificar los conceptos y capacidades de desempeño que les demanda a los directivos el Modelo de la Calidad de la Gestión y el Marco para la Buena Dirección, apoyándolos al mismo tiempo en la implementación del Plan de Mejora que tendrán que elaborar.

El DEM tiene que aprovechar el encuentro de reflexión entre equipos directivos que ha conformado con un grupo de escuelas de la misma comuna a partir de la A. T. del CIDE, para favorecer la constitución del EGE en torno a las metas que elaborarán en su Plan de Mejora. El diseño y cumplimiento de metas e indicadores que exige el Plan, impone por sí mismos el funcionamiento de un EGE, así como la participación de los docentes en la revisión y aceptación del compromiso que ellas les implican. De esta manera, se podrá presionar al equipo directivo, a constituirse en un EGE y centrar al director en el logro de las mejoras que visualizan para el establecimiento. Será también una oportunidad para que los cuatro integrantes, director, JUTP, subdirector e inspector general, reciban y articulen los conocimientos de la formación universitaria del director y la JUTP.

Al igual que en los otros casos, se sugiere una gestión del DEM con el Mineduc para contar con el acceso a una formación universitaria que ofrezca la profundización de conocimientos en las áreas centrales del currículo a los docentes del segundo ciclo.

**ESCUELA DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO
MUNICIPAL**
RBD 9596
COMUNA DE SAN RAMÓN

ESCUELA DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO

Entrevista con la JUTP. Sra. Carmen Aros.

La directora va ocasionalmente a la escuela porque está asumiendo la dirección de otro establecimiento. Ha sido triste y doloroso para la directora, la JUTP y los profesores asumir el cierre de la escuela.

Antes de vacaciones de invierno, las familias se enteraron del término de la escuela y por esa razón sacaron a los mejores alumnos, en búsqueda de otra alternativa educativa.

La JUTP tuvo que operarse y al volver de su licencia, se encontró con la mala noticia del cese de la escuela, lo cual la afectó mucho. Esto porque había logrado con la directora constituir un verdadero equipo de gestión en el que participaba también la educadora de párvulos, además del inspector general.

A su juicio, la constitución de este EGE permitió un ordenamiento personal y de la escuela. En conjunto preparaban los Consejos de Profesores con informes y datos recogidos por la directora, consiguiendo que estas instancias estuvieran centradas sólo en lo técnico. De esta manera, se creó un clima donde los colegas aplicaban y hablaban de lo aprendido.

A su juicio, **el CIDE permitió que "en conjunto se apropiaran de sentido del futuro"**, ya que dejaron de focalizarse en lo meramente administrativo para concentrarse en la gestión de la organización. **La A.T. del CIDE" los aterrizó"**, facilitando que pudieran hacer cambios verdaderamente importantes, **"porque cuestionaron el quehacer que se efectuaba tanto por los colegas como por la dirección"**. Los coordinadores del CIDE y sus especialistas los fueron guiando como proceder durante los cuatro años. **Las especialistas ayudaron muy bien a comprender y utilizar la planificación.**

En el año 2006 se procedió a hacer un diagnóstico en el mes de marzo para partir desde un determinado nivel.

Se implementó la supervisión al aula que se efectuó desde el primer semestre. Al mismo tiempo, se trabajó y logró tener la mayoría de niños lectores con lectura comprensiva. Los profesores contaban con guías preparadas por la UTP para llevar a cabo esta medida.

Se planificaba de manera bimestral como lo exigía la DEPROV, pero además ellos elaboraron una prueba para aplicar al final de cada bimestre. **No se alcanzó a la cobertura curricular prometida**, porque en el invierno los niños faltaban mucho. **No obstante, se procedió a trabajar con los docentes en el ajuste**

de los tiempos de trabajo en el aula y en vigilar que los contenidos se pasaran en el tiempo definido por la planificación.

En cuanto a la preparación del SIMCE, se trabajó intensamente en especial en matemática **utilizando los materiales trabajados con el CIDE, los cuales se les multiplicaron y distribuyeron a todos los docentes.** Pero también **se asumió el desafío de la comprensión lectora con las estrategias impartidas por el CIDE** en lo cual los niños se desarrollaron bien.

Recogiendo la opinión de los profesores, señala que todos se sienten muy bien equipados para ir a aportar a otras escuelas. Los colegas van mejor preparados y posicionados de su labor. No hay temor, al contrario, bastante entusiasmo.

La directora asume el desafío de dirigir otra escuela de la Comuna y la JUTP lo será de una escuela donde fue docente por varios años.

VISIÓN DEL SUPERVISOR

Entrevista a don Patricio Urrutia

Consigna que la mala noticia es que la escuela se cierra. Antes, la supervisión entregó un sinnúmero de apoyos, realizando reuniones con el alcalde, el Director Provincial, el Director del DEM y su equipo, para estudiar la situación en toda su magnitud.

El supervisor junto con las educadoras diferenciales de la DEPROV, hicieron un estudio de factibilidad, pero el alcalde no lo asumió. El DEM está haciendo el estudio de los recursos necesarios para convertir el establecimiento en escuela especial de trastorno de lenguaje (trastorno de aprendizaje)

La escuela ha tenido una rotativa de supervisores. A mediados de año se hizo cargo el actual supervisor y trabajó con los directivos y la JUTP en el marco de una acción para el conjunto de los directores y jefes de UTP de la comuna. Esta propuesta de capacitación se diseñó en conjunto con el DEM, el Colegio de Profesores y representantes de los directores. Se trabajó con ellos en el uso del Marco para la Buena Dirección, el tratamiento de la planificación, instrumentos de evaluación en relación con el análisis de los Planes y Programas de estudio.

En términos de visión general, la escuela estaba mejor que antes. En cuanto a la planificación, se instalaron las prácticas, así como la evaluación de los aprendizajes esperados y se comenzó a dar cuenta de los resultados en las actividades del Consejo de Profesores.

La UTP preparaba guías para el trabajo con los profesores en lectura, pero en el primer año se logró menos de lo esperado por hallarse un número significativo de

niños con problemas de aprendizaje y retraso de habilidades lectoras. El EGE por su parte, controló la lectura en todos los cursos.

A pesar de conformar un EGE en consolidación, no alcanzó a lograr la suficiente firmeza para llevar a cabo la conducción esperada, a pesar de haber integrado en el equipo a la educadora de párvulos que en sí misma fue un aporte importante dentro del EGE.

Se prepararon y cumplieron con las pruebas de los compromisos de gestión y del SIMCE.

No obstante, se bajaron del SACGE al tener la noticia del cierre.

Sugerencias del supervisor

Hay que atender la formación docente en carencia de contenidos y preparar a los equipos directivos para un mayor control de la gestión pedagógica y trabajo en equipo. Las escuelas tienen que aprender la importancia del trabajo cooperativo en todos los niveles.

Se ve la necesidad de incrementar los salarios de los docentes asociados con exigencias profesionales que permitan mejorar las prácticas en el mediano plazo. Si no se producen los cambios exigidos, no vale la pena mantener a los docentes y directivos en el sistema.

