

Pauta Más Directivos

del Ámbito Institucional



UNIDAD DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO EDUCATIVO
DIVISIÓN EDUCACIÓN GENERAL

Pauta Más Directivos

del Ámbito Institucional

Esta es una guía para formular Objetivos y Metas Institucionales orientados al logro de más y mejores aprendizajes. Propicia al interior de los equipos directivos y técnico-pedagógicos la reflexión institucional a partir del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

La tarea principal de los equipos directivos y técnico-pedagógicos de los establecimientos educativos es liderar procesos pedagógicos que permitan que todos los estudiantes logren los aprendizajes requeridos para su desarrollo. Esto supone de parte de quienes tienen la responsabilidad por la conducción de las escuelas y liceos del país un decidido compromiso con el mejoramiento de los logros de aprendizajes de los estudiantes del establecimiento.

El punto de partida del cambio educativo es la realización en cada establecimiento escolar de un proceso de reflexión sobre sus posibilidades y necesidades de mejoramiento. Dicho proceso debe estar orientado a la formulación de objetivos y metas institucionales que permitan dirigir la gestión del establecimiento hacia el logro de más y mejores aprendizajes.

La **Pauta Más Directivos del ámbito institucional** es un instrumento desarrollado para ayudar a las escuelas y liceos a formular Objetivos y Metas institucionales con un marcado énfasis en los aprendizajes.

Elaborada a partir de las dimensiones de las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, por medio de ella se intenta propiciar, en el marco de la Evaluación de Desempeño y la Asignación de Desempeño Colectivo, la suscripción e implementación de compromisos y/o convenios relevantes para el quehacer educativo de los establecimientos educacionales.

Su uso permitirá a los docentes directivos y técnico-pedagógicos reconocer aquellas prácticas de gestión que necesitan ser fortalecidas con el objeto de generar las condiciones institucionales que permitan asegurar el logro de más y mejores aprendizajes.

Objetivo Institucional

El Objetivo Institucional es el fin de mediano y largo plazo del establecimiento educacional en un determinado campo de acción. Su finalidad es orientar los esfuerzos del establecimiento, bajo el liderazgo de los equipos directivos y técnico-pedagógicos, a un fin conocido y compartido.

Se sugiere que el Objetivo se plantee para un plazo de, a lo menos, dos años, de modo que contribuya a la estabilidad y la continuidad de la gestión del establecimiento.

Para formular Objetivos institucionales con una clara orientación hacia el mejoramiento de los aprendizajes se sugiere:

- 1 Examinar con detención los resultados de aprendizaje de los estudiantes del establecimiento en los distintos niveles, ciclos, subciclos y sectores de aprendizaje; así como también datos que muestren el nivel de logro de los estudiantes en relación a las mediciones estandarizadas

Preguntas para orientar la reflexión en torno a los resultados de aprendizajes de los estudiantes

- ¿Los resultados de evaluación interna, pruebas por nivel y curso, promedios escolares son congruentes con los resultados obtenidos en las evaluaciones externas (SIMCE, PSU, pruebas comunales)?
- ¿Los niveles de evaluación externa alcanzados por sus estudiantes responden a estándares esperados?

de la comuna y a nivel nacional. El análisis de la información obtenida a partir de la aplicación de los Mapas de Progreso en el establecimiento, podría ayudar a caracterizar con más precisión el estado de los aprendizajes en el establecimiento.

- 2 A la luz de la información analizada, precisar un **desafío** respecto del cual resulte relevante intencionar cambios y/o mejoramientos. El desafío deberá indicar los niveles, ciclos, sector y/ o subsector de aprendizaje que se desea impactar positivamente.
- 3 Una vez definido el desafío se sugiere analizar las prácticas de gestión de los docentes directivos y técnico-pedagógicos a partir de las áreas de proceso del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (Liderazgo, Gestión curricular, Recursos y Convivencia y apoyo a la formación de los estudiantes), identificando las que tienen directa relación con el desafío seleccionado y que

El Objetivo Institucional expresa la situación final que se espera alcanzar en el ámbito de los aprendizajes (desafío seleccionado) y la forma en se lo abordará (estrategia)

necesitan ser instaladas o requieran de algún tipo de mejoría. Con esa finalidad, este documento contiene una Pauta cuyas preguntas permiten orientar la reflexión sobre las prácticas del establecimiento.

