

Participar en el Espacio Educativo: Establecimientos Municipales que Construyen sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI)

Participate in Educational Space: Municipal Schools that Construct Institutional Educational Projects (PEI)

María Eugenia Letelier Gálvez* y Flavia Fiabane Salas

Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación

Este artículo sistematiza la experiencia desarrollada por el Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación (PIIE), en la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de dieciocho establecimientos municipales localizados en una comuna con altos índices de vulnerabilidad.

La participación activa de todos los estamentos y actores de la comunidad escolar - en un proyecto de reflexión y acción que asume una perspectiva de análisis territorial- permite identificar a través de la exploración de la experiencia, aspectos de la identidad y de la gestión que constituyen aportes valiosos para la construcción de una política destinada al fortalecimiento de la educación pública, a partir de los propios establecimientos municipales. Estas contribuciones manifiestan el aprendizaje de las escuelas y liceos en un contexto cotidiano altamente demandante y expresan, a su vez, la relevancia de políticas de gestión orientadas a la mejora de los aprendizajes y formación de los estudiantes.

Palabras clave: Proyecto educativo, Gestión de la educación, Participación educativa.

This article explores the experience developed by the Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE) in the participatory process to build the Institutional Educational Project (PEI) in eighteen municipal schools located in areas with high levels of vulnerability.

The active participation of all sectors and stakeholders in a project of reflection and action to assume the perspective of territorial analysis permitted to identify through the exploration of their own experience, aspects of identity management that constitute valuable contributions to the construction of a policy aimed at strengthening public education, from municipal establishments themselves. These contributions demonstrate learning schools and colleges in highly demanding everyday context and express, at the same time, the relevance of management policies aimed at improving learning and training of students.

Keywords: Educational project, Educational management, Educational participation.

*Contacto: maria.letelier@ucentral.cl

1. Introducción

En este artículo se comparte la experiencia de asistencia técnica desarrollada con 18 establecimientos educativos municipales en una comuna urbana vulnerable de Santiago de Chile, durante el segundo semestre de 2013. La experiencia de trabajo tuvo como propósito elaborar y/o actualizar los Proyectos Educativos Institucionales de los establecimientos educativos de la comuna, con la participación de toda la comunidad escolar: directivos, docentes, estudiantes, asistentes de la educación, asociación de padres y madres.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de planificación que recoge la historia y sentido de la institución, y las estrategias institucionales y acciones de mediano y largo plazo. La construcción participativa del PEI adquiere especial relevancia en el actual proceso de reforma educativa y de debate en torno al fortalecimiento de la educación pública en Chile.

El artículo se inicia con una breve síntesis de antecedentes y la descripción de la estrategia de apoyo técnico realizada por el Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación (PIIE). Siguiendo los ejes del PEI, posteriormente, se analiza el trabajo realizado a lo largo de nueve sesiones presenciales con cada comunidad educativa. Para la presentación de los resultados se optó por distinguir cada uno de los componentes del PEI y agrupar por categorías según frecuencia de mención de ideas y propuestas; cada una de estas categorías se destaca a través de subtítulos y para ilustrar de mejor manera la opinión de las comunidades educativas se señalan ejemplos que expresan de manera textual el resultado del trabajo. Finalmente, a modo de síntesis, se incluye un capítulo de reflexiones y conclusiones.

2. Antecedentes

El contexto actual de la educación chilena solo puede entenderse por el fuerte impacto que tuvo la reforma impuesta por la dictadura a inicios de los años 80. En la época se realizó el traspaso de la administración e infraestructura de escuelas y liceos a las municipalidades y se modificó el sistema de financiamiento, introduciendo un régimen de subvención por asistencia del estudiante, abriendo la posibilidad de que sostenedores privados entraran como oferentes al sistema educacional. Como consecuencia, en forma sostenida, la educación municipal fue perdiendo matrícula; si en 1980 más del 75% de la matrícula era pública, en la actualidad, solo un 38% de la matrícula es administrada por los municipios (MINEDUC, 2013).