VISIÓN DEL DEM DE SAN RAMÓN

Entrevista el Jefe técnico, don Manuel Vargas

Reconoce que la escuela había progresado bastante a partir de la A.T. del CIDE y que llevaban una conducción bastante efectiva tanto como dirección como en los procesos pedagógicos.

Cabe destacar que los docentes de esta escuela asumieron el proceso de evaluación del desempeño docente sin conflictos, tal como está ocurriendo en el resto de la comuna.

A su juicio, el cierre de la escuela fue una decisión extrema, pero que había que asumir ya que no repuntó la matrícula y ya a mediados de año se retiraron 20 alumnos. La matrícula de abril alcanzó sólo a 160 alumnos.

Esta escuela se caracterizaba por recibir un alto porcentaje de alumnos con innumerables problemas de todo tipo, de modo que allí se hallaban aquellos estudiantes de un mismo grupo sociocultural muy bajo y homogéneo, sin

posibilidades de alternar con otros de mejor nivel socio-cultural. Por otro lado, en su opinión observaban que la comunidad no apreciaba a la escuela y no se comprometían en lo habitual con ella. La escuela continuó con un déficit de 5 millones mensuales, lo que era insostenible. El conjunto de los factores señalados sumado al déficit financiero determinó la decisión de cese. Se optó por convertirla en el futuro inmediato en una escuela especial de Lenguaje.

En el 2007 se elaborará el proyecto definitivo y su financiamiento, a fin de ponerla en marcha en el 2008. Se piensa atender en ella a un número importante de alumnos de integración. Actualmente cuentan con 300 de estos alumnos en la comuna, de los cuáles una parte será destinado a esta nueva escuela.

El DEM ha hecho gestiones para reubicar a la directora, la JUTP como también con los profesores. Cree firmemente que ellos constituirán a las unidades escolares donde serán reubicados

Sugerencias del DEM

En términos de seguimiento, sugiere seguir trabajando en torno al SACGE y los Proyectos de Mejora en conjunto con la DEPROV. Es de esta manera que las escuelas podrán seguir aprendiendo a conducir la organización.

Por otro lado estima que el apoyo externo es valioso cuando hay acompañamiento a la totalidad de la unidad educativa y cada uno de sus componentes. A su juicio la forma de trabajo del CIDE les mostró lo que es necesario poner en el apoyo y seguimiento a las escuelas que lo requieren. Ellas necesitan de la capacitación y del seguimiento con materiales educativos, acompañamiento al aula y a los equipos directivos.

Además, sugiere aprovechar la línea política del MMINEDUC consistente en ofrecer una formación continua impartida por universidades, tanto a los docentes directivos como a los docentes de aula, en especial del segundo ciclo básico,.

RECOMENDACIONES DEL CIDE

Dado el traslado y reubicación en otros establecimientos de la comuna de los directivos y docentes con competencias y disposiciones al cambio, se sugiere tanto al DEM como a la supervisión, apoyarlos durante los acompañamientos que implementen en dichas escuelas. Se trata de no perder en ellos las capacidades desarrolladas, por el contrario, constituirlos en líderes al interior de dichos establecimientos, evitando por encima de todo, que se los devore la cultura burocrática y del menor esfuerzo.

CLASIFICACIÓN DE LAS ESCUELAS

La información recogida sobre el estado de las escuelas en el 2006, permite clasificarlas en cuatro niveles considerando el problema principal que enfrentan desde el punto de vista de permanencia y organización, las consecuencias que de ello se derivan y la estrategia a implementar para apoyarlas en las posibilidades de sostenimiento de los avances iniciados con la Asistencia Técnica del CIDE.

NIVEL 0

PRINCIPAL PROBLEMA	ESCUELAS	CONSECUENCIAS	ESTRATEGIA PARA LA SUSTENTABILIDAD
CIERRE DE ESCUELAS	Aragón	Riesgo de no aprovechamiento en otras unidades educativas de las competencias logradas en directivos y profesores	Recuperar en el sector municipal las capacidades instaladas en docentes y directivos de estas escuelas y apoyarlas en los establecimientos donde se inserten.
	Domingo Faustino Sarmiento		

NIVEL 1

PRINCIPAL PROBLEMA	ESCUELAS	CONSECUENCIAS	ESTRATEGIA PARA ENCAMINAR LA SUSTENTABILIDAD
FALTA DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y CONSTITUCION DE UN EGE EFECTIVO	Escuela Calera de Tango	Riesgo de debilitamiento y pérdida de las prácticas pedagógicas adquiridas con la AT y otras capacitaciones por falta de conducción Y liderazgo de la dirección	Apoyo a la constitución de un EGE con nuevo/ o nueva UTP e inclusión de profesores capacitados. Revisión y seguimiento al Plan de Mejora (en las tres primeras.) Capacitación en gestión (en la cuarta escuela) Incentivar la supervisión interna al trabajo docente
	Batalla de la Concepción		
	Blue Star		
	Quillahue		
	Isabel Riquelme	Falta de liderazgo y conducción de la dirección Estancamiento en los resultados de las alumnas Alto porcentaje de licencias médicas de las profesoras y baja motivación al trabajo.	Incorporación al SACGE Asesoría en educación y género. Incentivar la supervisión interna al trabajo docente

NIVEL 2

PRINCIPAL PROBLEMA	ESCUELAS	CONSECUENCIAS	ESTRATEGIA PARA AVANZAR EN SUSTENTABILIDAD
FALTA DE ORDENAMIENTO DEL EGE EN TORNO AL LIDERAZGO Y GESTIÓN CURRICULAR	Abraham Lincoln Nuevo Porvenir	Tensión sin resolver entre el funcionamiento administrativo y pedagógico Pérdida de sentido y/o agotamiento de los docentes sobre excesivas demandas a su quehacer/ o poca claridad en las demandas específicas. Desaprovechamiento de las capacidades desarrolladas	Revisión, ajuste, apoyo y monitoreo al Plan de. de Mejora para un ordenamiento de las prácticas de gestión y pedagógicas Impulsar la supervisión interna del proceso de enseñanza en el aula.

NIVEL 3

PRINCIPAL PROBLEMA	ESCUELAS	CONSECUENCIAS	ESTRATEGIA PARA FORTALECER SUS POSIBILIDADES DE SUSTENTABILIDAD
EGE CONSTITUIDO Y EN MARCHA QUE REQUIERE FORTALECIMIENTO DE SUS CAPACIDADES Y DISPOSICIONES AL CAMBIO PARA UNA MEJOR CONDUCCIÓN	Humberto Moreno Elena Caffarena Salvador Allende Nemesio Antúnez	Demora innecesaria en la consolidación del EGE para ampliar y profundizar Los cambios emprendidos y el mejoramiento sostenido de los aprendizajes	Revisión, acompañamiento y monitoreo a la implementación del Plan de Mejora para ampliar y profundizar capacidades y competencias de gestión ya encaminadas. Reforzar la supervisión interna al trabajo docente y el liderazgo de docentes efectivos

PLAN DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO PARA LAS ESCUELAS POR PARTE DEL DEPROV Y LOS SOSTENEDORES

Introducción

El trabajo en torno a la Auto evaluación de los Establecimientos con el Sistema de Calidad de la Gestión y su incorporación a la mayor parte de las escuelas que fueron críticas, constituye un acierto en tanto les abre la posibilidad de revisar con mayor profundidad sus prácticas de liderazgo en todos los ámbitos del quehacer educativo.

