UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES
AUTÓNOMA

MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN
GESTIÓN DE CALIDAD

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

Plan de Mejoramiento Educativo

Escuela Gabriela Mistral
“Una Comunidad de Aprendizaje y Buen Trato”

Profesor guía:

Paola Andrea Flores Ramos

Alumno (s):

Segundo Patricio Torres Ramos

Santiago - Chile, Marzo de 2017

Í N D I C E

Introducción
2

Marco Teórico
3

Dimensionamiento de la Organización Educativa
31

Diagnóstico Institucional
54

Análisis del Diagnóstico Institucional
63

Plan de Mejoramiento
64

Bibliografía
68

I N T R O D U C C I Ó N

La presente iniciativa corresponde a la aplicación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, SACGE, modelo sistémico e integral de los procesos escolares, con énfasis en el mejoramiento continuo de las escuelas y liceos de nuestro país. Dentro de sus componentes se abordan principalmente el Diagnóstico Institucional y el Plan de Mejoramiento.

En primer lugar se expone un marco teórico que pone énfasis en la necesidad de abandonar los tradicionales modelos administrativos para dar paso a la Gestión Educativa Estratégica, requerida para lograr una educación equitativa, de calidad, con énfasis en la formación integral y la inclusión.

También se abordan someramente los componentes del nuevo pensamiento pedagógico que pone énfasis en el desarrollo de habilidades cognitivas y competencias socioemocionales, sin olvidar los contenidos.

Se hace referencia, además, a los inicios de la gestión escolar con el Programas de las 900 escuelas como pionero de la visión sistémica que hemos mencionado.

Cabe destacar el concepto integral de la calidad educativa, que incorpora todas las dimensiones del desarrollo humano. En esta dirección, la actual Agencia de la calidad de la Educación plantea una visión ampliada de la calidad educativa, que no sólo considerado los resultados SIMCE sino también los Indicadores de

Desarrollo Personal y Social, que en contextos vulnerables tienen una gran relevancia.

Por último, se describen algunos aspectos de la institución educativa que ayudan a contextualizar el diagnóstico SACGE y direccionan el Plan de Mejoramiento.

M A R C O T E Ó R I C O

Diferentes investigaciones demuestran que la educación tradicional; es decir, aquélla originada en la época industrial y que tiende a seguir la lógica de la identidad, el paradigma de la racionalidad y la homogenización, está en crisis. Esto se confirma, además, por el nuevo contexto en el cual se concreta el acto educativo formal: globalización, interculturalidad, nuevas tecnologías, la valoración de la diversidad y la emergencia de "nuevas ciudadanías", surgidas a partir de los movimientos sociales. ¿Qué hacer en este nuevo escenario? ¿Cómo la escuela puede dar respuestas a la creciente demanda de una formación integral, inclusiva y que desarrolle, además de las habilidades cognitivas, las competencias socio-emocionales necesarias para que los estudiantes puedan desenvolverse adecuadamente en el mundo actual?

Claramente la escuela se encuentra desafiada. Los fines de la educación vuelven a ser interpelados como en épocas pasadas, aunque esta inquietud hoy se presenta de una manera muy singular:

"La escuela como institución social es objeto de múltiples contradicciones. Se la analiza y cuestiona desde dentro y desde fuera; unos y otros coinciden: la escuela como organización está en crisis. Pero, conjuntamente con su conocida desvalorización, se vive una coyuntura en que se necesita de ella y se le asigna un rol protagónico tanto en el carácter de motor de la competitividad y de las

transformaciones económicas, como en su condición de institución creadora de equidad y justicia social." [1]

Desde 1990 nuestro país ha llevado a cabo varias reformas y cambios en el sistema educacional. Sin embargo, ellas no han conseguido la tan anhelada y necesaria educación de calidad con equidad, especialmente para los niños y jóvenes más vulnerables. Hay quienes plantean que la mantención del modelo económico neoliberal, impide realizar cambios estructurales y profundos en nuestro sistema educativo para alcanzar ese anhelo:

"Las políticas educativas implementadas en Chile, en las últimas tres décadas, han llevado, sistemáticamente, al desmantelamiento de la educación pública. El sistema educativo chileno hoy se encuentra mercantilizado en su conjunto. La educación, de ser un derecho, se ha transformado en una mercancía, quedando a merced de enormes intereses empresariales".[2]

En relación a lo anterior, es importante recordar la utilización de los resultados de la Prueba SIMCE para clasificar y comparar a escuelas de diferentes dependencias y condiciones socio-económicas y culturales de sus estudiantes, lo que llegó a su punto cúlmine con la semaforización.

En contraste con lo anterior, es importante destacar la actual propuesta ministerial y de la agencia de la calidad de la educación que considera una concepto "integral de la calidad educativa", que además de los resultados académicos incorpora otros indicadores de calidad que incluyen elementos formativos y sociales presentes en todo proceso de Enseñanza-Aprendizaje y en contexto escolar.

---

[1] Unesco: Los desafíos de la Educación, pág. 7.

[2] Assaél Budnik, Jenny et Alt: La Empresa Educativa Chilena, pág. 1.

Debido a que las nociones de calidad, equidad y otras categorías derivadas de ellas, están tomando un nuevo impulso, se considera fundamental referirse a ellas.

Calidad Educativa: su problematización.

La calidad es un atributo, una característica de un bien, un producto o servicio, por lo cual debe estar directamente relacionada con la realidad que la sustenta. En términos axiológicos, la calidad es un valor que tiene un portador. Decimos, entonces, que un artículo es de calidad cuando cumple ciertos requisitos relacionado con el nivel de satisfacción de una necesidad. En este sentido, la noción de calidad lleva implícita una relación de comparación. En cuanto a cosas, objetos o productos es relativamente fácil determinar la calidad; por ejemplo, cuando se trata de un par de zapatos. Sin embargo, esta simplicidad no se encuentra en procesos complejos como la educación. Para confirmar lo planteado citamos lo que sigue:

"La calidad es el valor que se atribuye a un proceso o producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto que está afirmando algo comparativamente respeto a otro. Decir que una educación es de calidad supone a su vez que podría no serlo".[3]

Porque se trata de un juicio que implica necesariamente una comparación, el concepto de calidad educativa no es absoluto, está históricamente situado y depende de los contextos culturales y los fines que se persiguen. No se trata, entonces, de un concepto esencialista. Por esta razón, no puede haber una sola definición o idea de la calidad educativa.

Revisemos, entonces, algunas concepciones de la calidad educativa.

[3] Edwards Risopatrón, Verónica: El concepto de calidad de la educación, págs. 16 y 17.

La noción más tradicional considera que la calidad educativa es el producto de la incorporación de nuevos contenidos y el mejoramiento de los métodos pedagógicos. Es lo que sostiene el denominado “reformismo pedagógico”. En esta concepción, la enseñanza tiende a concebirse como instrucción y supone que con la modificación de planes o de prácticas pedagógicas se obtendrán mejores resultados. Es claro que el énfasis no está puesto en el “sujeto de la educación” y que se privilegia más la dimensión intelectual y utilitarista que otros ámbitos de la experiencia humana.

Una segunda visión de la calidad educativa proviene de la empresa privada. Se trata de la “calidad total” que con sus diversos componentes ha influido poderosamente en las reformas chilenas desde inicios de la década de los noventa. Al respecto, Juan Casassus plantea lo siguiente:

“Con el inicio de los años 90 aparece una situación nueva con la preocupación por la calidad. Surge el tema de la calidad y la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores -y combinación de factores- que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia”.[4]

[4] Casassus, Juan: “Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos”, pág. 22.

Sin lugar a dudas, la influencia de la “calidad total” en educación representa un avance con respecto a la concepción anterior. En esta dirección podemos mencionar los siguientes aportes:

- Ciclo de Mejoramiento Continuo
- Énfasis en el sujeto de la educación, sin descuidar los contenidos ni las prácticas docentes.
- Actitud sistémica que permite ver a la escuela y su entorno como una totalidad.
- Relevancia de los procesos de gestión, destacando los proyectos educativos y las estructuras organizacionales.
- Promoción de la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en el mejoramiento.

Sin embargo, su relación con los resultados socio-económicos *“hace que la calidad total endiose a la efectividad y a la eficacia como las categorías supremas del funcionamiento escolar correcto”.*[5]

Esta sobrevaloración de la efectividad y la eficacia, no implica que ellas no deban estar presentes en el contexto escolar. No obstante, no deben ser consideradas como fines, sino como medios para alcanzar los propósitos trascendentes de la educación, lo que implica avanzar hacia un nuevo concepto de la calidad educativa, que se describe a continuación.

Una Concepción Integral de la Calidad Educativa:

Abogamos por un concepto ampliado de la calidad educativa que considere las diferentes dimensiones del desarrollo humano:

[5] Seibold, Jorge: “Calidad integral en educación”, pág. 222.

- Emocionalidad
- Cognición
- Ética
- Valoración
- Lenguaje y Expresividad
- Sociabilidad
- Ciudadanía
- Creatividad
- Espiritualidad
- Corporalidad

Estas dimensiones configuran una noción “integral de la calidad educativa”. Complementando lo anterior se requiere considerar algunos factores contextuales presentes en este nuevo concepto de calidad. Ellos son:

- El contexto sociocultural.
- El contexto institucional-organizativo.
- El contexto didáctico-pedagógico.

La institución escolar siempre está en un entorno, en un determinado “hábitat” con el cual mantiene diversas relaciones. Es fundamentalmente el contexto donde se encuentran las familias, otras instituciones y experiencias que dan cuenta de mucha diversidad y complejidad. *“Es en este medio donde se descubren las aspiraciones y necesidades más relevantes elementales de la familia y la comunidad. Los alumnos serán vivos portadores de un imaginario social rico en determinaciones tradicionales, modernas y postmodernas que introducirán en el aula y será responsabilidad del docente descubrir, reconocer y alentar a fin de reelaborarlo con nuevos y significativos saberes”.*[6]

[6] Seibold, Jorge: “Calidad integral en educación”, pág. 227.

En segundo lugar, tenemos el contexto institucional-organizativo, que alude principalmente al Proyecto Educativo Institucional, a las estructuras y procesos que permiten alcanzar las metas institucionales, que considera la participación articulada de directivos, docentes, estudiantes, padres y apoderados, asistentes de la educación y profesionales de apoyo.

Finalmente, encontramos el contexto didáctico-pedagógico, el nivel en que se prepara y realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es lo que Elmore denomina "el núcleo pedagógico". "*El modelo del núcleo pedagógico –nos dice este autor- proporciona el marco teórico básico de cómo intervenir en el proceso educativo para mejorar la calidad y el nivel de los aprendizajes escolares".*[7]

De manera más detallada este autor reconoce siete principios presentes en este modelo:

1. Los incrementos en los aprendizajes de los alumnos ocurren sólo como una consecuencia de las mejoras en el nivel de los contenidos, en el nivel de conocimientos y habilidades de los profesores y en el compromiso de los alumnos.

2. Si se modifica uno de los componentes del núcleo pedagógico, se deben cambiar los dos restantes.

3. Si no se puede ver en el núcleo, no existe.

4. La tarea predice el desempeño.

5. El sistema de rendición de cuentas real reside en las tareas que se les encomiendan a los alumnos.

[7] Elmore, Richard: Mejorando la escuela desde la sala de clases, pág. 20

6. Aprendemos a hacer el trabajo haciendo el trabajo, *no* diciéndole a otras personas que hagan el trabajo, *no* por haber hecho el trabajo alguna vez en el pasado, y *no* contratando a expertos que pueden actuar como sustitutos de nuestro conocimiento acerca de cómo hacer el trabajo.

7. Descripción antes del análisis, análisis antes de la predicción, predicción antes de la evaluación.

Aunque este modelo se estructura en función de la tríada Estudiante – Docente – Contenido, éstos dos últimos están en función del primero.

