

GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y EL DESAFÍO DE LAS PRÁCTICAS DIRECTIVAS, UNA EXPERIENCIA: COLEGIO SEBASTIÁN ELCANO-EDUCAUC, COMUNA DE SAN BERNARDO.

María Patricia del Carmen García González
Colegio Sebastián Elcano- Fundación EducaUC
Calle Placer 1156 depto 522 Torre A – Santiago Centro
mpgarcíagonzalez@gmail.com - 09/658 70 415

Resumen (se incluyen las palabras claves).

La presente Ponencia pretende dar a conocer, la variedad de factores que definen las posibilidades e imponen limitaciones a quienes se desempeñan en cargos de gestión directiva en Colegios Particulares Subvencionados en Santiago.

Hoy, en la función directiva, debemos hacer frente a nuevas demandas requeridas por la comunidad, el contexto social y los propios docentes, con respuestas innovadoras y no con las mismas que han sido elaboradas o construidas con otros supuestos en diferentes momentos históricos.

El interés se centra en el análisis de lo que sucede en el espacio escolar del Colegio Sebastián Elcano perteneciente a la comuna de San Bernardo, con Sello EducaUC, relacionado a las actividades que involucran características que definen la política de la institución; quien o quienes toman las decisiones, que canales de comunicación se utilizan, cual es el nivel de participación de cada uno, tensiones de poder, conflictos, estilos de liderazgo y modos de conducción. Ligándolo a lo pedagógico lo cual supone abrir, cuestionar, problematizar acciones y miradas en los que se constituye la dirección pedagógica del colegio, a la luz del Proyecto Educativo Institucional y de los cambios políticos educacionales que se están llevando a cabo en el Sistema Educativo Chileno.

Palabras claves: Administración de la educación - Gestión pedagógica - Política educativa - Prácticas directivas - Sistema educativo – Gestión centro de enseñanza.

Antecedentes, justificación y formulación del problema.

Las escuelas, como las demás organizaciones, tienen una vida propia, construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, y organización en sentido más general.

En este sentido el colegio Sebastián Elcano, se ha desarrollado y posicionado como una alternativa educacional la cual nace en la comuna de San Bernardo en Marzo de 1997, como una posibilidad real frente a los requerimientos de la demanda educacional de la comunidad. Se inicia como un establecimiento particular pagado, con la modalidad científico-humanista, teniendo jornada completa para los niveles de educación pre-básica, básica y enseñanza media.

A comienzos de 1998, el colegio cambia su modalidad y pasa a llamarse "Colegio Sebastián Elcano de San Bernardo", con subvención compartida, con el fin de acogerse a los beneficios que el sistema ofrece. Durante sus 18 años de vida, el colegio Sebastián Elcano San Bernardo se ha sustentado en los principios y valores de la sociedad cristiano-occidental, y en los grandes objetivos y fines de la educación chilena, apoyado en la actual reforma educacional.

El año 2007 el colegio adquiere el Sello de Calidad EducaUC, institución nacida al alero de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Desde entonces nos esforzamos por llevar adelante su propuesta educativa, dentro del marco del respeto de la historia, el ideario y tradiciones de nuestro establecimiento. El compromiso de EducaUC es acompañar el proceso que da sentido al colegio, cuál es dar a sus alumnos(as) una formación integral. Esta formación se expresa en dos ejes: excelencia académica, que tiene como norte brindar acceso a la educación superior, y formación valórica, cuyo objetivo es formar personas rectas, capaces de establecer relaciones armónicas y ser un aporte significativo para la sociedad en la cual le toque vivir.

Frente a este escenario el problema de investigación que se aborda en este estudio, se plantea a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué nivel de desarrollo en la gestión pedagógica curricular y las prácticas directivas en el Colegio Sebastián Elcano de San Bernardo?

El problema de investigación planteado reviste importancia en el plano de los cambios que enfrenta la educación de nuestro país en cuanto a las prácticas de gestión, relacionadas con una multiplicidad de factores asociados como: Convivencia y orientación hacia los estudiantes, familias y comunidad educativa; Competencias profesionales; Liderazgo y Planificación; Gestión Pedagógica y Curricular y finalmente Gestión de Resultados.