Cabe señalar sin embargo, que aún falta una mayor apropiación de las escuelas que han participado de dicho programa respecto de dos aspectos: la comprensión y el dominio de los componentes de la Auto evaluación en los que ellos implican para el diseño de estrategias orientadas al mejoramiento y transformación de las prácticas de gestión directiva y pedagógicas, tanto en lo curricular como en los ámbitos de convivencia, recursos humanos y recopilación y utilización de la información para la toma de decisiones.

A partir de estas debilidades, el MINEDUC le pide a las escuelas la elaboración de un plan de mejoramiento surgido de su auto evaluación. En sí mismo esta herramienta puede ser de mucha utilidad a condición de que se base en dos aspectos: una clara conceptualización del problema a enfrentar con el plan, y el manejo de los conceptos que están implicados en los componentes del Plan.

En nuestra experiencia de formación de directores y equipos directivos del país para la evaluación de su desempeño, hemos visto la importancia que puede tener una planificación destinada a mejorar la organización y conducción del establecimiento. Ella tiene un efecto significativo en el ordenamiento y la estructuración del trabajo de los directores y sus equipos técnico pedagógico, perfilándolos como líderes de la transformación de las prácticas administrativas, burocráticas e infectivas que han llevado hasta el momento.

Sin embargo, este proceso exige capacitación de los equipos directivos, incluyendo a todos sus integrantes, y luego, acompañamiento en el proceso de elaboración y seguimiento durante su implementación. Asimismo, requiere de una evaluación formativa, que vaya mostrando las debilidades en el manejo de los componentes y sistematización de sus prácticas.

Se avecinan nuevos lineamientos de la política educativa en el campo directivo y pedagógico. Se vienen la introducción de los estándares de aprendizaje junto con la subvención especial para los niños más vulnerables de las escuelas y junto con ello, la evaluación del desempeño directivo por parte de los sostenedores y un mayor rigor en los criterios de selección de los concursos de directores.

Por ello, proponemos que el plan de seguimiento para la supervisión en conjunto con los sostenedores, se de en torno al Plan de Mejora para las escuelas que han estado en el SACGE. Interesa apoyar la revisión de dichos planes (que de acuerdo a las disposiciones del Ministerio deben elaborarse ahora en enero del 2007) y acompañar su implementación.

La supervisión de la implementación de estos planes en conjunto con los equipos técnicos del sostenedor nos parece fundamental por cuatro razones:

1. Aquellas escuelas que no cuentan con un equipo de gestión tendrán que conformarlo en función de la distribución de tareas y de sus responsabilidades específicas, para dar cumplimiento a lo propuesto.
2. Los EGES que ya están formados, pero que no tienen todavía claridad sobre el foco en el cual orientar su conducción, mediante el apoyo a la revisión y seguimiento del plan podrán ordenar su conducción de la escuela e iniciar con ello un liderazgo pedagógico que asume y distribuye responsabilidades en vista a una creciente efectividad.
3. Finalmente, las escuelas que cuentan con un EGE conformado pero débil, podrán fortalecer sus liderazgos mediante la clarificación de sus roles y funciones y el ejercicio conciente e intencionado del ámbito donde tienen que ejercitar el apoyo y control de los procesos y resultados en su unidad educativa.
4. La alianza entre DEPOOV y Sostenedores ha mostrado ser efectiva en los casos en que se ha producido, por la coordinación y unidad de criterios con que han funcionado. Esto puede incidir en una organización y gestión mejor de las necesidades y demandas que se les presentan a las escuelas, facilitando su desempeño.

Puesto que los Planes serán elaborados a principios del 2007 el seguimiento y monitoreo podrá organizarse por semestre.

Primer año:

Sistematizar el diagnóstico para clarificar con datos históricos el problema central que quieren abordar. Eso les permitirá elaborar un Objetivo institucional de mediano y largo plazo que oriente el quehacer año a año de la escuela. Por su parte como el plan es anual conviene que se elaboren las metas anuales que incorporan procesos y resultados a lograr dentro el Modelo de calidad de la gestión. El monitoreo estaría dado por la supervisión a la implementación de

La estrategia que han concebido con las metas y las acciones correspondientes con el fin de ir asentando los roles y funciones que tienen que desarrollar los EGES y cada uno de sus integrantes. Este período debe terminar con una revisión conjunta de los logros alcanzados tanto en la gestión directiva como en los procesos

pedagógicos. De esta manera instalar la evaluación formativa como una práctica necesaria al reconocimiento de errores y aciertos y así favorecer desde la propia práctica un aprendizaje significativo y cooperativo.

Segundo año:

A partir de los resultados del primer año, los equipos de supervisión y sostenedor deberán colaborar en la elaboración de nuevas metas vinculadas tanto a los procesos que requiere fortalecer y desarrollar la escuela, como a aquellos que requiere la comuna. De este modo se podrá asegurar una relación más estrecha entre la unidad educativa y el mejoramiento de la educación en el ámbito local. Nuevamente la evaluación de los procesos y procedimientos implementados junto con sus resultados deberá ser apoyada para que se gestione desde los mismos integrantes y puedan avanzar en su autonomía y responsabilidad frente a sus compromisos de gestión.

Tercer año

Es la escuela quién elabora independientemente sus propios compromisos de gestión y desempeño los negocia con el sostenedor para presentarse a la evaluación de desempeño del director y del equipo técnico pedagógico.

Cuarto año

La escuela se constituye en un polo de colaboración y empuje para otros establecimientos de la comuna, compartiendo sus hallazgos, logros y dificultades y promoviendo dentro de la red de escuelas del DEPROV y del Sostenedor sus estrategias y prácticas exitosas

ANEXO

PLAN DE MEJORAMIENTO Y SUS COMPONENTES

En este plan los componentes fundamentales a considerar en el plan de mejora son los siguientes:

1. Problema a enfrentar (¿Qué nos preocupa?)

Es la práctica o aspecto de la gestión que se percibe como más urgente y prioritario de abordar para mejorar significativamente los aprendizajes de los alumnos. Se trata del factor o variable organizacional que se estima impacta más en los resultados escolares.

2. Hipótesis explicativa del problema (¿A qué se debe el problema?)

Supuesto que busca comprender el origen del problema. Requiere que estas causas se describan y se apoyen en la información recogida (y eventualmente analizada por el equipo directivo) Importa que ella se centre en aquellas causas, aquellas prácticas que se implementan en las escuela y no en las características de los alumnos, las familias o el entorno. Se trata de que los equipos hagan visible los aspectos de las prácticas internas que están bajo su control y que inciden en favorecer la instalación del problema.

Es conveniente que se trabaje con los equipos revisando la situación problema dentro de lo que se llama "el árbol de problemas" , centrando la situación obstáculo y graficando los factores que la producen. Asimismo es importante que los participantes visualicen con claridad, las consecuencias que se derivan del problema.