Equidad en Educación:

Especialmente en nuestro continente las reformas educacionales relacionan esencialmente la calidad con la equidad. Y así como la noción de calidad no es privativa del ámbito educativo, el concepto de equidad tampoco lo es. Se habla, por ejemplo, de *equidad de género*. Si bien la calidad la podemos relacionar más con la empresa privada, la equidad pertenece más al ámbito de lo social o de las relaciones. Muchas veces se la vincula con la igualdad de oportunidades o con la justicia social. Claramente la equidad en educación considera lo anterior, aunque tiene sus especificidades, las que se refieren a garantizar el acceso y la permanencia de niños y jóvenes en el sistema; ofrecer las mejores oportunidades de aprendizaje y formación a los sectores más vulnerables; y que estos aprendizajes sean pertinentes y relevantes para su desarrollo integral. Esto último implica un énfasis en el desarrollo de habilidades transversales y específicas, pero sin desconocer los contenidos.

La importancia de centrar la enseñanza en el desarrollo de habilidades, no es nueva. Sólo recordemos la taxonomía de Bloom. Sin embargo, hoy se requiere urgentemente que las escuelas trabajen las “Habilidades del Siglo XIX” (*HS21*). Al respecto, Fadel nos señala:

“Los estudios han demostrado que cuando el conocimiento es aprendido pasivamente, sin involucrar habilidades, a menudo es aprendido sólo a nivel superficial (cuando esto ocurre, el conocimiento puede ser memorizado pero no entendido, es de corta vida o no es reutilizable), y por lo tanto, no se trasfiere fácilmente a nuevos ambientes reales. La comprensión profunda y su integración al mundo real ocurrirán sólo mediante la aplicación de habilidades al contenido, de modo que se apoyen mutuamente.” [8]

Estas habilidades son:

- Pensamiento Crítico.
- Creatividad.
- Comunicación.
- Colaboración.

No es casual, entonces, que la reciente propuesta de bases curriculares para Tercer y Cuarto Medio de nuestro país mencione estas mismas habilidades y que se enfatice en la formación integral y la ciudadanía. En esta iniciativa es posible destacar lo siguiente:

“La discusión internacional sobre los requerimientos de la sociedad al currículum de los sistemas educativos releva la importancia del desarrollo de habilidades que permitan a los estudiantes desenvolverse en un mundo cambiante y que presenta grandes desafíos, tanto sociales como de sustentabilidad medioambiental. En este sentido, se destaca que lo importante en la sociedad del conocimiento es la ponderación del rigor y la pertinencia de la información, su interpretación y la alfabetización dialógica, entendida como la capacidad de construir ideas con otros y colaborar para resolver problemas. Estas destrezas se ponen en juego hoy en nuevos campos de comunicación, lo que acentúa la importancia de entender el

[8] Fadel, Charles et Al.: La Educación en Cuatro Dimensiones, pág. 128.

aprendizaje como un fenómeno en constante desarrollo e implica la capacidad de aprender en el presente y en el futuro". [9]

Inclusión y Atención a la Diversidad:

No hay calidad sin inclusión. No hay cultura escolar inclusiva sin atención a la diversidad. Booth y Ainscow manifiestan muy bien lo anterior cuando plantean que *"la inclusión no tiene que ver sólo con el acceso de los alumnos y alumnas con discapacidad a las escuelas comunes, sino con eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de todo el alumnado. Muchos estudiantes experimentan dificultades porque no se tienen en cuenta sus diferencias en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los diversos grupos sociales, etnias y culturas tienen normas, valores, creencias y comportamientos distintos, que generalmente no forman parte de la cultura escolar, lo que puede limitar sus posibilidades de aprendizaje y de participación, o conducir a la exclusión y discriminación."* [10]

Nos referimos a la influencia del nuevo pensamiento educativo sobre la Propuesta Curricular para 3° y 4° Medio al comentar la relación entre equidad y desarrollo de habilidades. Desde la inclusión y la atención a la diversidad, es posible también revelar el Decreto 83 del año 2015 que "aprueba criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes con necesidades educativas especiales de educación parvularia y educación básica". En este documento podemos apreciar que "*el sistema debe promover y favorecer el acceso, presencia y participación de todos los alumnos y alumnas, especialmente de aquellos que por diversas razones se encuentran excluidos o en situaciones de riesgo de ser marginados,*

[9] Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación: Propuesta Curricular para 3° y 4° Medio. Documento de Consulta, pág. 12.
[10] Booth, Tony; Ainscow, Mel: Índice de Inclusión, pág. 6.

reconociendo, respetando y valorando las diferencias individuales que existen al interior de cualquier grupo escolar." [11]

En los dos extremos del sistema escolar tenemos iniciativas tendientes a cambiar el paradigma de la educación tradicional, incorporando innovaciones de una importante envergadura pedagógica y legal. Efectivamente, el Decreto 83 entró en vigencia este año desde NT1 a Segundo Básico, y progresivamente irá incorporando los siguientes niveles. Destacan en esta iniciativa el *Diseño Universal de Aprendizaje* como estrategia para dar respuesta a la diversidad, que incrementa las opciones de aprendizaje para todos los estudiantes, considerando diversas habilidades, preferencias y estilos de aprendizaje. Para situaciones muy específicas y debidamente diagnosticadas se recurrirá a un *Plan de Adecuaciones Curriculares Individuales* (PACI)

En el caso de la propuesta para Tercero y Cuarto Medio es necesario considerar que el nuevo diseño curricular pone énfasis en la integración de las asignaturas y los intereses de los estudiantes, mediante las *asignaturas de profundización* y de *proyecto.*

La Educación del Ser Emocional:

Desde hace ya dos décadas las investigaciones y publicaciones sobre las emociones han aumentado significativamente. Paralelamente los avances en neurociencias también nos llevan a hablar de la importancia de las emociones en el funcionamiento de nuestro sistema nervioso. Estos desarrollos prontamente se encuentran en el territorio educativo.

Siempre estamos en una determinada emocionalidad. Las emociones tonifican nuestro cuerpo, nuestras acciones y reacciones, nuestras palabras y nuestra manera de escuchar. Si el proceso de Enseñanza – Aprendizaje es una relación

[11] Ministerio de Educación, División de Educación General, Unidad de Educación Especial: Decreto 83. Diversificación de la Enseñanza, pág. 14.

en la que se encuentran todos estos elementos; entonces, se trata de un proceso emocional.

En este apartado, seguiremos, en lo fundamental, lo planteado por Juan Casassus en su libro **La Educación del Ser Emocional**.

La escuela anti emocional:

La escuela tradicional, a la que nos hemos referidos en la primera página de este texto, es también una escuela anti emocional. Sus características fundamentales son las siguientes:

- Desde la perspectiva antropológica su concepción del ser humano en eminentemente racional
- Es fundamentalmente una escuela controladora.
- Mantiene una dualidad muy marcada entre los que saben (profesores) y los que no saben (a-alum-nos=sin luz)
- Lo que aprendemos es lo que cotidianamente vemos y escuchamos de los profesores y directivos.
- El proceso no está centrado en la formación integral, sino en moldearlos a la mentalidad de los adultos.
- Es una escuela de sometimiento y dominación.
- Los efectos de estas prácticas sobre el clima escolar y de aula son negativos.

La escuela emocional:

- Es una organización emocional.
- Se valora el mundo emocional.

- La emociones son el motor donde ocurre ocurren interacciones que conducen a la finalidad de la organización.
- Se reconocen las necesidades de las personas.
- Se concibe a la escuela como una organización basada en un sistema de relaciones que se estructuran en torno al aprendizaje, y el aprendizaje es función de las emociones.
- No hay aprendizaje fuera del espacio emocional.
- Considera que las emociones se encuentran en todos los integrantes de la comunidad educativa, por lo cual la escuela debe ocuparse de ellas.
- El aprendizaje ocurre como parte como parte de una relación emocional entre el docente y el estudiante.

Educación y competencias emocionales:

A partir de estas y otras consideraciones sobre la importancia de las emociones en la escuela, se ha ido configurando paulatinamente una nueva área de conocimientos pedagógicos. Nos referimos a la *Educación Emocional*, que podemos entender como *"una innovación educativa que se justifica en las necesidades sociales. La finalidad es el desarrollo de competencias emocionales que contribuyan a un mejor bienestar personal y social"* [12]

Es necesario, por tanto, referirnos a las competencias emocionales, las que entendemos como "*el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales*." [13]

1. **Conciencia emocional**

[12] Bisquerra, Rafael: "Educación Emocional y Competencias Básicas para la Vida", pág. 2
[13] Bisquerra, Rafael: "Educación Emocional y Competencias Básicas para la Vida", pág. 16.

Capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás, incluyendo la habilidad para captar el clima emocional de un contexto determinado.

1.1. **Toma de conciencia de las propias emociones**: capacidad para percibir con precisión los propios sentimientos y emociones; identificarlos y etiquetarlos. Esto incluye la posibilidad de estar experimentando emociones múltiples. A niveles de mayor madurez, conciencia de que uno puede no ser consciente de los propios sentimientos debido a inatención selectiva o dinámicas inconscientes.

1.2. **Dar nombre a las propias emociones**: Habilidad para utilizar el vocabulario emocional y los términos expresivos habitualmente disponibles en una cultura para etiquetar las propias emociones.

1.3. **Comprensión de las emociones de los demás**: capacidad para percibir con precisión las emociones y perspectivas de los demás. Saber servirse de las claves situacionales y expresivas (comunicación verbal y no verbal) que tienen un cierto grado de consenso cultural para el significado emocional. Capacidad para implicarse empáticamente en las experiencias emocionales de los demás.

2. Regulación emocional

Capacidad para manejar las emociones de forma apropiada. Supone tomar conciencia de la relación entre emoción, cognición y comportamiento; tener buenas estrategias de afrontamiento; capacidad para autogenerarse emociones positivas, etc.

2**.1. Tomar conciencia de la interacción entre emoción, cognición y comportamiento**: los estados emocionales inciden en el comportamiento y éstos en la emoción; ambos pueden regularse por la cognición (razonamiento, conciencia).

2.2. **Expresión emocional**: capacidad para expresar las emociones de forma apropiada. Habilidad para comprender que el estado emocional interno no necesita corresponder con la expresión externa, tanto en uno mismo como en los demás. En niveles de mayor madurez, comprensión de que la propia expresión emocional puede impactar en otros, y tener esto en cuenta en la forma presentarse a sí mismo.

2.3. **Capacidad para la regulación emocional**: los propios sentimientos y emociones deben ser regulados. Esto incluye autocontrol de la impulsividad (ira, violencia, comportamientos de riesgo) y tolerancia a la frustración para prevenir estados emocionales negativos (estrés, ansiedad, depresión), entre otros aspectos.

2.4. **Habilidades de afrontamiento**: Habilidad para afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de auto-regulación que mejoren la intensidad y la duración de tales estados emocionales.

2.5. **Competencia para auto-generar emociones positivas**: capacidad para experimentar de forma voluntaria y consciente emociones positivas (alegría, amor, humor, fluir) y disfrutar de la vida. Capacidad para auto-gestionar su propio bienestar subjetivo para una mejor calidad de vida.

3. Autonomía personal (autogestión)

Dentro de la autonomía personal se incluyen un conjunto de características relacionadas con la autogestión personal, entre las que se encuentran la autoestima, actitud positiva ante la vida, responsabilidad, capacidad para analizar críticamente las normas sociales, la capacidad para buscar ayuda y recursos, así como la autoeficacia emocional.

3.1. **Autoestima**: tener una imagen positiva de sí mismo; estar satisfecho de sí mismo; mantener buenas relaciones consigo mismo.

3.2. **Automotivación**: capacidad de automotivarse e implicarse emocionalmente en actividades diversas de la vida personal, social, profesional, de tiempo libre, etc.