Todos los factores antes mencionados aseguran el logro de Proyecto Educativo Institucional mediante el fortalecimiento de los procesos de gestión institucional y pedagógico, lo cual es vital Educativo, que quiera estar a la vanguardia de los procesos de cambio nacional, regional y local.

Marco referencial o teórico.

Aunque el proceso de instrucción básica del estudiante, se realiza en la sala de clases, es el colegio o escuela el espacio en que docentes trabajan y los estudiantes llevan a cabo su proceso formativo de aprendizaje.

La gestión escolar enfrenta desafíos para el logro, que todos sus docentes realicen efectivamente un proceso de enseñanza-aprendizaje y los estudiantes desarrollen este proceso de manera integral.

Ante este fenómeno existen 3 aspectos claves en los procesos de Mejoramiento, según Bellei y otros, los cuales son:

1. Forma de ejercicio liderazgo directivo.
2. Capacidad para acoger y producir innovación institucional.
3. Políticas de recursos humanos para conformar y renovar un buen equipo docente.

Gestión Pedagógica Curricular

Hay escuelas que se organizan para dar más y mejores oportunidades de aprender y otras a las que les faltan las competencias organizacionales y pedagógicas para que los niños alcancen los conocimientos y las destrezas mínimas esperables., o que más afecta el progreso de los alumnos y que una adecuada gestión pedagógica conduce a una acción dedicada y efectiva de los profesores. Desde el momento en que se empieza a medir objetivamente la calidad de las escuelas chilenas se pone en evidencia que gran parte de ellas o cumple bien su tarea: los alumnos obtienen bajos resultados en las pruebas de aprendizaje y su desempeño es inferior a lo esperable dados nuestro nivel de desarrollo y los recursos invertidos. Se revelan además importantes brechas de rendimiento tanto entre establecimientos de un mismo nivel socioeconómico como entre los diferentes niveles. El sistema parece que no está alcanzando el aumento de capital humano ni la movilidad social que se esperan de él. Los logros de aprendizaje de una escuela dependen de múltiples variables que actúan a la vez y se influyen recíprocamente. Tanto en la

literatura científica como en nuestra discusión nacional son básicamente tres grupos de factores los que se toman en cuenta para el análisis: en el primer grupo encontramos los factores relacionados con las características de los alumnos, es decir, sus capacidades individuales, su motivación, sus intereses y el nivel socioeconómico de su entorno familiar. En el segundo grupo podemos incluir las características del sistema, esto es lo que conforma el marco en que operan las escuelas: el mayor o menor grado de autonomía que éstas tienen, los recursos con que cuentan, los incentivos con que operan, las regulaciones y el marco legal en que se mueven, etc. Y en el último grupo encontramos las características internas de las escuelas: la cultura que impera en ellas, la manera en que se organizan y la manera en que enseñan.

Durante los últimos años en nuestro país se ha dado una interesante discusión pública sobre el problema educacional y se han examinado y puesto en práctica diversas políticas encaminadas a subsanar las deficiencias del sistema. La atención se ha centrado principalmente en los dos primeros grupos de factores: así, las posibilidades de las escuelas para determinar la composición social de su alumnado, la integración de alumnos socialmente vulnerables, las diferencias de gastos entre las escuelas, la dependencia municipal o particular, los fines de lucro del sostenedor y la regulación laboral se han analizado y debatido en su relación con el aprendizaje de los alumnos. El tercer grupo, en cambio, ha recibido menos atención, a pesar de que se sabe que tiene un efecto importante en los logros de aprendizaje. (Eyzaguirre y Fontaine, 2008)

Contexto Externo: Las Familias.