3. Objetivo institucional (¿Qué haremos?)

Un objetivo institucional es la definición de un logro, una situación o estado futuro deseado que se espera alcanzar en un plazo acotado (dos a cuatro años) por parte de la institución escolar. Al formularlo, es importante centrarse en la hipótesis que propone la comprensión de las causas del problema y en la idea de mejora que se emprenderá. Importa que el objetivo diga con claridad hacia donde se irá para producir los cambios deseados, y con que finalidad. Es importante que los directivos comprendan que el objetivo institucional es el horizonte que guiará el quehacer de la escuela durante varios años, puesto que los cambios buscados se tienen que diseñar e implementar modificando y cambiando creencias, modos de hacer muy y formas de relación muy enraízalos. Ellos constituyen la identidad profesional y personal con que se mueven los sujetos y los cambios buscados van a contradecirlas y conflictuarlas.

4. Metas institucionales

Una meta es la expresión cuantitativa o cualitativa y delimitada en el tiempo de lo que se espera lograr respecto de un objetivo. Las metas deben **ser alcanzables y desafiantes** y pueden referirse al logro gradual del objetivo institucional que se busca ir concretando año a año. Ellas constituyen las estrategias que se van a utilizar para instalar los cambios que requiere la solución del problema. Por tanto tienen que ser coherentes con el problema.

Junto con eso es necesario trabajar en la elaboración de los Aportes que cada integrante del equipo directivo debe efectuar para el cumplimiento de las metas. Los aportes formalizan la colaboración que cada hará de manera formal y deben contar con indicadores para verificar su cumplimiento.

Junto con todos estos elementos el Plan requiere de una Planificación de Actividades calendarizadas y secuenciadas, con responsables determinados en cada una de ellas y correspondiendo al rol y función que les cabe. Es importante el compromiso establecido por el responsable lo que no obsta para que el trabajo se realice en equipo. Pero quién responde del producto de dichas tareas es aquél/aquella que las asumió como conductor/a de las actividades a realizar.

En consecuencia el Plan de monitoreo y seguimiento si bien se basa en los Planes de mejora como eje central, implica la revisión y el acompañamiento para la estimulación a su ejecución en los plazos estipulados, y en el ámbito de las acciones requeridas.

4.1. Meta Institucional de Procesos (¿Qué se hará?)

Las metas de proceso deben estar planteadas en términos de instalación de nuevas prácticas o de la modificación o mejoramiento de las ya existentes. Importa que ellas repodan a las preguntas iqué se hará?, con quiénes?, en qué ámbitos? Y ¿en cuánto tiempo?. Las metas institucionales deben formularse para un año, porque de esta manera se podrá hacer el seguimiento del diseño de las acciones que las componen. Un aspecto importante a considerar en las metas es la relación que ellas tengan con el objetivo institucional. La formulación tiene que mostrar que a través de ellas la escuela se aproxima a su cumplimiento. Conviene para su comprensión aportarles ejemplos de diferentes metas de procesos vinculadas a sus objetivos y contratadas con el problema a enfrentar.

4.2. Meta Institucional de Resultado (¿Qué y cuánto se logrará?)

Las metas de resultados deben estar definidas en términos de niveles y/o tendencias que sean empíricamente verificables dentro de los procesos y periodo en que éstos se implementan. De este modo, ella formula los resultados a lograr en expresiones cuantitativas

4.3. Indicadores para las metas institucionales de proceso y de resultados

Un indicador es entendido como una unidad que permite medir el alcance y la magnitud de los retos a lograr para avanzar en el cumplimiento de las metas y el objetivo institucional. La importancia de los indicadores radica en el hecho de que son considerados herramientas indispensables para corroborar el nivel de cumplimiento de las metas. En ese sentido, es importante ser preciso al construirlos y procurar que tengan una expresión cuantitativa y/o cualitativa para facilitar el proceso de evaluación. Este componente presenta para todos los sujetos una gran dificultad en su formulación ya que no han aprendido ni se les ha exigido en su formación y prácticas institucionales su manejo para evaluar su quehacer.

Conviene por consiguiente ofrecerles un sinnúmero de ejemplos tanto de indicadores cualitativos como cuantitativos.

4.4. Medios de Verificación

Los medios de verificación hacen referencia a una serie de productos o demostraciones que de alguna forma dan cuenta del cumplimiento de los indicadores y por ende de la meta o aportes comprometidos. En consecuencia, estas evidencias pueden referirse a: Documentos, registros o informes, actas de reuniones o encuentros, Informes de resultados de encuestas, cuestionarios y otros similares; Informes de resultados de Pruebas de medición de aprendizajes de los alumnos, etc. Es importante que los sujetos comprendan el sentido de los medios de verificación, en tanto pruebas de sus acciones y en especial del cumplimiento de los indicadores. Los medios de verificación constituyen la sistematización de lo realizado y por tanto son una manera de elaborar la historia que respalda sus resultados. Desde la historia se puede proyectar el futuro en función de lo que falta por hacer y por lograr.

PLAN DE APOYO A REALIZAR POR LA UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

I. Antecedentes

FACULTAD DE EDUCACIÓN – UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

La Universidad Alberto Hurtado (UAH) es parte de una red de instituciones y centros educativos ligados a la Compañía de Jesús, en Chile y en el extranjero. Cuenta con una orientación educacional basada en principios y valores que se apoyan en una larga experiencia en el campo de la educación. Además, la UAH siempre estuvo ligada a la educación. De hecho, el Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE) es una de las instituciones co-fundadoras de la universidad en 1997. En 2002 se crea la Escuela de Educación y la carrera de Educación Básica.

Más recientemente, el año 2004, se fundó el Departamento de Educación, que cuenta con el Centro de Investigación y Desarrollo Educativo (CIDE), con una Escuela de Educación Continua y con una Escuela de Educación que ha ampliado sus carreras de pre-grado y post grado.

El Departamento cuenta con un cuerpo académico con estudios de magíster y doctorado y experiencia en el trabajo escolar, una amplia biblioteca, y uno de los mejores centros de documentación especializados en educación, REDUC.

Interesada en el mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación del país la Universidad cuenta con una variada oferta de cursos, diplomados y magíster dirigidos a desarrollar y acrecentar capacidades y competencias en los distintos actores del sistema escolar y de la política nacional e internacional.

La Escuela de Educación Continua

La Escuela de Educación Continua es una iniciativa del Departamento de Educación de la Universidad Alberto Hurtado, en la que convergen las capacidades de la Escuela de Educación, la experiencia del Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación, CIDE, y la trayectoria de la Red Educativa Ignaciana, REI.

La Escuela de Educación Continua ofrece tres tipos de servicio: **Diagnósticos Institucionales**, tendiente a identificar las necesidades de los establecimientos educacionales y a proponer estrategias para su enfrentamiento; **Formación Continua para Docentes y Directivos**, ofreciendo itinerarios de formación flexibles en una veintena de áreas de formación y con distintos niveles de certificación; y **Acompañamiento a Prácticas Institucionales**, que implica un trabajo mancomunado con la comunidad escolar de los establecimientos involucrados.