3.3. **Actitud positiva**: capacidad para automotivarse y tener una actitud positiva ante la vida. Sentido constructivo del yo (self) y de la sociedad; sentirse optimista y potente (empowered) al afrontar los retos diarios; intención de ser bueno, justo, caritativo y compasivo.

3.4. **Responsabilidad**: intención de implicarse en comportamientos seguros, saludables y éticos. Asumir la responsabilidad en la toma de decisiones.

3.5. **Análisis crítico de normas sociales**: capacidad para evaluar críticamente los mensajes sociales, culturales y de los mass media, relativos a normas sociales y comportamientos personales.

3.6. **Buscar ayuda y recursos**: capacidad para identificar la necesidad de apoyo y asistencia y saber acceder a los recursos disponibles apropiados.

3.7. **Auto-eficacia emocional**: capacidad de auto-eficacia emocional: el individuo se ve a sí mismo que se siente como se quiere sentir. Es decir, la auto-eficacia emocional significa que uno acepta su propia experiencia emocional, tanto si es única y excéntrica como si es culturalmente convencional, y esta aceptación está de acuerdo con las creencias del individuo sobre lo que constituye un balance emocional deseable. En esencia, uno vive de acuerdo con su «teoría personal sobre las emociones» cuando demuestra auto-eficacia emocional que está en consonancia con los propios valores morales.

4. **Inteligencia interpersonal**

La inteligencia interpersonal es la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, actitudes pro-sociales, asertividad, etc.

4.1. **Dominar las habilidades sociales básicas**: escuchar, saludar, despedirse, dar las gracias, pedir un favor, pedir disculpas, actitud dialogante, etc.

4.2. **Respeto por los demás**: intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas.

4.3. **Comunicación receptiva**: capacidad para atender a los demás tanto en la comunicación verbal como no verbal para recibir los mensajes con precisión.

4.4. **Comunicación expresiva**: capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en comunicación verbal como no verbal, y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos.

4.5. **Compartir emociones**: conciencia de que la estructura y naturaleza de las relaciones vienen en parte definidas por: a) el grado de inmediatez emocional o sinceridad expresiva; y b) el grado de reciprocidad o simetría en la relación. De esta forma, la intimidad madura viene en parte definida por el compartir emociones sinceras, mientras que una relación padre-hijo puede compartir emociones sinceras de forma asimétrica.

4.6. **Comportamiento pro-social y cooperación**: capacidad para aguardar turno; compartir en situaciones diádicas y de grupo; mantener actitudes de amabilidad y respeto a los demás.

4.7. **Asertividad**: mantener un comportamiento equilibrado, entre la agresividad y la pasividad; esto implica la capacidad para decir «no» claramente y mantenerlo, para evitar situaciones en las cuales uno puede verse presionado, y demorar actuar en situaciones de presión hasta sentirse adecuadamente preparado. Capacidad para defender y expresar los propios derechos, opiniones y sentimientos.

5. **Habilidades de vida y bienestar**

Capacidad para adoptar comportamientos apropiados y responsables de solución de problemas personales, familiares, profesionales y sociales. Todo ello de cara a potenciar el bienestar personal y social.

5.1. **Identificación de problemas**: capacidad para identificar situaciones que requieren una solución o decisión y evaluar riesgos, barreras y recursos.

5.2. **Fijar objetivos adaptativos**: capacidad para fijar objetivos positivos y realistas.

5.3. **Solución de conflictos**: capacidad para afrontar conflictos sociales y problemas interpersonales, aportando soluciones positivas e informadas a los problemas.

5.4. **Negociación**: capacidad para resolver conflictos en paz, considerando la perspectiva y los sentimientos de los demás.

5.5. **Bienestar subjetivo**: capacidad para gozar de forma consciente de bienestar subjetivo y procurar transmitirlo a las personas con las que se interactúa.

5.6. **Fluir**: Capacidad para generar experiencias óptimas en la vida profesional, personal y social.

El Rol docente desde la Educación emocional:

La escuela necesaria para el Siglo XIX debe incorporar la educación emocional, tanto como los contenidos y las habilidades cognitivas básicas y superiores. Aunque algunos docentes poseen la inteligencia emocional requerida para establecer relaciones y vínculos adecuados que favorezcan la relación interpersonal y el clima de aula, una cantidad importante no las posee, por diversas razones (estilos de crianza, formación inicial, creencias, modelos mentales, etc.). Pero si estamos de acuerdo en que finalidad de la educación es el

desarrollo integral de la persona *"el rol tradicional del profesor, centrado en la transmisión de conocimientos, está cambiando. La obsolescencia del conocimiento y las nuevas tecnologías conllevan a que la persona adquiere conocimientos en el momento que los necesita. En este marco, la dimensión de apoyo emocional del profesorado en el proceso de aprendizaje pasa a ser esencial. En el siglo XXI probablemente se pase de rol tradicional del profesor instructor centrado en la materia a un educador que orienta el aprendizaje del estudiante, al cual presta apoyo emocional."* [14]

Desde lo anteriormente expuesto, ¿cómo debemos concebir la gestión escolar y sus distintas áreas para dar respuestas a los actuales desafíos de la educación? ¿Cuánto hemos avanzado? ¿Qué nos falta aún para que nuestros estudiantes logren los aprendizajes fundamentales que contribuyan a su desarrollo integral? ¿Qué necesitamos realizar para ser más inclusivos y mejorar la convivencia? ¿Qué estilos de liderazgo y prácticas son las necesarias para que nuestros estudiantes desarrollen las habilidades y talentos, y contribuir así a sus proyectos de vida?

Para responder a estas preguntas es necesario abordar la temática de la gestión escolar, pues en el nuevo escenario que hemos descrito más arriba la concepción administrativa tradicional ha probado sus debilidades, especialmente en al ámbito del desarrollo y del aprendizaje organizacional.

Modelos de Gestión Escolar:

Un **modelo** *es un mapa no un territorio*. Es, por tanto, la *representación* de un fenómeno que habitualmente se concreta gráficamente, mediante una imagen, esquema o diagrama; por ejemplo, los *modelos atómicos* o el *modelo ecológico*

[14] Bisquerra, Rafael: "Educación Emocional y Competencias Básicas para la Vida", pág. 20.

del desarrollo humano de Bronfrenbrenner, el cual se ha aplicado a muchos ámbitos de la vida social; entre ellos la educación. Este modelo se suele representar de la siguiente manera:

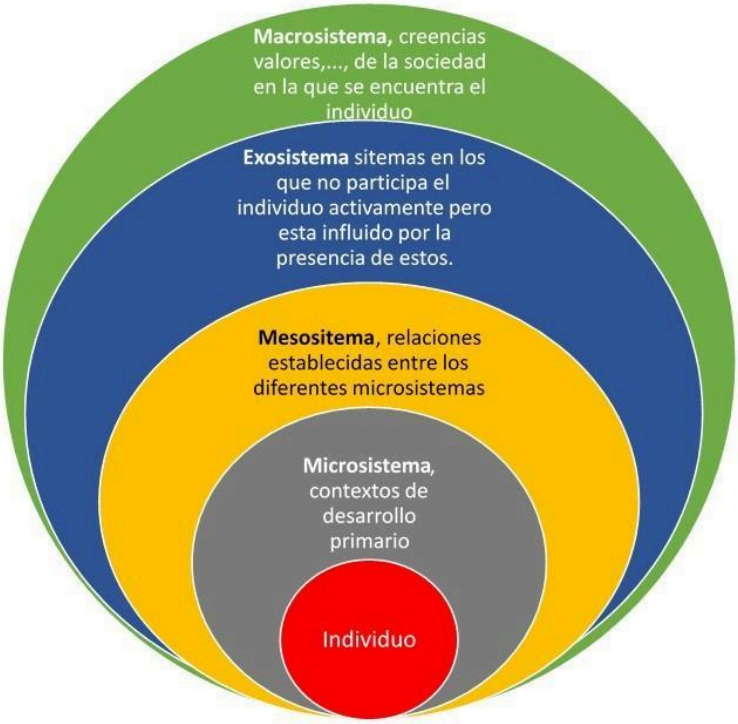


Figura 1. Modelo Ecológico de Bronfrenbrenner

Aplicado a educación, este modelo se completa de la siguiente manera:

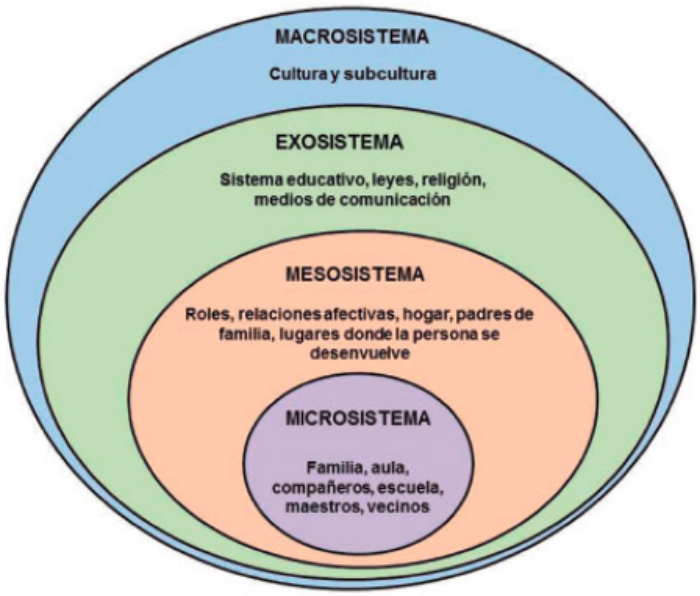


Figura 2. Modelo Ecológico de Bronfrenbrenne aplicado a educación.

Contar con modelos nos permite tener una visión aproximada de la totalidad de un fenómeno, de un sistema, de una situación o de un proceso, visión que como individuos no estamos acostumbramos o no podemos tener. En este último caso, pensemos en el modelo de nuestro sistema solar.

Pasemos, ahora, a la noción de **gestión**, cuyo término nos remite, genéricamente, a una acción para alcanzar un propósito, contando y movilizando lo necesario para ello. En el ámbito de las organizaciones esto se complejiza, pues se incorporan otros factores y variables. Aunque no siempre hemos concebido las escuelas como organizaciones, la creciente necesidad de alcanzar los desafíos de calidad, equidad, inclusión y formación integral nos obliga a dar un salto cualitativo en este ámbito.

Como la calidad total, la idea de gestión organizacional proviene de la empresa privada, ámbito en el cual también se han abandonado las clásicas teorías y prácticas de *administración.* Al respecto, es importante señalar que "*la administración fue diseñada para cumplir con el objetivo de administrar lo dado, lo que existía. Lógicamente, todos estos son factores estructurales de una organización burocrática diseñada para garantizar el control normativo, la previsibilidad, la especialización individual. Las ideas y las prácticas se arraigan en una cultura coorporativa que fagocita cualquier intento de analizar detenidamente las presiones, demandas y desafíos externos que impulsan el cambio. La cultura burocrática aplasta el sentido de premura que requiere el cambio, le preocupa proyectar culpabilidades o cultivar las autocomplacencias."* [15]

[15] Unesco: "Gestión Educativa Estratégica", pág. 48

Ciertamente el modelo de la administración escolar tiene una visión muy simplista de la educación, que no da cuenta de la complejidad del sistema educativo y de la organización escolar, especialmente por la pérdida del sentido pedagógico-formativo como fundamento y fin del acto educativo formal. En este sentido es relevante señalar que *"actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales."* [16]

El siguiente esquema nos permite apreciar las diferencias entre el modelo de la administración y el modelo de la gestión educativa estratégica. Este último modelo es el referente de la gestión escolar, presente en los distintos modelos por los cuales Chile ha transitado desde inicios de la década de los 90.