A partir de 1990, coincidiendo con el fin de la dictadura en Chile y con la emergencia de las tendencias internacionales que colocaron a la educación como factor fundamental para el desarrollo económico y la equidad social (CEPAL-UNESCO, 1992), los primeros gobiernos de la concertación focalizaron las políticas públicas en programas de mejoramiento de la calidad (García Huidobro et al., 1999, 2010) pero no se ocuparon de modificar el marco político institucional heredado de la década de los 80. Solo en estos últimos ocho años, a partir de las primeras manifestaciones de estudiantes secundarios en el 2006, se cuestionaron las bases del modelo: el “fin al lucro” y la “desmunicipalización” de la educación son debatidos por la sociedad chilena como temas centrales que apuntan a una ruptura con las reformas impuestas durante la dictadura militar.

Si existe cierto consenso en torno a la necesidad de “desmunicipalización”, es decir, que las escuelas y liceos no dependan de la administración y gestión municipal; no sucede lo mismo en relación a cuál es la nueva institucionalidad que se debe construir. Esta discusión quedó pendiente en el Informe del Consejo Asesor Presidencial de Educación (2006) y desde entonces ha continuado, fundamentalmente, en relación al grado de descentralización administrativa y cercanía con el nivel local, que debe tener esta nueva institucionalidad.

En el escenario complejo del actual proceso los establecimientos municipales tienen dos condiciones importantes para constituir un referente y punto de partida para la reforma educacional; por un lado, la mayoría acoge a la diversidad de estudiantes sin procesos de selección aportando con su experiencia a la generación de políticas más inclusivas; y por otro, en estos establecimientos se han implementado de manera sistemática las políticas desarrolladas desde los años 90, la experiencia acumulada, debiera permitir sacar lecciones para el diseño de una nueva política de educación pública.

En el ámbito de la gestión escolar las políticas educativas han buscado transitar desde una visión asociada preponderantemente a la dimensión burocrática-administrativa hacia otra que vincula la gestión escolar con la promoción del liderazgo pedagógico en los establecimientos. El primer antecedente de este cambio de enfoque proviene de la Ley 19.410 de 1995 que obliga a las municipalidades a la formulación de un Plan de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) que debe ser elaborado participativamente, en base a los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada establecimiento. Posteriormente, la Ley General de Educación (2009) y la Ley de Subvenciones obligan a todos los establecimientos que reciben subvención del Estado a contar con un PEI.

De acuerdo al enfoque reflejado en la norma el Proyecto Educativo Institucional se destaca como un instrumento central de la gestión escolar. Según las orientaciones políticas y normativas, son las comunidades educativas las que deben elaborar, difundir, implementar y dar seguimiento a los PEI, de acuerdo a sus requerimientos y contexto.

A pesar de la importancia dada a los PEI como instrumento de gestión, datos recientes permiten verificar que en la práctica la mayor parte de los establecimientos no les otorga la debida valoración, prevaleciendo la tendencia a verlo como un requerimiento burocrático-legal antes que un instrumento de fortalecimiento de la comunidad educativa. Ello se expresa en el desconocimiento que habitualmente se tiene en los establecimientos respecto del proceso seguido en su elaboración, como señala el estudio (MINEDUC-Galerna Consultores, 2013) solo un 22% de los 761 establecimientos analizados conocen el origen y contenidos del documento. A su vez, si bien existen orientaciones generales para la elaboración de los PEI (MINEDUC, 2011), no se dispone de un formato homogéneo y criterios de calidad para su presentación.

La construcción de un PEI participativo con toda la comunidad escolar tiene un enorme potencial para producir un cambio escolar; como lo muestran las investigaciones sobre escuelas efectivas, los resultados educativos que se obtienen se juegan en la escuela “no hay cambio educativo ni mejora sustentable si los agentes involucrados en el nivel del aula y la unidad educativa no asumen el cambio, le dan significado y lo incorporan en sus conductas” (Fullan, 2007:45).