La Escuela de Educación Continua se concibe como un espacio en el que distintos actores del sistema educativo puedan encontrar respuestas diversas, dialogadas y acordes a sus necesidades de desarrollo profesional, tanto personales como institucionales.

En este contexto, la experiencia del mandante es resultado de una trayectoria institucional que hoy se reúne en la Facultad de Educación.

Plan de apoyo a desarrollar eventualmente para el fortalecimiento de la calidad de las escuelas con bajos resultados de aprendizaje

1. Fundamentación técnica del programa

La gestión de la educación municipal ha estado en discusión durante 2006, especialmente luego que comenzaran las movilizaciones estudiantiles por cambios en el sistema escolar. En este contexto, un análisis de la situación de la educación municipal debiera distinguir 3 aspectos¹: los problemas que son propios de educación municipal y que, en una medida importante (pero no exclusiva dada la influencia de elementos estructurales del sistema escolar chileno²) son problemas de gestión de capacidades y recursos para dar cuenta de las funciones asignadas a la oferta educativa municipal; los problemas derivados de la implementación de un sistema de cuasi mercado educativo articulado en torno de un sistema de pago por alumno (subvención) donde el sector municipal es un oferente más que compite en condiciones asimétricas; y, por último, los problemas derivados de la propia condición de "gobierno local" de los municipios que, entre otras demandas e intereses no siempre convergentes de la comunidad, debe dar cuenta de un servicio educativo que le fue transferido por el gobierno central en la década de 1980.

¹ Para una aproximación a la situación actual de la educación municipal, consultar Navarro, Luis (2006), "Crisis de la educación municipal: ¿falla la educación pública o la educación de mercado?", en Revista MENSAJE, septiembre de 2006

² Por ejemplo, la ambigüedad de rol pedagógico entre municipios y DEPROV, la vulnerabilidad presupuestaria dado el piso de financiamiento de una subvención escolar que no reconoce suficientemente las diferencias de costos de la educación según tipo de alumno y el by-pass periódico al que se ven sometidos cada vez que se deben negociar aumentos salariales docentes.

De acuerdo a los resultados de trabajos de diagnóstico realizados en las escuelas, se constata la existencia de necesidades de fortalecimiento y formación de distintos actores que intervienen en las unidades escolares.

En este contexto, la necesidad de fortalecer las capacidades y competencias a nivel de la comuna y la provincia emerge como condición para avanzar hacia una transformación de la cultura y las prácticas educativas y de gestión; en vista de que la escuela se constituya en una organización capaz de ofrecer oportunidades educativas para la diversidad de los estudiantes que atiende y sus familias, cuyo centro está en los aprendizajes, en la formación social y en su desarrollo personal.

En este marco, la necesidad de trabajar de manera específica pero articulada con los distintos tipos de actores que intervienen en el sistema educativo comunal y, más específicamente, en cada escuela en particular, se hace evidente.

En tal sentido, se señalan a continuación algunos de los principales desafíos que en la actualidad enfrentan los distintos actores considerados:

- **Respecto de los supervisores:**

La implementación de políticas de calidad académica al interior de cada colegio constituye un desafío para la supervisión y para quienes desempeñan el rol de supervisores. Este desafío consiste en pensarla e implementarla como una asesoría y un acompañamiento expertos y estratégicos para el logro de cambios no solo en las prácticas de los actores pedagógicos sino de la institución educativa en su conjunto.

Reconociendo el posicionamiento clave del supervisor, como mediador respecto de la implementación de las políticas y, asesor y evaluador en el mejoramiento de los establecimientos educacionales, se hace relevante contribuir con nuevas miradas y nuevas propuestas tanto para el ámbito de la formación como para el del desempeño profesional.

La formación de supervisores constituye una necesidad para el logro de mejoramientos efectivos, pero que, además, sean sostenidos en el tiempo. A este respecto, la presente propuesta elaborada por la Escuela de Educación Continua del Departamento de Educación de la Universidad Alberto Hurtado tiene como propósito principal fortalecer las competencias profesionales de supervisión en vistas de propiciar el logro de cambios, tanto a nivel de las prácticas de los actores implicados en

los procesos educativos como en la cultura y las prácticas de las instituciones escolares.

La importancia de generar instancias y condiciones para la planificación y desarrollo de procesos de gestión municipal, la capacidad de desarrollar capacidades de supervisión internas y externas para sostener el cambio educativo, generación de redes e implicación de la comunidad educativa local y generación de fuertes liderazgos pedagógicos en los equipos directivos de los establecimientos.

- **Respecto de los sostenedores**

¿Cómo debe ser la gestión municipal de la educación en Chile? Una primera consideración se refiere a reconocer la necesidad de generar propuestas flexibles o dotadas de la plasticidad necesaria para reconocer las diferencias de contexto y escenario socioeducativo en que se despliega la oferta educativa municipal.

Un segundo criterio radica en la necesidad de partir de la realidad local, identificando los recursos y capacidades disponibles para confrontarlos con los desafíos y funciones educativas que esperan respuesta del municipio o gobierno local.

- **Respecto de los equipos directivos y de gestión de los establecimientos educativos**

La importancia de la acción directiva en los procesos y resultados escolares está bien documentada en la literatura experta nacional e internacional³. No se discute, por tanto, la relevancia de las políticas orientadas a influir en la acción directiva, sino la pertinencia de algunas de las estrategias empleadas, particularmente de aquellas que se proponen modificar la calidad de la gestión directiva en servicio. Es, por cierto, muy difícil transformar las prácticas de gestión de los directivos escolares: el liderazgo organizacional y pedagógico del director, la capacidad de generar identidad y visión, las prácticas de supervisión y asesoría a los procesos de aula, la gestión del tiempo escolar, la incorporación de la familia, entre otros, son ámbitos de la acción directiva que dependen de factores múltiples que, al momento de pensar e implementar una estrategia para cualificar la gestión escolar,

³ Ver, por ejemplo, Brunner y Elacqua, "*Informe de Capital Humano en Chile*", UAI, Santiago, 2004 y CAAB-CIDE, "*La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica: revisión internacional del estado de arte*", Convenio Andrés Bello y Centro de Investigación y Documentación Educativa, Bogotá, 2003.

se muestran difíciles de reducir a variables controlables en un diseño e intervención. Contribuye a esta complejidad la persistencia del sentido común y una tradición densa del rol del director y su equipo que lo alejan de los procesos clave del establecimiento y lo enclaustran en sus oficinas en tareas administrativas de corto alcance y nulo impacto pedagógico.

Entonces, cuando se habla de gestión escolar, se hace referencia a una práctica que reúne tres competencias básicas⁴, a saber: la planificación, la administración de todo tipo de recursos y la coordinación de actores y acciones, tanto internos como externos de una organización escolar, sea ésta un establecimiento o un grupo de ellos. De esta forma, pasar de hablar administración a gestión escolar no es un preciosismo, sino que un imperativo que da cuenta de las dimensiones y competencias que, efectivamente, forman parte indispensable de la conducción de las organizaciones educativas hoy en día.