Administración Escolar	**Gestión Educativa Estratégica**
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

[16] Unesco: "G

Figura 3. Cuadro Comparativo. Modelo Administrativo/Modelo de Gestión

Hacia un Modelo Integral y Sistémico de la Gestión Escolar:

Al comenzar los años 90, el Programa de la Novecientas Escuelas, P900 nos presenta un primer modelo de gestión escolar que distingue cuatro dimensiones:

- ***Dimensión pedagógico-curricular:*** Es el ámbito que define las funciones básicas de la escuela. Incluye desde la definición de las grandes opciones educativo-metodológicas de la comunidad escolar, pasando por las estrategias de análisis, planificación, la evaluación y certificación a partir de los programas de estudio propios o del nivel nacional, hasta el desarrollo de las prácticas pedagógicas, las actividades de los alumnos y sus procesos de aprendizaje. Incluye las estrategias de actualización y desarrollo profesional de los docentes.

- ***Dimensión organizativo-operacional:*** Se refiere, por una parte, a la forma de organizar las estructuras escolares, instancias y responsabilidades de los diferentes actores de la escuela: ciclos, subciclos, niveles y cursos de alumnos, dirección o Equipo de Gestión, Consejo de Profesores, Centro de Padres y Apoderados, Centro de Alumnos. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno, las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.

- ***Dimensión administrativo-financiera:*** Asegura el manejo de los recursos económicos, humanos y temporales incluyendo la necesaria coordinación con el sostenedor para asegurar su adecuado funcionamiento. Esta dimensión se puede unir con la anterior, determinando así un ámbito mayor de la gestión.

- ***Dimensión comunitaria:*** Se asocia a las relaciones de la escuela con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comuna, barrio o localidad, así como a otras instituciones o redes de apoyo.

Gráficamente lo podemos ver de esta manera:

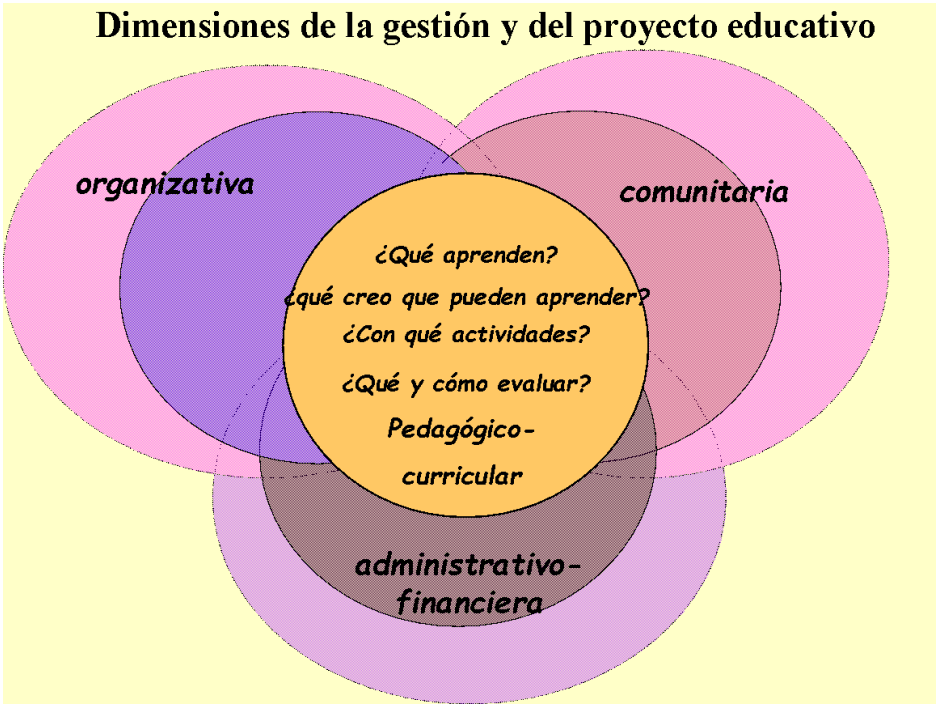


Figura 4. Dimensiones de Gestión Escolar Programa P900

Ya aquí encontramos un enfoque integral y sistémico de la gestión escolar que gradualmente irá evolucionando a los modelos de ciclo de mejoramiento continuo.

Así, en el año 2005 aparece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) que nos presenta cinco áreas en las cuales se distribuyen 16 dimensiones que se describen como prácticas y 57 elementos de gestión, aspectos nuevos en relación al modelo P900, además de incluir el área de resultados. La imagen del modelo es la siguiente:

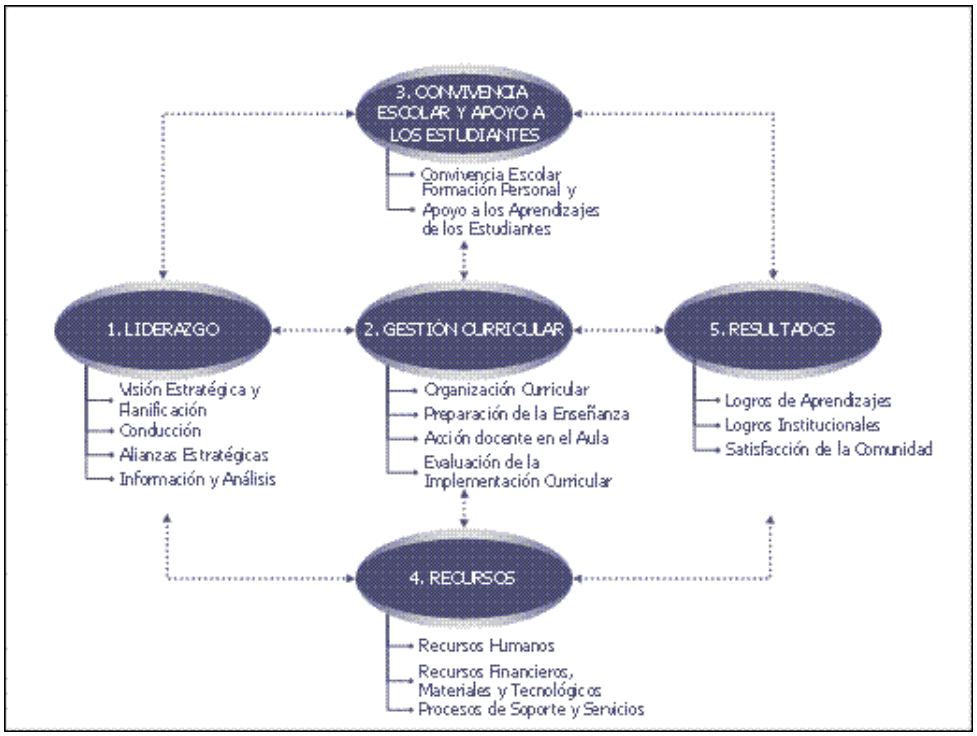


Figura 5. Modelo SACGE

De este modelo sólo describiremos las áreas, pues las dimensiones se desarrollan en el diagnóstico.

Liderazgo: Comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales.

Gestión Curricular: Involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes: En esta área convergen las acciones que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las

diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y promover la convivencia de los mismos favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

Recursos: Envuelve la totalidad de las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

Resultados: Abarca los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales.

Con algunas diferencias los siguientes modelos de ciclo de mejoramiento continuo desarrollan el Modelo SACGE, dando más autonomía a los establecimientos educacionales para su implementación. Se trata de los modelos del Plan de Mejoramiento y el actual modelo de la Agencia de Calidad de la Educación. En este último caso, se incluyen como una innovación los estándares indicativos de desempeño, que llegan a 79 indicadores.

La imagen general del modelo es la siguiente:

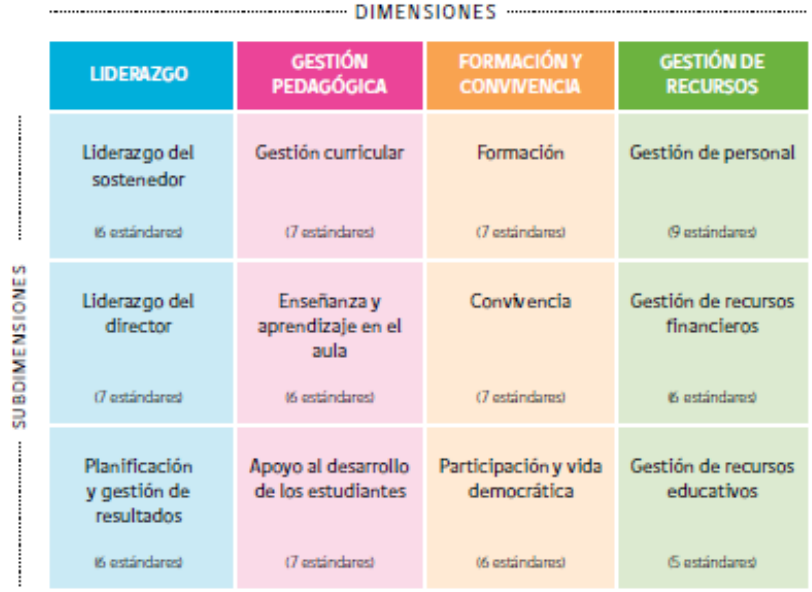


Figura 6. Modelo de la Agencia de Calidad

Los tres modelos expuestos dejan atrás la concepción tradicional de la administración, pues “la transformación en la que estamos inmersos nos impone

transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: **la gestión educativa estratégica**." [17]

DIAGNÓSTICO

[17] Unesco: "Gestión Educativa Estratégica", pág. 52.

II.DIMENSIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

Historia y Contexto:

La Escuela Gabriela Mistral de La Ligua, fue fundada el 21 de Junio de 1854, con el nombre de Escuela Superior de Niñas Nº 2. Su creación, entonces, corresponde al Segundo Período (1833-1871) de la historia de la educación chilena, específicamente en el gobierno del Presidente Manuel Montt Torres. Este prestigioso plantel, ubicado en las calles Portales con Serrano, frente a la Plaza de Armas, pleno corazón de la ciudad, ha formado generaciones de destacadas mujeres profesionales y de bien, que hoy prestan servicios en nuestra comuna y a lo largo de todo el país.

En la actualidad funciona en una moderna infraestructura que alberga a 650 estudiantes y cerca de cien funcionarios. Atiende a niñas, niños y jóvenes desde Prekínder a Cuarto Medio; aunque este último nivel comenzó a funcionar sólo hace 8 años. Administrativamente pertenece al Departamento de Educación de la I. Municipalidad de La Ligua, siendo su Director el Señor Ramón Aros Bórquez.

En la actualidad el Director de la Comunidad Educativa es el Señor Patricio Torres Ramos, Profesor de Estado en Castellano y Filosofía, quien asumió el cargo en Marzo de 2013, luego de haber ganado concurso por alta dirección pública.

Durante más poco más de 162 años de historia, la escuela ha ido concretando las políticas públicas, especialmente ajustándose a las diversas reformas que le ha correspondido implementar.

En el escenario actual, la escuela Gabriela Mistral se plantea como propósito fundamental entregar una educación integral e inclusiva, teniendo como soporte

para ello diversos equipos de apoyo y la implementación anual de los Planes de Mejoramiento Educativo, originados en la Ley 20.248 de Subvención Escolar Preferencial.

La Escuela Gabriela Mistral entrega su servicio educativo a estudiante de distintos sectores rurales y urbanos de la Comuna de La Ligua, provenientes su mayoría de familias con bajos ingresos, que según las estadísticas oficiales en el año 2013 era de un 18,23%. Si consideramos que la proyección para 2015 era de 33.878 habitantes, habría más de 6.000 personas en esta condición.

En relación a las actividades económicas, se destacan en orden decreciente:

- Agricultura, caza y pesca.
- Minas y canteras.
- Industria manufacturera.
- Electricidad, gas y agua.
- Construcción.
- Comercio.
- Transporte y comunicaciones.
- Servicios financieros.
- Servicios sociales, comunales y personales.