Desde esta perspectiva, el artículo busca revalidar la importancia de los procesos participativos de formulación del PEI como espacio que otorga sentido y significado a la comunidad escolar, incidiendo de manera directa en el trabajo pedagógico del aula. La sistematización del proceso en comunidades educativas de dependencia municipal en un

espacio territorial que tiene una identidad e historia común, permite observar las aspiraciones y propuestas de los diferentes actores y establecer regularidades que aportan a las políticas de fortalecimiento de la educación pública.

3. Elaboración de los Proyectos Educativos: estrategia de participación y de fortalecimiento institucional

El PEI se hace vida en la medida en que la comunidad escolar lo hace suyo y lo pone en práctica. Para que esto ocurra, en su elaboración se debe buscar la participación de toda la comunidad educativa en estrecha interrelación con la comunidad local. Solo la participación activa de la comunidad permitirá que el producto final sea reconocido y valorado como propio, ayudando al fortalecimiento de la cultura e identidad institucional y a la capacidad de gestión del establecimiento.

Un proceso participativo debe considerar que:

- ✓ La elaboración debe ser el resultado de un trabajo conjunto de la comunidad escolar: equipo directivo, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados.
- ✓ La comunidad debe estar informada y sensibilizada con el proceso, los representantes de los diferentes estamentos deben comunicar, solicitar opiniones y validar las propuestas que la comisión responsable establezca.
- ✓ El Consejo Escolar¹ constituye una instancia desde la cual se puede potenciar la participación en la elaboración, revisión y concreción del PEI.
- ✓ El Consejo Escolar o bien una comisión surgida del mismo, con representación de todos los estamentos, debe elaborar un plan de trabajo para el desarrollo de la tarea, es conveniente fijar desde el inicio un cronograma de reuniones.
- ✓ La persona o comisión responsable de guiar el proceso - recopilando y sistematizando los aportes de cada sesión de trabajo - debe ser elegida con anticipación y comprometerse con el proyecto. (no existe problema de concordancia, no se entiende la observación)

Estas orientaciones fueron implementadas en la estrategia de apoyo técnico realizada por el Programa Interdisciplinario de Investigación Educativa (PIIE) a los dieciocho establecimientos de la comuna. Durante cinco meses de trabajo se realizaron visitas periódicas implementando una metodología que permitió recoger de manera estructurada y propositiva las opiniones de los diferentes actores de la comunidad. Según un plan de trabajo definido con los representantes de todos los estamentos se realizaron ocho sesiones presenciales, además de un intercambio permanente a través de medios virtuales. Para cada una de las sesiones presenciales el equipo PIIE elaboró material que permitió guiar y orientar el proceso a nivel conceptual y metodológico. Las opiniones recogidas fueron sistematizadas, analizadas y validadas por los representantes de la comunidad escolar en un proceso continuo de construcción del proyecto²; estas

¹De acuerdo a la Ley 19.979 (2004), en cada establecimiento escolar subvencionado debe existir un Consejo Escolar.

² Para una mayor profundización consultar "Guía de Apoyo Metodológica para la elaboración de Proyectos Educativos Institucionales" (PIIE 2014) www.PIIE.cl

opiniones y propuestas, consensuadas y validadas por la comunidad, son las que se presentan en el análisis en el siguiente apartado.

4. Análisis de los Proyectos Educativos Institucionales: una mirada desde los establecimientos municipales

El PEI se construye en torno a dos ejes: por un lado, los aspectos que constituyen la identidad e ideario del establecimiento, expresados en su historia, visión, misión, perfil del estudiante y valores relevantes compartidos por la comunidad escolar y, por otro, el eje de gestión que incluye objetivos estratégicos y sus respectivos programas de acción.