En el ámbito educativo se ha ensayado sistemáticamente traer herramientas y conceptos de múltiples disciplinas para mejorar la gestión educativa; sin embargo, frecuentemente son utilizados sin realizar una debida recontextualización, por lo que tienen muchas limitaciones en su puesta en práctica. Entonces, resulta absolutamente necesario desarrollar una reflexión que ayude a contar con herramientas de gestión más adecuadas y efectivas a la problemática educacional. En este mismo sentido, no se puede esperar, al menos al día de hoy, contar para la formación en gestión con una estructura teórica y conceptual absolutamente asentada, más bien es posible encontrar distintas búsquedas de alternativas. De este modo: "La formación debe estar articulada con la investigación y la asistencia técnica [...] no existe un cuerpo de conocimientos exhaustivo y disponible para ser transmitido a través de las actividades de formación. Los procesos de transformación educativa actualmente en ejecución plantean nuevos problemas y objetos de conocimiento" (IIFE, 1999).

En el ámbito educativo se ha ensayado sistemáticamente traer herramientas y conceptos de múltiples disciplinas para mejorar la gestión educativa; sin embargo, frecuentemente son utilizados sin realizar una debida recontextualización, por lo que tienen muchas limitaciones en su puesta en práctica. Entonces, resulta absolutamente necesario desarrollar una reflexión que ayude a contar con herramientas de gestión más adecuadas y efectivas a la problemática

⁴ Utilizamos el término de competencia en el sentido que propone J. J. Brunner que la define como los atributos y capacidades que habilitan para el ejercicio de una ocupación en la sociedad. (Brunner, José Joaquín (2001) "Competencias de empleabilidad", Santiago, MINEDUC).

educacional. En este mismo sentido, no se puede esperar, al menos al día de hoy, contar para la formación en gestión con una estructura teórica y conceptual absolutamente asentada, más bien es posible encontrar distintas búsquedas de alternativas. O dicho de otra manera: "La formación debe estar articulada con la investigación y la asistencia técnica [...] no existe un cuerpo de conocimientos exhaustivo y disponible para ser transmitido a través de las actividades de formación. Los procesos de transformación educativa actualmente en ejecución plantean nuevos problemas y objetos de conocimiento" (IIPE, 1999).

- **Respecto de los docentes**

Frente a la debilidad de los resultados de aprendizajes en la escuela, revelados por evaluaciones nacionales e internacionales, los docentes han sido objeto de duros cuestionamientos y su profesionalidad se encuentra, en la actualidad, bastante tensionada. A este respecto, la autoridad central ha optado por privilegiar dos líneas de acción: la construcción y difusión de marcos orientadores (para las prácticas pedagógicas vigentes, 'Marco para la Buena Enseñanza' y las prácticas de los directivos, 'Marco para la Buena Dirección') y la evaluación de los docentes y sus prácticas ('Sistema de Evaluación del Desempeño Docente').

Los citados marcos constituyen un referente que ha establecido ciertos consensos respecto de cuáles son los conocimientos, capacidades y competencias que los docentes deben dominar, tanto en el aula como en la comunidad educativa de la que forman parte, cuáles son sus responsabilidades respecto de la formación integral y logros de aprendizaje de sus estudiantes, cuáles son sus perspectivas para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de su profesión (Vaillant, 2004:27). En tal sentido, estos marcos son una clara señal de hacia dónde se busca intencionar la transformación y proyección futura del rol y de las prácticas docentes.

De acuerdo a evidencias recientes, para avanzar en cambios a nivel de la cultura y las prácticas de los docentes se hace necesario:

- poner el foco de atención sobre la escuela
- innovar en materia pedagógica y el trabajo en el aula, para lograr aprendizajes efectivos
- crear comunidades de aprendizaje e introducir el liderazgo pedagógico como herramienta de gestión efectiva del proceso de enseñanza y aprendizaje
- tener un dominio de contenidos disciplinares suficiente y en búsqueda de actualización permanente, así como de las estrategias didácticas pertinentes para lograr los aprendizajes esperados en sus alumnos y alumnas

A partir de estas constataciones, la formación de los actores docentes requiere ser continua, pero además, acorde a las necesidades reales que ellos y su realidad escolar posean.

Particularmente los subsectores de Lenguaje y Comprensión del Medio y Matemática son en la actualidad ámbitos esenciales para la adquisición de competencias y habilidades culturales fundamentales para las trayectorias sociales, académicas y/o laborales que los alumnos puedan realizar en el futuro.

2. Objetivos del programa

El programa de formación que se propone tiene como principal foco de atención:

Fortalecer las capacidades teóricas y procedimentales específicas de cada uno de los actores participantes, a saber: supervisores, sostenedores, directivos y docentes. Complementariamente, avanzar en la articulación de las concepciones y acciones que permitirán implementar un conjunto de dispositivos favorables a una gestión educativa de nivel local e institucional, centrada en la calidad y equidad de los aprendizajes de los alumnos y alumnas que asisten a las escuelas de la comuna y la provincia.

En buenas cuentas, el foco principal del programa se sitúa en el componente Gestión y sus dimensiones curricular y pedagógica. A su fortalecimiento deberán contribuir las demás perspectivas asociadas al modelo.

3. Estructura y contenidos del programa

Núcleos temáticos de trabajo:

Supervisores	<ul style="list-style-type: none">- Gestión y asesoría para la innovación
Sostenedores	<ul style="list-style-type: none">- Gestión y asesoría para el cambio local
Directivos	<ul style="list-style-type: none">- Gestión para el cambio- Gestión curricular institucional- Gestión de la convivencia- Gestión y evaluación de los procesos y resultados de aprendizaje
Docentes	<ul style="list-style-type: none">- Gestión pedagógica- Gestión de recursos para el aprendizaje- Gestión de los procesos y resultados de aprendizaje en el aula

4. Enfoque metodológico

Este programa de formación se desarrollará bajo una doble modalidad:

1. Sesiones de trabajo presencial: que corresponderán al 60% de la formación y dentro de la cual se desarrollarán:
 - Sesiones de análisis temático en base a exposiciones a cargo del equipo docente y de discusión y reflexión, en base a lecturas realizadas por los participantes.
 - Talleres centrados en el análisis de las prácticas docentes y de estrategias de innovación en las prácticas de gestión en las distintas dimensiones contenidas en los ejes temáticos presentados.
 - Actividades concebidas para trabajo de grupo por escuelas, roles y condiciones socioculturales de los alumnos que ellas atienden.
 - Esta instancia se constituye como un espacio de trabajo individual y colectivo para el diseño, implementación y evaluación de nuevas estrategias y dispositivos.
2. Sesiones de trabajo a distancia, con apoyo de la plataforma virtual de la UAH

Estos serán la oportunidad para que los participantes trabajen en la lectura individual de documentos y material bibliográfico de apoyo al programa de formación, para la adquisición de nuevos contenidos, el análisis y elaboración de productos relacionados a la proyección de innovaciones dentro de su ámbito de competencia.

Estas sesiones virtuales implicarán un acompañamiento tutorial y de seguimiento por parte del equipo académico responsable de la UAH a los equipos participantes.