Por otra parte, la comuna de La Ligua posee, además del comercio, diversos servicios públicos como hospital, consultorios, comisaría de carabineros, investigaciones, bancos, fiscalía, juzgado de garantía, de letras y de la familia.
Dentro de la red de protección de derechos y otros programas, podemos mencionar:

- Oficina de Protección de Derechos de infancia, OPD.
- Programa de Prevención Focalizada, PPF
- Programa de Diagnóstico Ambulatorio, DAM
- Programa de Protección especializada, Centro Aliwe.
- Programa de Intervención Especializada, Centro PIE Antilef.
- Programa Medidas Cautelares Ambulatorias.
- SENDA

Con la mayoría de estas instituciones y programas la escuela trabaja en red con el propósito de una mutua colaboración para el bienestar de niños y jóvenes.

Proyecto Educativo Institucional. Visión, Misión y Objetivos

VISIÓN

"No hay aprendizaje inteligente sin visión compartida"

Una vez se preguntó a una estudiante:

- "¿Por qué Gabriela Mistral fue poetisa?" Su respuesta no se dejó esperar.
- "Porque quería llenar de poesía el mundo". Lo que nos pareció maravilloso.

La poseía, tal como la concibió y realizó Gabriela Mistral no existía. No estaba simplemente allí para tomarla. Seguramente se imaginó poetisa. Y lo que no era empezó a ser.

Algo de lo anterior hay en la construcción de una visión que esperamos represente y haga sentido a todos. En estos momentos, se presenta de la siguiente manera.

> **"En el transcurso de cinco años, nos hemos constituido en una Comunidad Educativa que ha alcanzado un desempeño de calidad, gracias a un trabajo colaborativo y coordinado de todos sus integrantes; caracterizada por un equipo de gestión, docentes, profesionales de apoyo y asistentes de la educación comprometidos en función de metas y criterios comunes, estudiantes participativos, altamente motivados y responsables con sus deberes escolares, padres y apoderados que asumen y realizan su rol de apoyo a la labor educativa; en un clima socio-emocional nutritivo, basado en el respeto mutuo y en una actitud de altas expectativas en el aprendizaje de todos los estudiantes".**

Claramente esta visión no es absoluta. Puede ser modificada, aunque, claro está, señala un rumbo.

MISIÓN

Actualmente la escuela Gabriela Mistral es una institución pública municipal que adscribe al currículum prescrito por el Ministerio de Educación, desde NT1 a Cuarto Medio y a las orientaciones locales emanadas del Plan d Desarrollo de la Educación Municipal, PADEM, especialmente en lo que se refiere a la política de convivencia escolar y a las condiciones de calidad.

Por otra parte, y de acuerdo a la Ley de Inclusión, en el corto y mediano las escuelas municipales cambiaran de institucionalidad. Sin embargo, la Ley General de Educación ya nos señala un sendero. De aquí que nuestra Misión declara:

> **"En el contexto de la Educación Pública de la Ligua y los lineamientos ministeriales, el Colegio Gabriela Mistral es una Comunidad Educativa dedicada a desarrollar aprendizajes de calidad en las diferentes áreas del currículum, con énfasis en una formación integral e inclusiva, que permita a todos sus estudiantes lograr las habilidades cognitivas, afectivas y sociales fundamentales para desenvolverse adecuadamente en el ámbito escolar y la continuidad de estudios superiores, mediante una gestión pedagógica e institucional basada en el aprendizaje organizacional, el buen trato y el cuidado del medio".**

OBJETIVO GENERAL

Constituir una Comunidad de Aprendizaje y Buen trato, en un espacio socio-emocional positivo con énfasis en la enseñanza de habilidades cognitivas y socio-emocionales que permita a niños y jóvenes desarrollar sus talentos, de acuerdo a la etapa de su ciclo vital.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Instalar prácticas pedagógicas de planificación y evaluación que les permita a los docentes implementar estrategias que promuevan el desarrollo de habilidades bajo un enfoque inclusivo.

2. Fortalecer las prácticas directivas y del equipo técnico pedagógico implementando mecanismos para la recolección, sistematización y monitoreo de la gestión escolar que faciliten la toma de decisiones y el cumplimiento de metas institucionales.

3. Mejorar las prácticas de autocuidado y resolución pacífica de conflictos en todos los integrantes de la comunidad educativa, para favorecer el desarrollo de competencias socioemocionales en los estudiantes desde una perspectiva biosicosocial.

4. Garantizar el desarrollo profesional docente promoviendo instancias de intercambio y reflexión en aspectos pedagógicos y formativos.

5. Mejorar los resultados de los estudiantes en aprendizajes fundamentales vinculados a las asignaturas de lenguaje matemáticas, ciencias e historia.

6. Contribuir al desarrollo de los talentos de todos los estudiantes.

Propuesta Pedagógico-Formativa

La Escuela adscribe en su totalidad a los planes y programas ministeriales, desde NT1 a Cuarto Medio. Aunque es importante destacar algunas innovaciones, especialmente en relación a su sello de Formación Integral e Inclusiva. En este caso se encuentra el Programa de Aprendizaje Socio-emocional (PAS), la Marcha Blanca (2016) e Implementación (2017) del decreto 83 y el inicio una pedagogía para el desarrollo de habilidades con enfoque inclusivo.

En el contexto de la actualización de nuestro Proyecto Educativo Institucional estamos redefiniendo algunos elementos esenciales en lo pedagógico y formativo

Objetivo Pedagógico:

El propósito del proceso E-A es lograr que todos los estudiantes adquieran los aprendizajes prioritarios o fundamentales, de acuerdo a las características de cada uno de ellos, en el contexto de una educación integral e inclusiva.

Concepto de Aprendizaje:

Proceso de interacción social destinado a la construcción y aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes, que permitan al estudiante desarrollar su autonomía, liderazgo y colaboración con los demás.

Concepto de Enseñanza:

Proceso intencionado y sistemático con el propósito de desarrollar habilidades, actitudes y valores fundamentales en niños y jóvenes para que puedan responder adecuadamente a las demandas y necesidades de su entorno, de manera colaborativa, organizada, en el contexto de un clima propicio para el aprendizaje.

Diversificación Curricular:

La diversificación curricular es entendida como el proceso mediante el cual la comunidad educativa ajusta y enriquece el Curricular Nacional en coherencia con

las necesidades, demandas y características de los estudiantes y la realidad social, cultural y geográfica de las diversas zonas y regiones de nuestro país.

Diversificar el currículo no es sólo adecuar contenidos, implica también la formulación de capacidades y actitudes a partir del conocimiento reflexivo y crítico del potencial natural, cultural, social y lingüístico de las diversas regiones y zonas del país.

Objetivo Formativo:

Implementar un Plan de Formación con la participación y coordinación de docentes, profesionales de apoyo y asistentes de la educación, que promueva el desarrollo de habilidades socio-emocionales, especialmente en nuestros estudiantes, y el bienestar de todos los integrantes de Comunidad Educativa.

Concepto de Evaluación:

Proceso que recoge información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones, en el cual los estudiantes evidencian el grado de apropiación de los objetivos de aprendizaje; a través de distintos medios, procedimientos e instrumentos.

La evaluación de ser coherente con el proceso de enseñanza y las necesidades de los estudiantes.

Concepto de Formación Integral:

Podemos entender como Formación Integral a aquella articulación de las diversas dimensiones del desarrollo humano (Cognición, Emocionalidad, Ética, Lenguaje, Expresividad, Socialización, Creatividad, Espiritualidad) para favorecer el crecimiento armónico y el bienestar de niños y jóvenes en el contexto escolar.

Principios Formativos:

- Una concepción formativa de la convivencia con énfasis en el desarrollo de habilidades socio- emocionales.
- Visión del estudiante como ciudadano en formación, como sujeto de derecho y responsabilidades
- Una mirada integradora y multidisciplinaria (equipos y especialistas de apoyo)
- Una comunidad inclusiva y no discriminadora
- Enfoque de resolución pacífica de conflictos
- Respeto y Promoción de los Derechos Humanos de todos los integrantes de la Comunidad Educativa.

Cabe hacer mención que los cursos –NT1 a Segundo Básico- que no estaban en Jornada Escolar Completa, a partir de este año 2017 se incorporan a este régimen con una innovadora propuesta de Talleres, entre los cuales se destaca Formación Ciudadana, Educación Medioambiental, Deporte Recreativo, Arte Terapia y Gimnasia Rítmica.

Por otra parte, es importante destacar que durante el año 2016 se inicia la marcha blanca del Decreto 83 desde Prekínder a Segundo Básico, lo que este año es obligatorio para estos niveles.

Resultados Académicos:

SIMCE: Los resultados en esta medición han sido fluctuantes y con una tendencia a la baja en algunos niveles, como se manifiesta en los gráficos siguientes:

Lenguaje Cuarto Básico

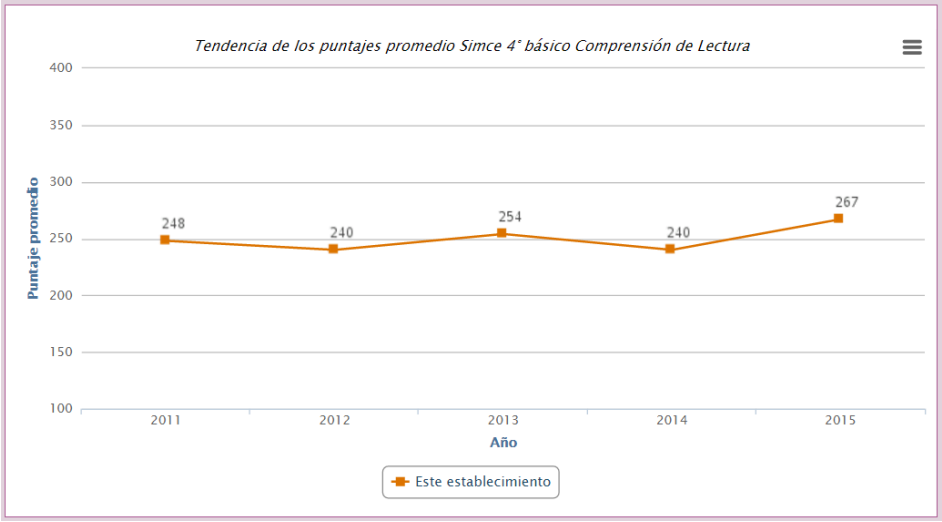


Figura 7. Simce Lenguaje 4° Básico 2011 – 2015. Agencia de Calidad de la Educación

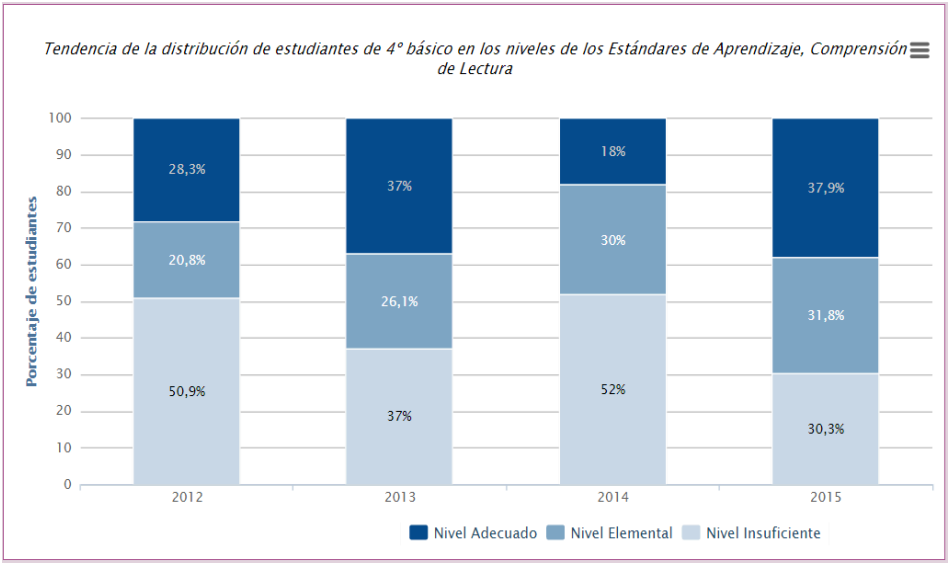


Figura 8. Simce Lenguaje 4° Básico 2012 – 2015. Agencia de Calidad de la Educación

Es importante destacar la disminución de alumnos que se encontraban en el nivel insuficiente: 2013 con respecto a 2012; 2015 con respecto a 2014, siendo esta última muy significativa.