Con fines analíticos en este artículo se presenta el trabajo realizado con las escuelas, liceos y centros educativos distinguiendo los elementos de identidad, de los relacionados con la gestión. En relación a cada componente del PEI se analizaron las definiciones que elaboró, validó y consensó cada comunidad, para ilustrarlo mejor se destacan ejemplos y se analizan conceptos asociados buscando relevar sus implicancias para las unidades educativas y su aporte a la política pública.

4.1. Identidad e ideario de los establecimientos

4.1.1. Visión

La visión es una situación anticipada de lo que se quiere construir o alcanzar en el futuro, en función del contexto del establecimiento y del estudiante que se busca formar. Es un reto institucional, corresponde al sueño máspreciado de la institución. La visión responde a dos interrogantes claves: ¿hacia dónde vamos?, ¿cuál es el establecimiento que queremos construir?

a) Diversidad e inclusión

La atención a la diversidad y la aspiración de construir establecimientos inclusivos son señaladas explícitamente por 14 de los 18 establecimientos. Se puede afirmar que diversidad e inclusión son dos pilares de la educación municipal de la comuna; identificándolos como respuesta ante un sistema educativo altamente segregado y excluyente³. A modo de ejemplo:

Nuestra escuela aspira a ser un establecimiento inclusivo, que valora y respeta la diversidad en todas sus dimensiones y donde el compromiso y participación de toda la comunidad educativa son la base para la mejora continua en la formación de sus estudiantes. [Escuela 1]

Pensar el sistema educativo desde la diversidad e inclusión es colocar como principio rector el derecho a la educación de todos y todas. En una sociedad de democracia plena, la atención a la diversidad e inclusión, debieran ser pilares en la construcción de la política para todo el sistema escolar y una condición para todos los establecimientos educativos.

Aspirar a construir escuelas inclusivas, constituye un desafío mayor. En el debate sobre educación se distingue entre integración e inclusión; mientras en la integración el foco

³ El 79% de la matrícula de los establecimientos de educación básica son alumnos vulnerables, porcentaje que disminuye a un 55% en los establecimientos particulares subvencionados de la comuna. El 85% de la matrícula de los establecimientos de educación media son alumnos vulnerables, porcentaje que disminuye a un 59% en los establecimientos particulares subvencionados.

está puesto en las personas diferentes o especiales que deben asimilarse o adaptarse a la escolaridad disponible, el foco de la inclusión está puesto en la transformación de los sistemas educativos y las escuelas para adaptar la oferta educativa a la diversidad de necesidades educativas de todos los estudiantes; “desde esta perspectiva ya no son los grupos admitidos quienes se tienen que asimilar a la escolarización y enseñanza disponible, sino que éstas se acomodan a sus necesidades para facilitar la plena participación y aprendizaje de todos” (OREALC/UNESCO-OEI, 2009). En el concepto de escuelas inclusivas no existe un “ideal o prototipo” de estudiante, ni un solo molde en el que todos tienen que encajar; las escuelas inclusivas no acogen solo a los niños y jóvenes que se adaptan a sus aulas, sino que acogen a todos los que acuden a ella y se adaptan para atender adecuadamente a los estudiantes.

b) Compromiso con el logro de aprendizajes

Con la misma frecuencia que la dimensión anterior, en la construcción de su visión, los establecimientos señalan aspectos relacionados con el logro y motivación al aprendizaje, que permita a sus estudiantes continuar estudios y desarrollar el pensamiento reflexivo y crítico.

Nuestra escuela aspira a ser un establecimiento educacional comprometido con lograr aprendizajes de calidad en sus estudiantes, fomentando el desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico; promoviendo los valores de la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, la honestidad y solidaridad. [Escuela 3]

Esta dimensión coloca el foco en los estudiantes, en su proceso de aprendizaje. El aprendizaje, aunque es un proceso individual, requiere de oportunidades y condiciones que se generan en el aula y en el espacio escolar, como también en el contexto en que están insertas las unidades educativas, de ahí la importancia de considerar la cultura e identidad de los participantes. El aprendizaje está relacionado estrechamente con la motivación, en cuanto a predisposición interna que incentiva la generación de nuevas adquisiciones cognitivas, canalizando los intereses y necesidades de los estudiantes para que le encuentren sentido al esfuerzo que deben realizar. El desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico, supone autonomía y el despliegue de habilidades metacognitivas; es decir, la capacidad de conocer y orientar los propios procesos cognitivos.