La evaluación será de tipo formativa, retroalimentando permanentemente los aprendizajes centrales de cada eje temático, y sumativa, basada en el análisis de textos, ensayos y trabajos prácticos.

Como requisitos para la aprobación del programa, se considerarán:

- la asistencia a las sesiones presenciales: 80%
- el cumplimiento de los trabajos involucrados

5. Capacidades a desarrollar

Actores	Núcleos temáticos	Capacidades a desarrollar
Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y asesoría para la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de fortalezas y debilidad pedagógicas a nivel de cada establecimiento • Identificar y analizar las condiciones y requerimientos para el cambio • Elaborar juicios técnicos fundados en evidencia, que sustenten su asesoría • Acompañar y evaluar las trayectorias de cambio de las escuelas de su jurisdicción
Sostenedores	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y asesoría para el cambio local 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las fortalezas y debilidades pedagógicas a nivel de cada establecimiento • Identificar y analizar las demandas y condiciones necesarias para el cambio • Clarificar las metas educativas para su comunidad y coordinar las acciones pedagógica conducentes a su logro • Acompañar, monitorear y evaluar las trayectorias de cambio de las escuelas de su comuna.
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión para el cambio - Gestión curricular institucional - Gestión de la convivencia - Gestión y evaluación de los procesos y resultados de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las fortalezas y debilidades pedagógicas a nivel de su propio establecimiento • Identificar las oportunidades de innovación y las condiciones requeridas para una implementación sostenida en el tiempo • Implementar planes de mejora pertinentes al mejoramiento de las prácticas curriculares y pedagógicas tendientes al logro de mejores aprendizajes • Monitorear y apoyar los procesos pedagógicos de su escuela.
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica - Gestión de 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las fortalezas y debilidades pedagógicas a nivel de sus estudiantes y de su propia práctica profesional docente

	<p>recursos para el aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de los procesos y resultados de aprendizaje en el aula 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las innovaciones que requiere su práctica para el logro de aprendizajes efectivos por parte de sus estudiantes. • Apropiarse de estrategias didácticas y de evaluación acordes a los diferentes niveles de aprendizaje y a las características de sus alumnos, a fin de implementar situaciones de aprendizaje que posibiliten el desarrollo de capacidades de todos sus alumnos y, complementariamente, elaborar estrategias remediales acordes a esta realidad. • Responsabilizarse de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes y del diálogo y coordinación necesaria con las familias.
--	--	--

6. Diseño de la ejecución

Para la ejecución del programa propuesto, se visualizan dos alternativas de desarrollo:

1. La incorporación de los distintos actores a programas específicos de la oferta regular de formación de supervisores, directivos y docentes existente en la EEC-UAH.
2. El diseño de programas especiales de acuerdo a las demandas del Ministerio de Educación, Departamentos y Corporaciones de Educación.

A continuación se presenta de lista de cursos de distinto grado académico que se están realizando en convenios con diferentes organismos de los cuales se puede elaborar un diseño adecuado a la demanda.

Programa de formación continua para equipos directivos de Colegios Maristas y Red Educativa Ignaciana.

El programa se inscribe en el marco de definiciones, justificación y estrategias metodológicas del Programa de Magíster en Gestión y Dirección Educativa que imparte la Universidad desde el año 2005. El propósito principal es el mejoramiento de la gestión institucional y

pedagógica de los establecimientos educacionales a cargo de dichos equipos.

CURSO Taller formación de Directores y Equipos de Gestión

Encargado por el CPEIP y el Ministerio de Educación. Se propone el desarrollo de competencias críticas de los equipos directivos de escuelas y liceos. Para ello articula un conjunto de temáticas sustantivas de gestión escolar que son abordadas en sesiones presenciales y talleres comunales en estrecha vinculación con actividades prácticas que deben implementar los participantes en sus establecimientos.

Magíster en Gestión y Dirección Educacional

Se propone contribuir al desarrollo de competencias y capacidades de gestión escolar efectivas acorde con las nuevas formas de construir educación en el mundo de hoy.

El eje central de la formación está dado por el aprendizaje basado en el análisis y la reflexión de prácticas concretas de dirección escolar. Enfatiza aspectos de la gestión y dirección escolar que favorecen el mejoramiento de la institución educativa en su dimensión pedagógica y formativa.

Diplomado en enseñanza de la Lectura, escritura y matemáticas y educación parvularia .

Nivel de especialización de docentes y educadoras de párvulos para enriquecer su desempeño profesional a través de nuevas herramientas pedagógicas en la implementación de la reforma educacional en párvulos y primer ciclo de enseñanza básica.

Postítulo en Lenguaje y Comunicación

Ofrece a un grupo de docentes que se desempeña en el área de lenguaje y comunicación en 2º ciclo de EGB, la oportunidad de apropiarse y fortalecer el conocimiento pedagógico, didáctico y disciplinario planteados por los programas de estudio actuales y actualizarse en los aportes de las ciencias del lenguaje, con el fin de lograr que sus alumnos y alumnas construyan competencias lingüísticas y comunicativas de calidad.

Diplomado en Estrategias de aprendizaje en matemática para el desarrollo de habilidades de orden superior

Destinado a la actualización de los docentes en servicio que han recibido una formación diferente de las necesidades actuales así como de los enfoques didácticos y de evaluación que conjugan las habilidades requeridas para el aprendizaje de la matemática.

Diplomado en Didáctica de la Historia y las Ciencias Sociales

Este Diplomado propone a los profesores y profesoras del sector reflexionar sobre dos aspectos cruciales en el ámbito de la didáctica: los cambios del actual currículo de Historia y Ciencias Sociales y el análisis crítico de sus propias prácticas docentes. Todo ello, con la finalidad de fortalecer sus capacidades para conducir procesos de enseñanza en que los estudiantes logren los aprendizajes y la formación propiciada por los nuevos programas de estudio.

Diplomado Evaluar para Aprender y Enseñar

La evaluación de los aprendizajes es concebido como un componente integrado en los procesos de enseñanza y aprendizaje, destinado a la regulación continua de los aprendizajes, para la adecuación de los procedimientos utilizados por los docentes a las necesidades y dificultades que encuentran los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

La evaluación se constituye en una vía de formación profesional que contribuye a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, a cultivar una actitud de reflexión y cooperación y a favorecer el desarrollo de habilidades cognitivas específicas para la enseñanza.

CONCLUSIONES

La recopilación de la información y su ordenamiento en cada una de las escuelas y en su conjunto, muestra que la Asistencia Técnica realizada por el CIDE entre los años 2002-2005 ha tenido impacto en distintos niveles.