En relación a los contextos externos tenemos a las familias de los estudiantes, las cuales tienen un rol y papel preponderante. Las escuelas procuran generar un cierto sentido de comunidad, que haga a las familias sentirse parte de la escuela y que las comprometa en su misión institucional, de un modo más global y afectivo que la mera relación instrumental y distante de un cliente adquiriendo un servicio. Las fuentes de este sentimiento, son el sentido de pertenencia a una larga tradición de educación pública, en otro se vincula con un componente religioso, y en otros casos un fuerte compromiso social y con la comunidad local. La mantención en el tiempo, unida al reconocimiento social, hacen que muchas de estas comunidades “se reproduzcan” inter-generacionalmente, de forma que en ellas la presencia de hijos de ex alumnos afianza aún más el mencionado sentido comunitario. Sentirse parte de un proyecto colectivo

mayor, con un sentido de misión, predispone a las familias más favorablemente para cumplir con las exigencias de la escuela, responder positivamente a sus demandas, y acoger más fácilmente los requerimientos que se les hagan para apoyar o supervisar el trabajo de sus hijos. (Bellei, Valenzuela, Vanni, Contreras, 2014)

Contexto Institucional: El sostenedor

En último término el responsable institucional de la gestión escolar en Chile es el sostenedor, el propietario de la escuela. Las escuelas que pertenecen a redes de establecimientos se gestionan, sin embargo, con altos niveles de autonomía. Se trata de organizaciones con larga trayectoria en el campo educacional.

Visto globalmente, se podría decir que, por vías diferentes y en entornos institucionales enormemente diversos, el desafío compartido es como orientarse por principios que definen la misión e identidad de la escuela y orientan su proceso de mejoramiento en el largo plazo, pero contando al mismo tiempo con un motor interno operando en el edificio, que traduce dicho desafío al nivel de las (infinitas) decisiones de gestión escolar y posee los grados de autonomía para generar las condiciones para hacer esto más probable, pero no reemplazan en ningún caso la necesidad de competencias profesionales de gestión institucional en las escuelas. (Bellei, Valenzuela, Vanni, Contreras, 2014)

Políticas educacionales

Las políticas educacionales han sido muy importantes para los procesos internos de mejoramiento de las escuelas a nivel país.

En este período las políticas educacionales han modificado el currículum, ampliado la jornada escolar, aumentando los recursos, introducido innovaciones pedagógicas entregando incentivos, abierto oportunidades de perfeccionamiento docente, evaluado intensamente el desempeño de las escuelas e, introducido varias regulaciones que afectan la marcha de las escuelas. Se trata de una agenda de enorme intensidad cuyo foco ha sido precisamente impactar en los procesos escolares. (Bellei, Valenzuela, Vanni, Contreras, 2014)

Una de las políticas educacionales más extendida y que todas las escuelas llevan a cabo es la del SIMCE, test estandarizado, que es utilizado como un medio de control de calidad y “accountability”.

Otras políticas llevadas a cabo en los establecimientos son el SNED (sistema nacional de evaluación del desempeño) y la SEP (Subvención escolar preferencial), siendo esta última más reciente. Estas 3 políticas se han constituido en las últimas décadas en la mayoría de las escuelas a nivel nacional.

Sin embargo, la sola presencia de las políticas educacionales no ha sido suficiente para propender y sostener los procesos de mejoramiento en un plazo mediano, ya que existen factores internos propios de cada escuela, siendo uno de los factores preponderantes la capacidad de liderazgo directivo.

Liderazgo Directivo

Hay un acuerdo amplio que el liderazgo escolar es un factor preponderante para el mejoramiento de las escuelas, ya que tiene una influencia relevante en la motivación, las prácticas de los docentes y las condiciones en que se desempeñan.

Según Bellei y otros, aunque el liderazgo escolar es una función más amplia que el liderazgo ejercido por las autoridades formales de las instituciones.

A la luz de esto, liderazgo se extiende a Directores y Jefes de Unidades técnico pedagógicas (UTP) o de ciclo, incluyendo a encargados de otros departamentos en la escuela (Jefe Administrativo, Coordinador de Biblioteca-CRA, etc.)

En casi todos los estudios que se han realizado en el ámbito del liderazgo escolar, se reconoce que uno de los principales motivadores de cambios o mejoramientos es el directivo, ya que estos en la mayoría de las escuelas están legitimados y validados de manera potente frente a los actores de la escuela, así como en la conducción de la escuela como en la gestión pedagógica-curricular. Pero existen diferencias en los estilos dependientes de las características de cada directivo, por lo que un aspecto clave en el mejoramiento escolar es la fusión entre el estilo y características del rector o director con la etapa que se encuentra desarrollando la escuela. Por lo cual, resulta vital el proceso de planificación del proceso de selección y reemplazo de directivos, como para el inicio o para mantener los procesos de mejoramiento o consecución del establecimiento.