Lograr el aprendizaje de todos los alumnos y alumnas se relaciona con la capacidad efectiva de alcanzar una educación de calidad para todos. Este es un desafío complejo que no se puede limitar al proceso en el aula, por sobre la acción individual del profesor(a) en cada curso, para lograr calidad, es esencial que prime la concepción de comunidad educativa y que se cuente con apoyos políticos y técnicos que contribuyan al fortalecimiento de los equipos al interior de los establecimientos.

c) Compromiso y participación en la comunidad

Del total de establecimientos, once mencionan dimensiones asociadas al compromiso y participación al interior de la comunidad educativa, expresando el deseo de trabajar unidos en un clima de respeto y tolerancia, basado en principios democráticos capaces de desarrollar lazos de pertenencia e identidad común.

Aspiramos a ser un establecimiento educativo abierto a la comunidad; que genera una forma de convivencia, en la que se respetan todos sus miembros, que promueve en los estudiantes el desarrollo del pensamiento reflexivo y el espíritu crítico (...) de modo que sus competencias respondan a las exigencias de la sociedad actual, especialmente en el ámbito de la ciudadanía y de la inserción laboral. [Escuela 5]

Desde esta misma perspectiva, la comunidad se entiende no solo como el espacio escolar sino también como la inserción y apertura hacia la comunidad más amplia de la cual forma parte el establecimiento educativo.

Detrás de esta visión está el reconocimiento de que las unidades educativas son espacios privilegiados para constituir comunidades de aprendizaje en las que se relacionan la comunidad y la escuela. Abrir canales de participación en que se favorezca la construcción y el entendimiento mutuo, fortalece la construcción de identidad y de ejercicio de la democracia como sustento al proceso de aprendizaje. El desafío no consiste solo en realizar actividades puntuales, sino en desarrollar procesos participativos orientados hacia el fortalecimiento de la escuela como institución y lugar de inserción en la búsqueda de una ciudadanía activa y responsable.

d) Formación integral

La formación integral de los estudiantes es mencionada por la mitad de los establecimientos, relacionándola con la formación académica y en valores, basada en los derechos de las personas y en una convivencia centrada en el respeto entre todos los miembros de la comunidad. La formación integral se vincula al desarrollo emocional, a los hábitos de vida saludable como también al desarrollo de habilidades creativas y deportivas.

Nuestra escuela aspira a ser una comunidad pluralista y afectiva que atienda a la diversidad en todos sus ámbitos, comprometida con la formación valórica y académica de sus estudiantes, incentivando su desarrollo intelectual, artístico y deportivo. [Escuela 7]

La formación integral se verifica en la práctica en las maneras en que se establecen las relaciones recíprocas entre todos los miembros de la comunidad educativa; valorar y reconocer a las otras personas, el desarrollo de hábitos de cuidado y la preocupación por los demás permite generar relaciones de interdependencia positiva, base para la creación de ambientes propicios para el aprendizaje donde no haya tensión o temor, donde todos se sientan seguros, acogidos y reconocidos.

4.1.2. Perfil del estudiante

Entre los aspectos que contribuyen a definir la identidad e ideario del establecimiento, está la delimitación del perfil del estudiante que se desea formar. La elaboración participativa de estos rasgos o atributos ayuda a orientar el quehacer del establecimiento y fortalece el compromiso de y con los estudiantes en la comunidad escolar.