En la mayoría de las escuelas las prácticas pedagógicas han sufrido importantes mudanzas. Ellas se relacionan principalmente con los siguientes aspectos pedagógicos

- Conocimiento y uso del Marco Curricular y los Programas de Estudio de Lenguaje y Educación Matemática, destacándose el sentido que estas herramientas orientadoras les ofrece a la preparación de la enseñanza y a su implementación en el aula.
- La planificación de las clases forma parte hoy día del quehacer profesional norma de los docentes y se da a nivel de toda la unidad educativa.
- Hay un mayor ordenamiento en el proceso pedagógico a partir de los momentos de inicio y desarrollo de la clase, lo que ha permitido a los docentes ofrecer actividades significativas incorporando en ellas a todos los alumnos del curso. Esto ha constituido un mejor manejo del uso de tiempo en la sala de clases. Sin embargo, las actividades de cierre no se han instalado todavía como un espacio de trabajo en el proceso de metacognición de los alumnos.
- Se constata una mayor disposición profesional hacia la elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación pertinentes con los aprendizajes esperados que deben alcanzar los y las alumnas.
- La instalación de instancias colegiadas de trabajo cooperativo para la preparación de diversos dispositivos pedagógicos a ser utilizados por niveles y/o ciclo.
- Mayor uso de las estrategias didácticas para favorecer la comprensión lectora, la producción de textos y la resolución de problemas, especialmente en el ámbito de la Geometría. Esta enseñanza ha quedado instalada en las escuelas como una práctica relevante a desarrollar considerando un horario especial dentro del Plan de Estudio
- Uso sostenido y regular de las diversas unidades de aprendizajes y materiales recibidos en el proceso de capacitación, tanto de Lenguaje como de Educación Matemática.

La gestión directiva presenta niveles más heterogéneos en la apropiación de prácticas de conducción y liderazgo.

Se pudieron identificar tres niveles de gestión.

- Una gestión administrativa y burocrática que no ha asumido todavía el rol de conducción que le cabe en términos de la preparación de la enseñanza, de las prácticas pedagógicas y de la evaluación de los aprendizajes. Dichos directivos no se han organizado como equipo que diseña, implementa y distribuye tareas..
- Un segundo nivel de gestión se refiere a escuelas que han constituido un equipo para liderar los procesos, pero que atiende principalmente las emergencias que surgen en el quehacer cotidiano de la unidad escolar, perdiendo su eje de conducción y liderazgo pedagógico.
- En el tercer nivel se observa una dirección que ha constituido un equipo directivo que diseña acciones y estrategias de supervisión, control y apoyo al trabajo pedagógico. Asimismo, mantienen una valoración creciente por las instancias de reflexión pedagógica con los profesores en torno al análisis de resultados obtenidos en las distintas mediciones, de los niveles alcanzados y por lograr.
- La participación de las escuelas en el SACGE ha venido a fortalecer la dimensión de gestión, en tanto instancia de información y recopilación de antecedentes que sustentan los procesos implementados en el establecimiento.

Este proceso les ha permitido a los equipos directivos darse cuenta de la importancia de documentar con información pertinente las diferentes dimensiones del quehacer realizado. Sin embargo, se constata que aún falta en ellos una comprensión de los conceptos y significación de los componentes del Modelo de Calidad de la Gestión. Pero, lo más importante es que aún les falta asumir la relevancia de la auto evaluación para formular con claridad objetivos y metas a fin de reorientar mejor su propia conducción; por ello ofrecer mejores oportunidades de aprendizajes para todos sus estudiantes.

A pesar de no surgir directamente de todas las entrevistas, las áreas de Gestión de la Convivencia Escolar y de Recursos requieren ser abordadas. La primera, para hacer frente a los conflictos que surgen de los nuevos comportamientos de los alumnos, de las tensiones que provocan hoy día el trabajo de aula y las exigencias del sistema escolar para los docentes. El notable incremento de licencias médicas de los profesores que se constata en todos los establecimientos, habla de la urgencia de asumir esta dimensión con apoyo externo de expertos. En

la segunda área, importa que la gestión aprenda a distribuir en su establecimiento los recursos humanos disponibles en función de capacidades, experiencias, logros y cursos que lo requieren. Al mismo tiempo, favorecer el liderazgo de los docentes efectivos, instalando el trabajo cooperativo y de aprendizaje entre pares. De esta manera se puede avanzar hacia una cultura que estimula y reconoce la importancia del desarrollo profesional docente. Una manera de comenzar a instalar un proceso de esta naturaleza, puede ser el aprovechamiento de los resultados de desempeño de la evaluación docente.

Estos aspectos permiten sostener que el Plan de Mejora tiene que considerar estas dimensiones para reforzar los procesos de formación y aprendizajes, constituyéndose en una instancia práctica de apropiación de conceptos y procedimientos que vayan transformando la práctica habitual y con ello, la cultura de la ineficacia y el fracaso escolar.

Desgraciadamente, dos escuelas que han logrado un importante avance en sus prácticas de gestión y pedagógicas con los aportes de la AT, cesan como establecimientos. Cualquiera que sean las razones que justifican el cierre de ambas escuelas, esta situación constituye la pérdida de una comunidad escolar con sus recursos humanos en vías de transformación de sus prácticas. Sin lugar a dudas estos recursos humanos pueden ser un aporte al interior de otras unidades educativas, siempre y cuando haya una preocupación de la autoridad por el lugar de destino y aprovechamiento de las capacidades desarrolladas por ellos.

Las visitas y entrevistas realizadas por el equipo CIDE a las distintas escuelas permiten advertir en cual punto de su trayectoria está la escuela en términos de cambios, de logros y dificultades. Llama la atención que la visión de la supervisión y en buena parte de los sostenedores sobre estas escuelas, se reduce a aspectos muy generales que dan cuenta de manera limitada del estado en el que ellas se encuentran. Asimismo, tampoco señalan la oportunidad que tiene el Plan de Mejora para contribuir a la profundización de los conocimientos y contenidos que puede manejar la gestión educativa para mejorar sus prácticas y enmendar rumbos en su camino de innovaciones.

En parte esto se explica porque el DEPROV SUR está en un proceso de reorganización del sistema de supervisión y por lo tanto los supervisores entrevistados por el equipo CIDE en su mayoría, fueron reubicados en el segundo semestre en estos establecimientos y principalmente, a cargo de la preparación en la Auto evaluación. No obstante, hay supervisoras que llevan más tiempo de trabajo en la escuela, por lo que han ofrecido apoyos a partir de talleres de reforzamiento docente y de procedimientos al EGE, adentrándose y aportando a los cambios emprendidos.

Por otra parte, los sostenedores, salvo el de El Bosque, conocen principalmente a los directores de sus establecimientos y es con ellos con los que interactúan principalmente en asuntos de tipo administrativo. En el Bosque en cambio, hay un equipo técnico que interactúa tanto con directores, equipos de gestión y docentes de aula en sus escuelas, visitando incluso las salas de clases. De allí que sus observaciones tienen mayor claridad y precisión.

Cabe destacar sin embargo, que a partir del SACGE DEPROV y Sostenedores se han reunido en torno a las auto evaluaciones que han desarrollado los equipos directivos. Con esta coordinación están descubriendo la importancia de actuar en conjunto para comprender no sólo las dificultades, sino también el quehacer particular de cada una y las potencialidades que allí se generan. Unido a ello, sostenedores y supervisores aparecen frente a los equipos escolares, comprometidos con sus procesos organizativos y pedagógicos, generándose intercambios más precisos sobre las necesidades de cambio que con el aporte de ambos puede emprender la escuela.