Desarrollo Docente

En general las condiciones de trabajo de los docentes en Chile son deficientes, son los peor remunerados y en promedio son “contratados por 32 horas semanales, bastante menos que las 44 horas correspondientes a una jornada completa; y a tres cuartos del tiempo de contrato corresponde a la realización de clases, mientras las funciones de planificación, preparación de clases y materiales, evaluación, capacitación y otras deben acomodarse en el restante 25%.” (Bellei, Valenzuela, Vanni, Contreras, 2014)

Las escuelas que han alcanzado grandes logros académicos, fue porque el director se esfuerza por generar mejores condiciones laborales en sus docentes, a través de contratos indefinidos, jornadas completas o similares cercanas. Los docentes son protagonistas del proyecto de mejoramiento educativo, el proporcionarles altas condiciones de trabajo a los docentes y desarrollo profesional, se corre menos riesgo que abandonen, busquen un segundo trabajo para completación de horas y se comprometan con la institución y la comunidad educativa con la que se relacionan ,pudiendo concentrarse en el proyecto de mejoramiento educativo institucional de los estudiantes y así alcanzar logros académicos e institucionales, que beneficien a toda la comunidad educativa.

También se debe poner especial énfasis en las responsabilidades profesionales básicas, consideradas por los directivos como una función esencial del adecuado desarrollo de las escuelas: el inicio puntual de las clases, asistencia regular y el adecuado manejo del clima dentro de la sala de clases, son vitales en el proceso de desempeño de los docentes. Como plantea Bellei “que los profesores adquieran una genuina confianza en las capacidades de aprendizaje de todos los estudiantes y tengan altas expectativas sobre sus oportunidades educacionales, son convicciones profesionales fundamentales de la docencia “(Bellei, Valenzuela, Vanni, Contreras, 2014)

Objetivos.

Objetivo General: - Diagnosticar la Gestión Pedagógica Curricular y las Prácticas Directivas del Colegio Sebastián Elcano-educaUC, comuna de San Bernardo.

Objetivos Específicos: - Identificar y analizar el grado de satisfacción que manifiestan los diversos actores de la comunidad educativa, a través de la Autoevaluación Institucional del Colegio Sebastián Elcano-educaUC, comuna de San Bernardo.

- Relacionar las Prácticas Pedagógicas y de liderazgo con la proyección para el desarrollo de un Plan de Mejoramiento Institucional, del Colegio Sebastián Elcano-educaUC, comuna de San Bernardo, con el Modelo de la Fundación Chile.

Metodología

La metodología utilizada en esta investigación es la que ofrece Fundación Chile a través de su plataforma en línea a través de El Ciclo de Mejoramiento Continuo que es un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas conducente al desarrollo de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión.

Su uso es gratuito y puede ser utilizado por todos los establecimientos del país, con el fin de asegurar el logro de Proyecto Educativo Institucional mediante el fortalecimiento de los procesos de gestión institucional y pedagógica.

Este sistema le permite al establecimiento realizar una Autoevaluación Institucional, para conocer el estado de los procesos de gestión que contempla el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar desarrollado por Fundación Chile.

En base a ese proceso de Autoevaluación, también se puede elaborar un Plan de Mejoramiento para abordar y mejorar las áreas críticas encontradas en el Diagnóstico.

Finalmente, si el proceso ha sido exitoso, el establecimiento podrá postular a la Evaluación Externa conducente a la Certificación de Calidad de la Gestión Escolar.

Tipo de Diseño de investigación

Se realizó una revisión bibliográfica de los temas abordados en la presente investigación: Gestión Pedagógica Curricular, Contextos Externos e internos, Políticas Educaciones, Liderazgo Directivo, Desarrollo Docente, luego de desarrollados los conceptos y establecida la base teórica de esta investigación se procedió al desarrollo de la metodología de esta investigación.