Matemática Cuarto Básico

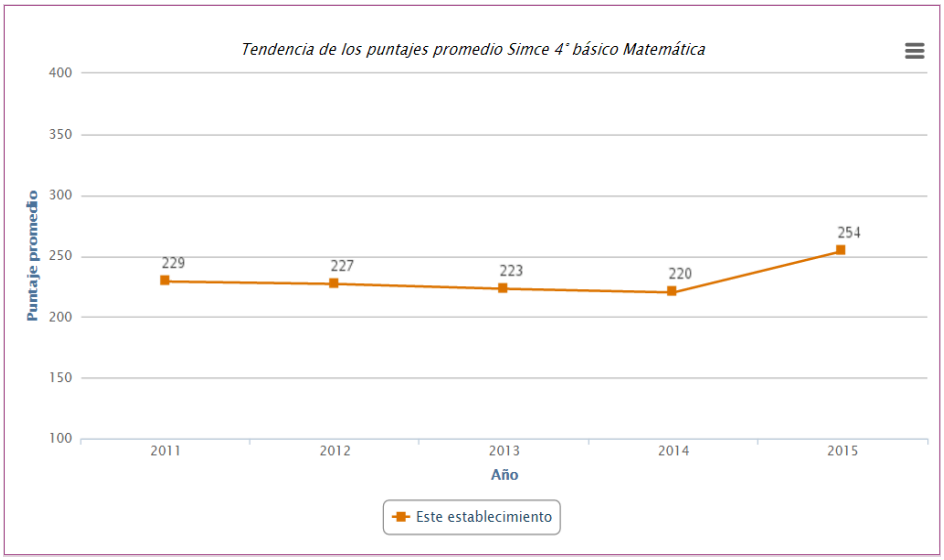


Figura 9. Simce Matemática 4° Básico 2011 – 2015. Agencia de Calidad de la Educación

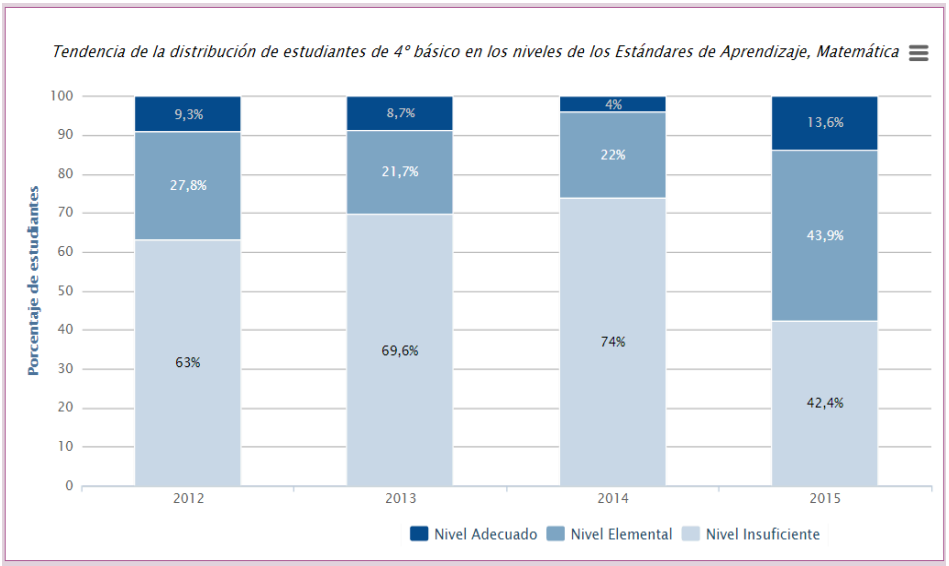


Figura 10. Simce Matemática 4° Básico 2012 – 2015. Agencia de Calidad de la Educación

En este caso es posible destacar la disminución de estudiantes en nivel insuficiente del año 2015 con respecto al año anterior.

Lenguaje Sexto Básico

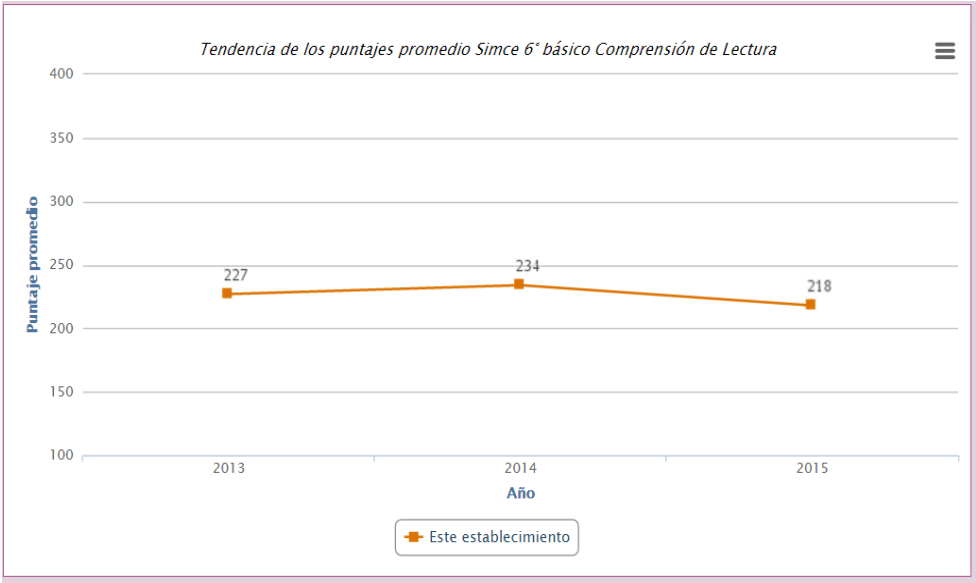
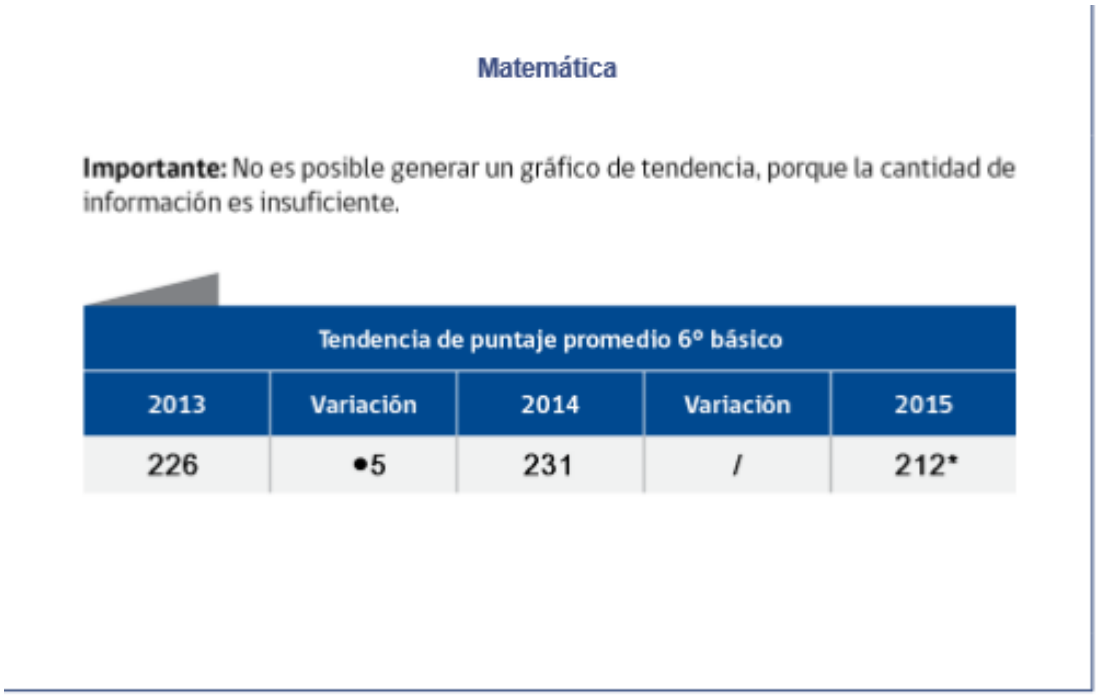


Figura 13. Simce Lenguaje Sexto Básico, 2013-2015. Agencia de la Calidad de la Educación

Matemática Sexto Básico



Matemática

Importante: No es posible generar un gráfico de tendencia, porque la cantidad de información es insuficiente.

Tendencia de puntaje promedio 6° básico				
2013	Variación	2014	Variación	2015
226	•5	231	/	212*

Figura 14. Simce Matemática Sexto Básico, 2013-2015. Agencia de la Calidad de la Educación

Historia, Geografía y Ciencias Sociales Sexto Básico

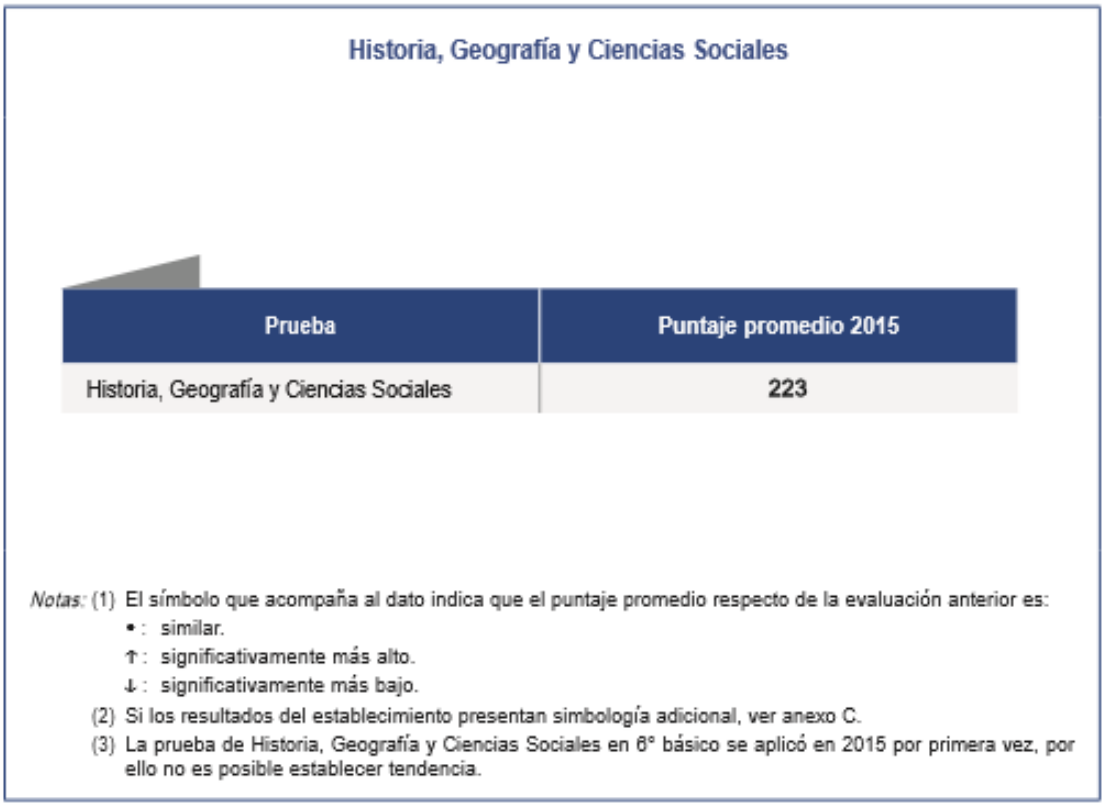


Figura 14. Simce H.G.CS. Sexto Básico, 2015. Agencia de la Calidad de la Educación

Obviamente, los resultados Simce de Sexto Básico en las tres áreas evaluadas son bajos, lo que ya es un desafío a abordar en el diseño del Plan de Mejoramiento.