El perfil del estudiante señala los rasgos o atributos que se espera lograr a través de la acción educativa del establecimiento. Por tanto, refiere al perfil de egreso y no a las características iniciales que tienen los estudiantes al momento de ingresar en la escuela, centro o liceo.

a) Capacidad de comprometerse con su propia formación y proyecto de vida

Prácticamente todos los establecimientos aluden a la idea central de desarrollar en los estudiantes la capacidad de comprometerse con su formación y proyección personal. A modo de ejemplo:

El estudiante de nuestra escuela se compromete con su formación y es capaz de proyectarse personal y académicamente. Valora y practica la perseverancia, la honestidad, la dedicación, el espíritu de superación y el respeto por todas las personas y su entorno. [Liceo 2]

Perseverancia, resiliencia, espíritu de superación, proactividad, autonomía, capacidad de crear su propio proyecto de vida y continuar la trayectoria educativa, son expresiones

que se reiteran en los diferentes PEI y que manifiestan el deseo de formar personas íntegras y responsables, capaces de avanzar en un camino propio, superando obstáculos y dificultades.

Estos aspectos están asociados a las percepciones que tienen las personas de sí mismas, con su autoestima, la que está estrechamente relacionada con su biografía, con experiencias vitales y con expectativas.

La valoración de su entorno, de sus familias, del espacio educativo y de sí mismos son expresiones que se incluyen en los perfiles, como también, el impulso a una cultura de altas expectativas tanto de los profesores como de los propios estudiantes en el proceso educativo. Como señalan las investigaciones disponibles (Miras, 2001), mantener y comunicar altas expectativas, mediante el estímulo y el desafío intelectual a los estudiantes, produce un incremento en el rendimiento, el aprendizaje y la autoestima.

b) Valores que se desea desarrollar

Otro aspecto resaltado por la mayoría de los establecimientos se refiere a la formación de valores en la perspectiva de que la acción educativa debe ayudar a la formación integral de los estudiantes. A modo de ejemplo:

Las y los estudiantes son empáticos y tolerantes con las diferencias, resuelven conflictos a través del diálogo y del buen trato, respetan su cuerpo y su sexualidad; consideran la honestidad, la solidaridad y el respeto como valores que guían su comportamiento. Son perseverantes en el aprendizaje; se muestran reflexivos y orientados hacia el logro de metas; están preparados en el ámbito cívico-social; cuentan con competencias artístico-laborales y aprecian el arte como medio de expresión. [Liceo 1]

La responsabilidad, respeto, tolerancia, honestidad, solidaridad, empatía y aprecio por el valor de la interculturalidad son mencionadas con frecuencia como expresión del ideal de los estudiantes que se desea formar. También se expresan comportamientos relacionados con el trabajo en equipo, la resolución pacífica de conflictos, la puntualidad y el cumplir con los compromisos. La formación en valores está íntimamente relacionada con modelos conductuales, por ello, el desafío formativo de los estudiantes requiere de compromisos asumidos y practicados por toda la comunidad escolar; cuestión que se profundiza en los valores compartidos seleccionados por las escuelas, liceos y centros educativos.

c) Compromiso con la comunidad y conciencia cívica

Como se ha mencionado, el compromiso con la comunidad y la conciencia cívica son aspectos que, a través del proceso educativo, la mayoría de los establecimientos desean desarrollar en sus estudiantes:

Los y las estudiantes del Liceo participan activamente en su realidad social, cultural y educativa. Se comprometen con el mejoramiento del establecimiento y de su comunidad local aportando a la toma de decisiones con un sentido crítico, reflexivo y empático. [Liceo 3]

Otros aspectos relacionados con el compromiso hacia la comunidad educativa y entorno comunitario se refieren a despertar el interés por el cuidado del medio ambiente, por la participación social y el desarrollo de capacidades de liderazgo.

4.1.3. Valores relevantes compartidos por la comunidad escolar

Los valores relevantes para la comunidad escolar, en tanto explicitan formas de ver y entender la vida en el colectivo, sirven para crear y/o consolidar la cultura organizacional. El diálogo en torno a los valores compartidos por toda la comunidad escolar es fundamental, pues al igual que la visión, misión y perfil del estudiante,

expresan el ideario y la cultura en torno al cual se construye y se entiende así misma la comunidad escolar.