- 4 A partir de las relaciones existentes entre las diversas prácticas identificadas, es posible establecer una **estrategia** que defina el modo en que el equipo directivo y técnico-pedagógico del establecimiento enfrentará el desafío seleccionado.
- 5 A partir del desafío y de la estrategia seleccionados, se construye el Objetivo Institucional.

El Objetivo Institucional responde a las preguntas:

- ¿Qué vamos a mejorar? *Desafío*
- ¿Cómo vamos a hacerlo? *Estrategia*

Metas Institucionales

Las Metas Institucionales son la expresión cuantitativa y/o cualitativa y delimitada en el tiempo de lo que se espera lograr respecto de un Objetivo. Las Metas deben estar en directa relación con la problemática a la que hace referencia al desafío seleccionado; contribuir sustancialmente a su mejoramiento; estar en concordancia con los recursos profesionales y físicos disponibles en el establecimiento; y su logro debe estar circunscrito al año escolar en el cual fueron planteadas.

En la Evaluación de Desempeño, las Metas Institucionales forman parte del Compromiso de Gestión del Director del establecimiento y son el principal elemento para la formulación de los aportes institucionales que conforman los Compromisos de Desempeño del resto de los docentes directivos y técnico-pedagógicos.

En la Asignación de Desempeño, las Metas Institucionales constituyen el Convenio de Desempeño Colectivo que habilita al equipo directivo y técnico-pedagógico a postular a ese incentivo económico.

Las Metas Institucionales pueden ser de procesos o de resultados. Las **Metas de procesos** se refieren a las prácticas directivas y técnico- pedagógicas que requieren ser mejoradas o instaladas en el establecimiento para impactar positivamente en el desafío seleccionado y deben definir los productos que se pretenden lograr con la implementación de la estrategia establecida para abordar dicho desafío.

Las **Metas de resultados** deben dar cuenta del avance en el logro del Objetivo Institucional, ya sea especificando el nivel de logro alcanzado en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (desafío) o el grado de desarrollo alcanzado por el conjunto de Metas de procesos (estrategia).

Para las Metas de resultados referidas a los logros de aprendizaje, es necesario que la meta contenga en su formulación la referencia a una línea base (instrumentos y resultados) previamente conocida, contra la cual se evaluará el mejoramiento propuesto.

Las Metas de procesos pueden estar planteadas en términos de instalación de prácticas o mejoramiento de prácticas ya existentes

Las Metas de procesos deben responder a las preguntas:

- *¿Qué se va hacer?*
- *¿En qué tiempo?*
- *¿Quiénes estarán involucrados?*

Las Metas de resultados deben estar definidas en términos de niveles y/o tendencias que sean empíricamente verificables.

Las Metas de resultados deben responder a las preguntas:

- *¿Qué se va a lograr?*
- *¿En que cantidad?*
- *¿En qué tiempo?*
- *¿Quiénes estarán involucrados?*

Preguntas para la identificación de prácticas directivas claves para el logro de más y mejores aprendizajes.

La Pauta Más Directivos del ámbito institucional es una invitación a los docentes directivos y técnico-pedagógicos a pensar su institución escolar como una organización centrada en el logro de mayores y mejores aprendizajes en todos los estudiantes. Con esa finalidad, intenciona el desarrollo de un proceso de reflexión en torno al mejoramiento educativo que involucre a la totalidad de los docentes directivos y técnico-pedagógicos del establecimiento.

Las preguntas de la Pauta han sido elaboradas a partir de las dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del MINEDUC; su objeto es ayudar a los equipos responsables de la conducción de los establecimientos educacionales a identificar y evaluar aquellas prácticas directivas relevantes para el mejoramiento de los aprendizajes.

La reflexión sobre sus propias prácticas permitirá a los docentes directivos y técnico-pedagógicos formular Objetivos y Metas Institucionales que orienten el quehacer del establecimiento hacia el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes.