Lenguaje Octavo Básico

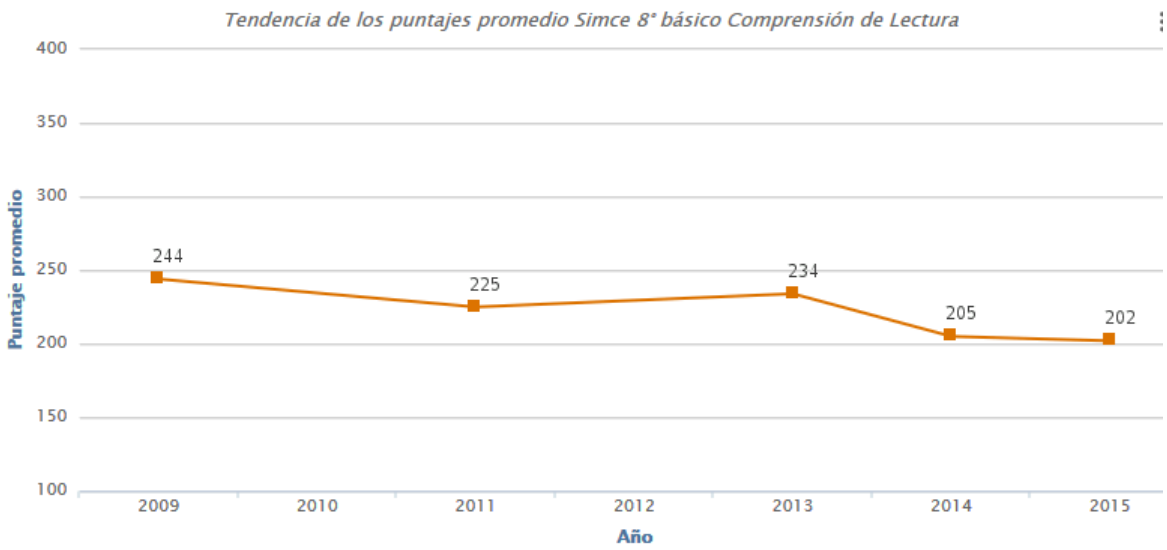


Figura 15. Simce Lenguaje 8° Básico 2009 – 2015. Agencia de la Calidad de la Educación.

Matemática Octavo Básico

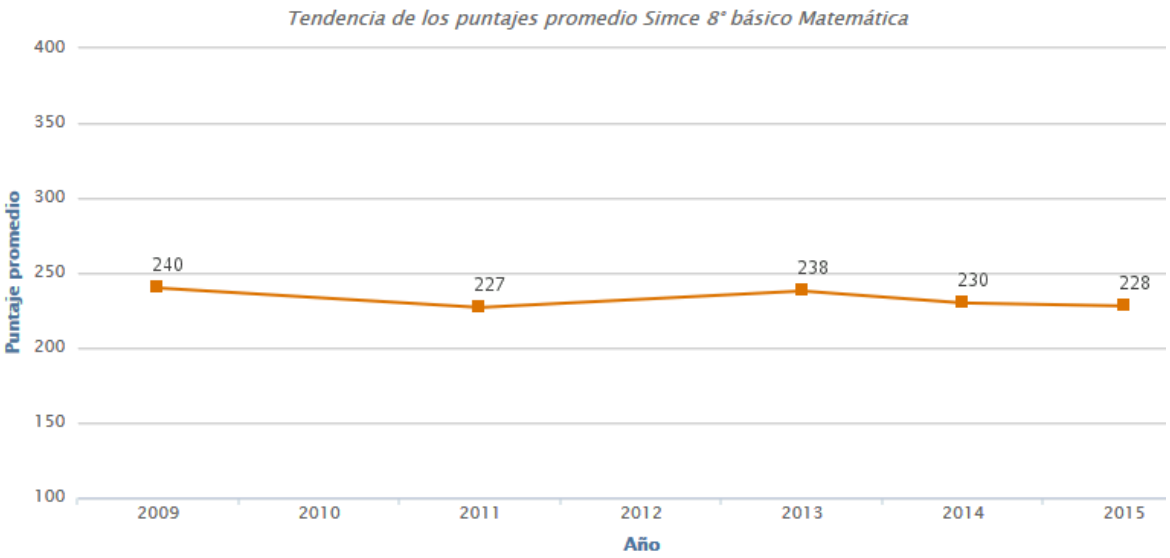


Figura 16. Simce Lenguaje 8° Básico 2009 – 2015. Agencia de la Calidad de la Educación.

Ciencias Naturales Octavo Básico

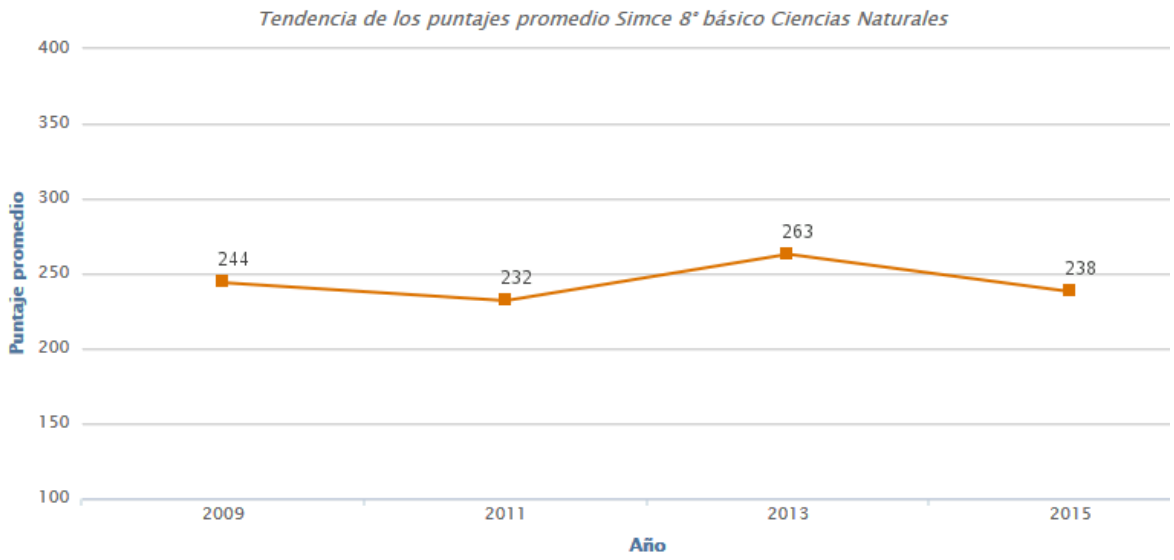


Figura 16. Simce Lenguaje 8° Básico 2009 – 2015. Agencia de la Calidad de la Educación.

Lenguaje y Matemática Segundo Medio

Tendencia de los puntajes promedio Simce II medio Comprensión de Lectura								
2010	Variación	2012	Variación	2013	Variación	2014	Variación	2015
	-	270	• -11	259	↓ -46	213	↑ 25	238

Tendencia de los puntajes promedio Simce II medio Matemática								
2010	Variación	2012	Variación	2013	Variación	2014	Variación	2015
	-	259	• -16	243	↓ -43	200	• 21	221

Figura 17. Simce Lenguaje-Matemática 2° Medio 2012– 2015. Agencia de la Calidad de la Educación.

Claramente, los resultados de 8° Básico y 2° Medio han tenido una tendencia a la baja, lo que se debe considerar en las estrategias del Plan de Mejoramiento.

PRUEBA DE SELECCIÓN UNIVERSITARIA, PSU.

El resultado promedio de los 4 primeros Cuartos Medios (2013-2016) son un poco superior a los 450 puntos. Desde esa fecha han ingresado 15 estudiantes a Universidades Tradiciones. El resto de matriculó en Institutos Profesionales o Centros de Formación Técnica.

EVALUACIÓN PROGRESIVA DE LA AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

A partir del año pasado, se puso a disposición de manera voluntaria de aplicación de la Evaluación Progresiva de 2° Básico en Comprensión del Lectura. La escuela ejecutó esta iniciativa a mediados y fin de año, siendo los resultados generales los siguientes:

Aplicación Mitad de Año

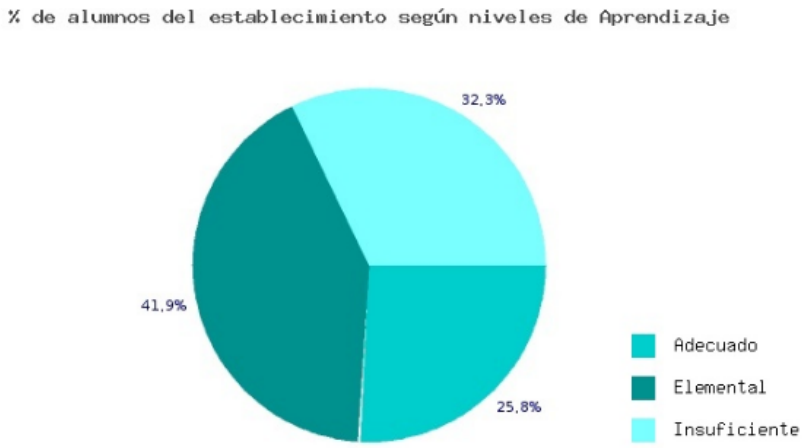


Figura 11. Agencia de Calidad de la Educación

Aplicación Fin de Año

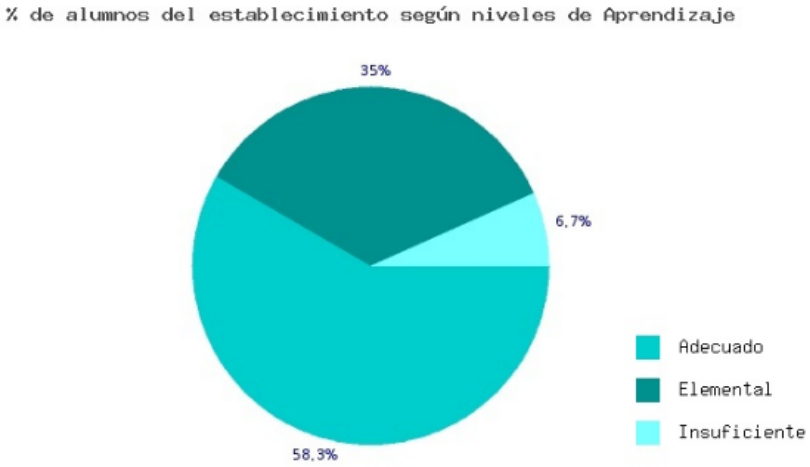


Figura 12. Agencia de Calidad de la Educación

Se observa en esta evaluación un aumento significativo de estudiantes que alcanzaron el Nivel Adecuado, de 32,3% a 58,3%

Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS):

En un concepto ampliado e integral de la calidad educativa, la agencia de calidad a incorporado una serie de factores presentes en el desarrollo personal y social en los que las escuela puede incidir intencionada mente para mejorarlos. Estos son:

- Autoestima Académica y Motivación Escolar.
- Clima de Convivencia Escolar.
- Participación y Formación Ciudadana.
- Hábitos de Vida Saludable.
- Asistencia Escolar.
- Retención Escolar.
- Equidad de Género
- Titulación Técnico-Profesional (Sólo Liceos TP)

Figura Indicadores de desarrollo personal y social. Agencia de Calidad

Estos indicadores se evalúan en una escala de 0 a 100 y tienen como fuente de información los cuestionarios de calidad y contexto de la educación, aplicados por la Agencia junto a las pruebas Simce; y los registros administrativos del Ministerio de Educación y registros de la Agencia de Calidad de la Educación.