La investigación es un estudio pre-experimental en el que se aplica una Encuesta a un grupo único pertenecientes a la comunidad educativa y un Registro de Evidencias

Con el objetivo de recolectar la información se optó por usar un enfoque cuali-cuantitativo para conocer la realidad referente a los factores que inciden en la gestión pedagógica curricular y el liderazgo escolar.

ENFOQUE	TÉCNICA RECOLECCIÓN DE DATOS
Cuantitativo	Encuesta
Cualitativo	Registro de Evidencias

La presente investigación tendrá un alcance correlacional explicativo.

Lo planteado en (Hernández Sampieri, 2006) referente al diseño correlacional en el ámbito cuantitativo permite medir el grado de relación entre dos o más variables, es decir, mide cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación.

En el caso de las investigaciones cualitativas, también es factible tener un alcance correlacional entre dos o más conceptos, categorías o variables aunque no se manifieste numéricamente su magnitud. Por lo general ni son relaciones que se fijan previamente si no que se descubren durante el proceso de investigación.

El diseño explicativo esta dirigido a las causas de los eventos sucesos o fenómenos físicos o sociales. Está centrado en explicar porque ocurre un fenómeno y en que condiciones se da este o porque se relacionan dos o más variables.

La unidad de análisis corresponde a la comunidad educativa correspondiente al Colegio Sebastián Elcano con Sello educaUC, ubicado en la comuna de San Bernardo.

Tipo de Muestreo

Se aplicará un muestreo probabilístico estratificado, que implica dividir la población en subpoblaciones o estratos y se selecciona una muestra para cada estrato; lo que permite aumentar la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de tamaños de muestra para cada estrato.

Tamaño de la Muestra

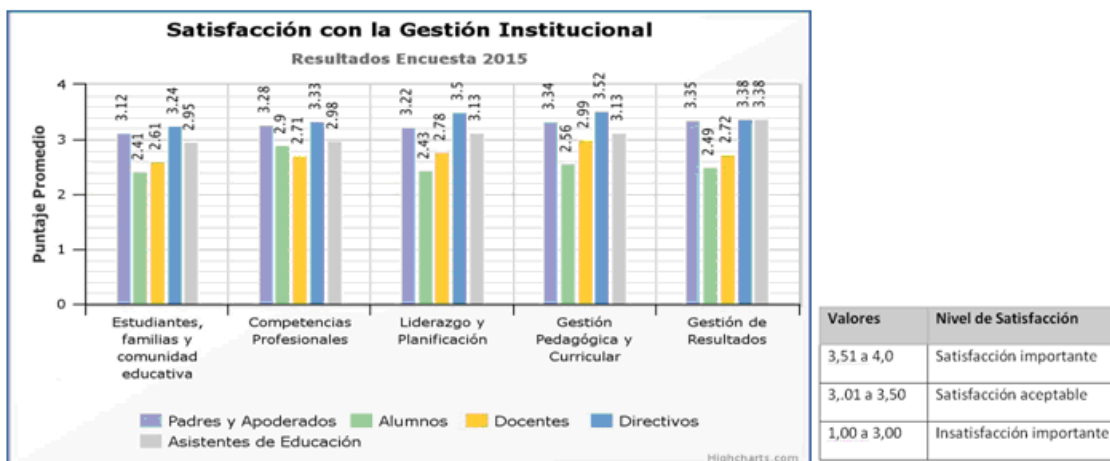
El tamaño de la muestra entregada es de 264, de acuerdo a la cantidad entregada por el dimensionamiento del establecimiento en la plataforma de la Fundación Chile, la que se desglosa de la siguiente forma:

ACTOR	CANTIDAD
Padres y Apoderados	97
Alumnos	97
Docentes	44
Directivos y Sostenedor	6
Asistentes de la Educación	20
TOTAL	264

La Unidad de Análisis es:

- Padres y apoderados
- Alumnos
- Docentes
- Directivos y sostenedor
- Asistentes de la Educación

Discusión teórica y resultados.