INDICACIONES

- 1 Responda la totalidad de las preguntas de la pauta
- 2 Para cada respuesta que denote falencias o debilidades en las prácticas directivas y técnico-pedagógicas formule una posible solución.
- 3 Asigne a cada solución una valoración entre 1 y 3, (donde 1 es el menor y 3 el mayor) en cada uno de los siguientes aspectos:
 - **Factibilidad:** Posibilidad de intervenir desde el establecimiento.
 - **Relevancia:** Importancia de la solución en relación al desafío seleccionado.
 - **Complementariedad:** Potencialidad de la solución para afectar positivamente otras prácticas del establecimiento.
- 4 Sume los puntajes asignados a cada solución y seleccione aquellas que obtuvieron un mayor puntaje. A partir de las relaciones entre ellas, formule una estrategia de carácter general orientada a enfrentar el desafío seleccionado.
- 5 Una vez definida la estrategia, formule Metas institucionales que permitan avanzar en su logro o desarrollo, en el plazo de un año.

Cada solución en sí podrá ser planteada en términos de metas de procesos que den cuenta de prácticas que requieran ser instaladas o mejoradas.

La integración de las soluciones con mayor puntaje dará origen a la estrategia para abordar el desafío seleccionado en el ámbito de los aprendizajes.

ÁREA	DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBSERVACIONES	RESPUESTA			
LIDERAZGO	Visión Estratégica y Planificación	¿El equipo directivo y técnico pedagógico se ha preocupado de que la estructura interna del PEI (misión, visión, objetivos estratégicos) tenga como desafío central los aprendizajes de los estudiantes?	<p>Revise cada uno de estos componentes y verifique la presencia del concepto “ mejoramiento de los aprendizajes en cada uno de ellos”</p> <p>Asegure que lo dicho en la misión sobre los aprendizajes tiene su contraparte en los objetivos estratégicos y a su vez éstos en los planes de acción.</p>				
				SOLUCIÓN			
				SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3			
				FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA
				RESPUESTA			
	Conducción	¿Qué acciones realizamos como directivos para liderar la actuación de los docentes, estudiantes, padres y apoderados de la comunidad escolar en pos de mejorar los resultados de aprendizajes?	<p>Revise las acciones que realiza para coordinar la actuación de los actores de la comunidad escolar en pos de los resultados de aprendizaje.</p>				
				SOLUCIÓN			
				SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3			
				FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA
				RESPUESTA			

ÁREA	DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBSERVACIONES	RESPUESTA								
LIDERAZGO	Alianzas Estratégicas	¿Qué acciones realizamos como equipo directivo para buscar apoyos externos para el mejoramiento de los aprendizajes?	Es necesario realizar acciones para comprometer a instituciones externas al establecimiento (universidades, fundaciones y otros) en el mejoramiento de los logros de aprendizaje.	<p>RESPUESTA</p> <hr/> <p>SOLUCIÓN</p> <hr/> <p>SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTIBILIDAD</th> <th>RELEVANCIA</th> <th>IMPACTO</th> <th>SUMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA				
	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA								
	Información y Análisis	¿Qué acciones realizamos como equipo directivo para asegurar que los distintos actores de la comunidad educativa evalúen los resultados de aprendizajes y establezcan acciones remediales?	Acciones orientadas a analizar sistemáticamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y establecer medidas para mejorar las debilidades detectadas.	<p>RESPUESTA</p> <hr/> <p>SOLUCIÓN</p> <hr/> <p>SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTIBILIDAD</th> <th>RELEVANCIA</th> <th>IMPACTO</th> <th>SUMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA				
	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA								

ÁREA	DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBSERVACIONES	RESPUESTA				
GESTIÓN CURRICULAR	Organización Curricular	¿Qué acciones realizamos como equipo directivo para asegurar que se articula el currículum de los distintos ciclos y niveles educativos, en función de ofrecer a los estudiantes más y mejores aprendizajes?	Acciones mediante las cuales se asegura la secuencialidad de las metodologías de enseñanza entre los diversos niveles educativos y se coordinan los contenidos (conceptuales, procedimentales y actitudinales) de los distintos subsectores de aprendizaje.	<p>RESPUESTA</p> <p>SOLUCIÓN</p> <p>SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3</p> <table border="1"> <tr> <td>FACTIBILIDAD</td> <td>RELEVANCIA</td> <td>IMPACTO</td> <td>SUMA</td> </tr> </table>	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA
	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA				
	Preparación de la Enseñanza	¿Qué acciones realizamos como equipo directivo para asegurar que todos los profesores planifiquen la enseñanza y evaluación de los aprendizajes?	Acciones de seguimiento de las planificaciones de sus profesores y de revisión de los instrumentos de evaluación.	<p>RESPUESTA</p> <p>SOLUCIÓN</p> <p>SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3</p> <table border="1"> <tr> <td>FACTIBILIDAD</td> <td>RELEVANCIA</td> <td>IMPACTO</td> <td>SUMA</td> </tr> </table>	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA
	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA				