En la primera entrega oficial (2016), los resultados de la Escuela Gabriela Mistral fueron los siguientes.

Figura Indicadores de Desarrollo Personal y Social. Agencia de la Calidad de la Educación

Recursos Humanos

- **Equipo de Gestión:**
    - 1 Director
    - 1 Inspector General
    - 1Jefa UTP
    - 1 Coordinador Técnico Enseñanza Media
    - 1 Encargado de Convivencia.
    - 1Coordinadora Programa de Integración Escolar.
    - 1 Apoyo a la Gestión.

- Docentes:
    - 22 Profesores Jefes, desde NT1 a Cuarto Medio.
    - 11 Ayudantes de aula, NT1 a Cuarto Básico.
    - 13 Profesores de Asignatura.
    - 9 Educadores del Programa de Integración.
    - 4 Profesionales Equipo de Convivencia.
    - 3 Profesionales Programa de Aprendizaje Socioemocional, Decreto 83
    - 1 Docente Encargado CRA
    - 1 Asistente de Laboratorio.
    - 2 Personal Administrativo.
    - 5 Paradocente.
    - 6 Aseo.
    - 1 Guardia.

Programas y Redes:

- Alimentación Escolar, Junaeb.
- Útiles Escolares, Junaeb.
- Salud, Junaeb.
- TNE, Junaeb.
- Yo Elijo Mi PC, Junaeb.
- Beca Presidente de la República, Junaeb.
- Beca Indígena, Junaeb
- Habilidades para la Vida I, NT a Cuarto Básico, Junaeb.
- Habilidades para la Vida II, Quinto a Octavo Básico, Junaeb.
- Escuela Modelo EDI, Instituto Nacional del Deporte.
- Senda, Ministerio del Interior.
- Integración Escolar, Mineduc.
- Acceso Efectivo a la Educación Superior, (PACE), Upla, Mineduc.
- Programa Enlaces, Mineduc.
- Proyecto Tablet para la Educación Inicial, Mineduc.
- Centro de Recursos para el Aprendizaje, CRA, Mineduc.
- Programa de Textos Escolares, Mineduc.
- Certificación Ambiental, Conama.
- Servicio Transporte Escolar, Sectores Rurales, Municipalidad de La Ligua.
- Atención Mental, Daem, La Ligua.
- Educación Extraescolar, Daem, La Ligua.
- Educación Ambiental, Daem, La Ligua.
- Entretente Comiendo Sano, Sopraval.
- Movámonos por la Educación Pública.
- Vida Sana, Cesfam, La Ligua.
- Alimentación Saludable, Empresa de Servicios de Alimentos MERKEN.

Recursos Financieros:

Los recursos financieros provienen de las siguientes fuentes:

Subvención Regular	$125.000.000
Subvención Escolar Preferencial	$ 250.000.000
Subvención Alumnos Preferentes	$ 30.000.000
Subvención de Mantenimiento	$ 5.000.000
Subvención Programa de Integración	$ 50.000.000
Fondo de Apoyo a la Educación Pública	$ 20.000.000
Transferencia de Fondos	$ 24.000.000
Fondo de Apoyo a la Gestión de la Educación Municipal	$ 10.000.000
Total 2016	**$ 515.000.000**

Infraestructura:

El actual edificio de la Escuela Gabriela Mistral fue entregado en agosto de 2016. Se trata de una construcción en material sólido, en la que se destacan las siguientes dependencias:

- Sector Párvulos, con dos salas, patio, baños y juegos infantiles.
- Comedor.
- 23 salas, para Educación Básica y Enseñanza Media.
- Sala de Informática.
- Laboratorio de Ciencias.
- Centro de Recursos para el Aprendizaje CRA.
- Multicancha techada.
- Dos patios (Básica, Media)

- Escenario.
- Aula de Recursos Pie.
- Sector Oficinas.
- Sala de Profesores

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La escuela Gabriela Mistral realiza cada año un diagnóstico institucional constituyendo diversos equipos de trabajo:

Equipo 1: Docentes y asistentes de aula desde NT1 a Cuarto Básico.

Equipo 2: Docentes de Segundo Ciclo Básico.

Equipo 3: Docentes de Enseñanza Media.

Equipo 4: Docentes Programas de Integración.

Cada equipo realiza la autoevaluación y luego se realiza una Plenaria. Luego se sistematiza y presenta las conclusiones ante el Consejo de Profesores, Delegados del Centro de Padres y Apoderados, Centro de Estudiantes y Equipo Técnico del Departamento de Educación.

AREAS	DESCRIPTORES	NIVEL	EVIDENCIAS
Liderazgo	Existen prácticas de planificación en el establecimiento	**2**	Actas de jornadas de planificación. Informe y Presentación de las mismas. Registro de asistencia.
	Revisión y actualización de PEI, de acuerdo a las necesidades.	**5**	Actas de trabajo grupal. Presentaciones, informe impreso.
	Existen prácticas de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los	4	Cronograma e informes de seguimiento.

	objetivos y metas institucionales		
	La dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.	4	Registro de resolución de conflictos.
	Existen prácticas de rendición de cuentas efectuadas por la dirección del establecimiento a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados de aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	3	Informe impreso a la comunidad

AREAS	DESCRIPTORES	NIVEL	EVIDENCIAS
Gestión Curricular	Existen prácticas que articulan el marco curricular, plan de estudio, PEI y calendarización.	**2**	Registro de planificaciones
	Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y progreso de los objetivos de aprendizaje o aprendizajes esperados, según corresponda.	**2**	Registro de reuniones técnicas
	Prácticas que aseguran la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI.	2	Registro de reuniones técnicas
	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y	2	Registro de reuniones técnicas

	coherentes con las necesidades de los estudiantes.		
	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	2	Registro de reuniones técnicas.
	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	3	Pautas de acompañamiento y retroalimentación
	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes.	2	Estudio de casos exitosos
	Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a	3	Fotografías

	las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.		
	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales,	2	Leccionarios Planilla excel
	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el marco curricular.	3	Pruebas de Nivel
	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	3	Registro de reuniones técnicas

AREAS	DESCRIPTORES	NIVEL	EVIDENCIAS
Convivencia Escolar	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	**3**	Registro de Jornadas de actualización del manual de convivencia. Comunicación en reuniones de apoderados
	Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias están en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	**2**	Planificación de talleres para padres. Registro de asistencia.
	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus	4	Planificación de Talleres. Registro de entrevistas.

	características y necesidades.		
	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	4	Plan de Adecuación curricular individual.
	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	4	Jornadas de Orientación. Seguimiento de egresados.

AREAS	DESCRIPTORES	NIVEL	EVIDENCIAS
Gestión de Recursos	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	**4**	Encuesta de necesidades
	Existen prácticas que aseguren la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencias con los objetivos institucionales.	**2**	Resumen impreso de las metas institucionales. Compromisos de tareas
	Existen prácticas que aseguran las mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la	2	Inventario en informe de estado de los materiales y equipamiento.

	implementación del PEI		
	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	4	Presupuesto anual
	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	2	Chequeo y evaluación de soportes y servicios
	Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	2	Inventario.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El área más descendida es la Gestión Curricular. Aunque hay lineamientos generales, todavía existe un trabajo aislado y poco articulado, especialmente en Segundo Ciclo y Enseñanza Media. En este ámbito hay, además, muchas debilidades para una pedagogía del desarrollo de habilidades con enfoque inclusivo.

Si bien la Escuela Gabriela Mistral no “trabaja para el Simce”, los bajos resultados también implican que los estudiantes no están alcanzando los aprendizajes fundamentales, especialmente en matemática.

Sin embargo, en todas las áreas es posible mejorar; especialmente por la definición del sello institucional que consagra la calidad con equidad, la inclusión, la formación integral y ciudadana.

La construcción colectiva de Una Comunidad de Aprendizaje y Buen Trato requiere que todos los integrantes de la escuela desarrollen las habilidades socioemocionales necesarias para ello.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2017

ÁREA: Liderazgo

Objetivo:

Implementar una planificación eficiente de la gestión escolar que considere todas las áreas.

Acciones:

1. Evaluar el año anterior para determinar fortalezas y debilidades en la planificación de la gestión escolar.

2. Elaborar cronogramas, considerando calendario regional y acciones del plan de mejoramiento educativo.

3. Comunicar a la comunidad escolar el Plan Anual de Gestión Escolar.

4. Realizar seguimiento y ajustes al plan de ser necesario.

Encargados:

Director, Jefe UTP, Inspector General, Encargado de Convivencia.

Plazos: 30 de marzo

Monitoreo: Cada 3 meses.

Recursos: Insumos computacionales y materiales de oficina

ÁREA: Gestión Curricular

Objetivo:

Coordinar un trabajo pedagógico en función del desarrollo de habilidades cognitivas con enfoque inclusivo.

Acciones:

1. Capacitar a los docentes en estrategias para el desarrollo de habilidades con enfoque inclusivo en instrumentos de evaluación

2. Realizar reuniones de reflexión y trabajo pedagógico por ciclos.

3. Monitorear y retroalimentar la acción docente en el aula.

4. Implementar un sistema coordinado de evaluación de aprendizajes

Encargados:

Director, Jefe UTP, Profesores Jefes

Plazos: 30 de Junio

Monitoreo: Cada 3 meses.

Recursos: Insumos computacionales y materiales de oficina, tics, material didáctico.

ÁREA: Convivencia Escolar

Objetivo:

Mejorar la participación de las familias en el proceso formativo de los estudiantes.

Acciones:

1. Realizar un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades de las reuniones de apoderados

2. Implementar talleres formativos para padres y apoderados.

3. Incrementar la participación de los padres y apoderados en el centro general y el consejo escolar.

4. Reconocer la participación de los padres y apoderados.

Encargados:

Equipo de Convivencia, Profesores Jefes.

Plazos: 30 de marzo

Monitoreo: mensualmente

Recursos: Insumos computacionales y materiales de oficina

ÁREA: Gestión de Recursos

Objetivo:

Instalar un sistema de monitoreo de los procesos pedagógicos, formativos y administrativos, considerando los roles y funciones de cada estamento de la organización educativa.

Acciones:

1. Revisar conjuntamente el Reglamento Interno a la luz de los sellos institucionales.

2. Desarrollar un sistema de monitoreo, retroalimentación y evaluación del desempeño.

3. Determinar un sistema de reconocimiento por el buen desempeño.

Encargados:

Director, Jefe UTP, Inspector General, Encargado de Convivencia.

Plazos: 30 de marzo

Monitoreo: Cada 3 meses.

Recursos: Insumos computacionales y materiales de oficina, diplomas, galvanos.

B I B L I O G R A F Í A

Casassus, Juan: La Educación del Ser Emocional, Editorial Cuarto Propio, 2° edición, 2007.

Casassus, Juan: "*Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos"*, en La Gestión en busca del sujeto, Seminario Internacional "Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los 90", Santiago, 13 y 14 de Noviembre de 1997.

Bellei, Cristian: Lo aprendí es la escuela, ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?, ediciones LOM, Chile 2014.

Elmore, Richard: Mejorando la escuela desde la sala da clases, Área de Educación de Fundación Chile, 2010.

Seibold, Jorge: *"La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa*", en Revista Iberoamericana de Educación, págs.. 215- 231.

Unesco/Orealc: Innovaciones en la Gestión Educativa. Experiencia de Brazil, Chile y Venezuela, Santiago 1995.

Unesco: Desafíos de la educación. 10 Módulos a los responsables de los procesos de transformación educativa, año 2000.

Universidad miguel de cervantes: Magíster en Educación, Mención Gestión de Calidad, Tomos 1, 2 y 3, Santiago 2015.