Área	Padres y apoderados	Alumnos	Docentes	Directivos	Asistentes de la Educación	Promedio	Grado Satisfacción
Convivencia y orientación hacia los estudiantes, familias y comunidad educativa	3.12	2.41	2.61	3.24	2.95	2.86	Insatisfacción importante
Competencias profesionales	3.28	2.9	2.71	3.3	2.98	3.03	Satisfacción Aceptable
Liderazgo y Planificación	3.22	2.43	2.78	3.5	3.13	3.01	Satisfacción Aceptable
Gestión Pedagógica y Curricular	3.34	2.56	2.99	3.52	3.13	3.10	Satisfacción Aceptable
Gestión de Resultados	3.35	2.49	2.72	3.38	3.38	3.06	Satisfacción Aceptable

De acuerdo a la etapa en que se encuentra la investigación (cuantitativa) resultado de las Encuestas y de las áreas que fueron medidas las cuales son: Convivencia y orientación hacia los estudiantes, familias y comunidad educativa; Competencias profesionales; Liderazgo y Planificación; Gestión Pedagógica y Curricular y finalmente Gestión de Resultados.

Podemos visualizar que el área con Insatisfacción importante es: Convivencia y orientación hacia los estudiantes, familias y comunidad educativa, ya que los alumnos y docentes manifiestan insatisfacción importante en este tópico.

En el área de Gestión pedagógica y curricular, por motivos de requisito de la escuela de Postgrado de la Universidad Andrés Bello, para la realización del Plan de Mejoramiento conducente a tesis de grado, se debe realizar independientemente de los resultados obtenidos.

Podemos decir que el grado de insatisfacción importante, demostrado en el área de Convivencia tiene directa relación con la falta de compromiso y conocimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del colegio y Proyecto Educativo de los colegios con Sello

educaUC, por parte de los estudiantes, docentes y asistentes de la educación, así como del Manual de Convivencia que se aplica institucionalmente, el desarrollo de las responsabilidades básicas profesionales (capacitación, entrega planificaciones, etc.), desconocimiento de las funciones y responsabilidades propias del cargo (asistentes de la educación) por parte de la comunidad educativa, lo que en ocasiones ha generado conflictos en la realización de algunas actividades.

Conclusiones.

Del estudio realizado preliminarmente, surgen algunas conclusiones sobre los factores que hacen la diferencia: podemos adelantar que las brechas de Convivencia, son importantes ya que lo que sucede en cada centro educativo, en los cuales permitirán actuar de formando convivencias amables y formativas. La combinación de medidas organizacionales y de formación directa de competencias sociemocionales son beneficiosas para lograr lo antes mencionado.

Se sugiere un trabajo en el espacio de consejo docente. Generar espacio de talleres mensuales y jornadas semestrales, para apoyarse en la conformación de una comunidad de curso y trabajar con el propio desarrollo profesional en el área de la comunicación y el manejo de ciertas emociones muy desafiadas en la sala de clases. El objetivo es facilitar competencias de autoconocimiento y conocimiento de los otros, toma de perspectivas y empatía, competencias de interacción (dialogar, trabajar en equipo, colaborar, etc.), y de reflexión ética.

Todo lo anterior convivencia y liderazgo directivo, serán claves en la consecución de los objetivos planteados en el PEI del colegio, ya que los directivos (re)construyen y transmiten a la comunidad escolar un propósito moral referido a la relevancia del trabajo de la escuela en determinar las oportunidades de aprendizaje de sus estudiantes, y una clara visión global sobre hacia donde quieren conducir la escuela, logrando entusiasmar y comprometer a la comunidad educativa. Así el colegio se organizará más para dar más y mejores oportunidades para aprender y tener mayores competencias organizacionales y pedagógicas para que los niños alcancen los conocimientos y las destrezas mínimas esperables.

Bibliografía, según normas APA.

-Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X., & Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? .Centro de Investigación Avanzada en Educación. Universidad de Chile 55-71.

- Eyzaguirre, B., & Fontaine, L. (2008). Las escuelas que tenemos. Centro de Estudios Públicos. 225-303.

-Hernández, R., Fernández, Carlos & Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill 158-232.