ÁREA	DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBSERVACIONES	RESPUESTA								
GESTIÓN CURRICULAR	Acción Docente en el Aula	¿Qué acciones realizamos como equipo directivo para controlar, supervisar y brindar apoyo técnico al trabajo de los docentes?	El mejoramiento de los resultados de aprendizaje supone que los directivos realizan acciones de supervisión y apoyo a los docentes, tales como visitas al aula, revisión de Libros de clases y de cuadernos de los alumnos.	<p>RESPUESTA</p> <hr/> <p>SOLUCIÓN</p> <hr/> <p>SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTIBILIDAD</th> <th>RELEVANCIA</th> <th>IMPACTO</th> <th>SUMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA				
	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA								
	Evaluación de la Implementación Curricular	¿Qué acciones realizamos como equipo directivo para asegurar que se evalúe el desarrollo del currículum en función de los resultados de aprendizajes comprometidos a nivel institucional?	El desarrollo del currículum supone cobertura y articulación curricular, asociadas a los niveles de logro de aprendizajes esperados de los alumnos para cada subsector	<p>RESPUESTA</p> <hr/> <p>SOLUCIÓN</p> <hr/> <p>SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTIBILIDAD</th> <th>RELEVANCIA</th> <th>IMPACTO</th> <th>SUMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA				
	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA								

ÁREA	DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBSERVACIONES	RESPUESTA			
CONVIVENCIA	Convivencia escolar	¿Qué acciones realizamos como equipo directivo para asegurar que las normas de convivencia escolar, vigentes o conocidas en el establecimiento promueven ambientes propicios para el aprendizaje en todos los estudiantes?	<p>Acciones orientadas a generar un clima de respeto entre los estudiantes y resolver oportunamente los conflictos.</p> <p>Acciones que contribuyen a generar climas apropiados para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje en el establecimiento</p>				
				SOLUCIÓN			
				SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3			
				FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA
	Formación personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes	¿Qué acciones realizamos como equipo directivo para asegurarnos que en el establecimiento existen apoyos oportunos y apropiados a los estudiantes en sus necesidades individuales a fin de obtener mejores aprendizajes?	Políticas de la escuela para enfrentar necesidades especiales, problemas conductuales, problemas de aprendizajes, integración intercultural.				
				SOLUCIÓN			
				SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3			
				FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA

ÁREA	DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBSERVACIONES	RESPUESTA				
RECURSOS	Recursos Humanos	¿Qué acciones realizamos como equipo directivo para mejorar el desempeño de los docentes y asistentes de educación en pos de lograr los resultados de aprendizajes comprometidos institucionalmente?	Existencia en el establecimiento de instancias de reflexión de las prácticas docentes. Documentos que definen el rol, funciones y actitudes de los asistentes de educación. Instancias para la elaboración de material didáctico; de desarrollo profesional y técnico; y capacitación interna.	<p>RESPUESTA</p> <hr/> <p>SOLUCIÓN</p> <hr/> <p>SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3</p> <table border="1"> <tr> <td>FACTIBILIDAD</td> <td>RELEVANCIA</td> <td>IMPACTO</td> <td>SUMA</td> </tr> </table>	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA
	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA				
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	¿Qué acciones realizamos como equipo directivo para asegurar que los recursos didácticos y tecnológicos estén a disposición de los docentes en la perspectiva de obtener más y mejores aprendizajes?	Existencia en el establecimiento de mecanismos que faciliten y registren el uso de los recursos didácticos y tecnológicos, en función de los diseños de enseñanza y la propuesta curricular del establecimiento. Revisión de la incorporación oportuna y pertinente de estos recursos en las planificaciones de los profesores.	<p>RESPUESTA</p> <hr/> <p>SOLUCIÓN</p> <hr/> <p>SELECCIÓN ASIGNAR PUNTAJE DE 1 A 3</p> <table border="1"> <tr> <td>FACTIBILIDAD</td> <td>RELEVANCIA</td> <td>IMPACTO</td> <td>SUMA</td> </tr> </table>	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA
	FACTIBILIDAD	RELEVANCIA	IMPACTO	SUMA				