Los valores se expresan en actitudes o comportamientos. La actitud es la disposición de ánimo de la persona; se traduce en su forma de actuar, en su comportamiento. Las actitudes, son “contagiosas” y modelan la vida de los colectivos; por ello, es muy importante señalar que los valores deben expresarse en comportamientos de toda la comunidad escolar, no sólo de los estudiantes.

El respeto es el valor que todos los establecimientos destacan, asociándolo de manera especial, con el comportamiento frente a la diversidad, que está en la base de la construcción de comunidades inclusivas “estar en disposición a escuchar opiniones, visiones culturales y formas de ser y pensar distintas a las propias”, “aceptar las diferencias físicas, de capacidades, intereses y motivaciones sin caer en prejuicios”. El respeto se relaciona también a actos cotidianos significativos para la comunidad “se practica el hábito de saludarse con cordialidad, haciendo visible la presencia de cada uno de los miembros de la comunidad”, “se utiliza un lenguaje adecuado; evitando el vocabulario soez”. Se vincula también a la resolución pacífica de conflictos “en ningún caso se recurre a la agresión física” y a la reciprocidad en el trato “todos los integrantes de la comunidad se relacionan recíprocamente reconociendo al otro como persona que merece ser considerada y legítimamente valorada” “se reconocen las labores y aportes que cada uno desempeña en la escuela”. Finalmente, se asocia “al cuidado del entorno, de la infraestructura y del equipamiento y de los espacios de uso comunitario”.

La responsabilidad fue destacada como valor compartido por la comunidad en 16 de los 18 establecimientos. Se le asocia a actitudes guiadas por el reconocimiento de deberes y derechos y se expresa en comportamientos como “cada integrante de la comunidad cumple sus compromisos de acuerdo a su rol y función”, “se actúa a conciencia sabiendo que el no cumplimiento de compromisos tiene consecuencias para las personas y para la comunidad”. En la mayoría de los establecimientos, se relacionó con hábitos cotidianos como “la puntualidad está incorporada cotidianamente como compromiso de toda la comunidad”.

Diez establecimientos destacaron el valor de la honestidad relacionándolo con “actuar sin propósito de engañar a otros y así mismo” “actuar en forma consecuente con lo que se dice” y con acciones relacionadas con “devolver las pertenencias que no son propias”.

La solidaridad fue destacada por nueve establecimientos asociándolo a las prácticas de apoyo entre los miembros de la comunidad “existe empatía para entender y acoger a los integrantes de la comunidad”, “se reconocen las necesidades del otro y se contribuye a la mejora”, “existe compromiso para cooperar y ayudar en forma unida” “se da acogida a quienes tienen problemas, sin burlarse de ello”. La solidaridad se expresa también en la valoración del trabajo en equipo “trabajar en forma colaborativa, como requisito para vivir mejor” “impulsar el trabajo en equipo, valorando el aporte de cada uno”.

Otros valores seleccionados por los establecimientos, fueron: la perseverancia, “la constancia para alcanzar el logro de las metas propuestas es una práctica habitual de todos los estamentos de la comunidad escolar”, la autonomía “tomar iniciativas en la solución de conflictos”, “ser proactivo en las tareas por realizar” y la participación “se fomenta una organización democrática al interior de la comunidad educativa” “capacidad de tomar decisiones consensuadas en beneficio de la comunidad”.

4.2. Ejes de gestión de los proyectos educativos institucionales

El Proyecto Educativo Institucional, como instrumento de gestión de mediano y largo plazo, define objetivos estratégicos y planes de acción destinados a avanzar hacia el ideario e identidad que la comunidad escolar se ha propuesto alcanzar.

El eje de gestión de los PEI se ordena en torno al modelo de gestión institucional proveniente de la política pública (MINEDUC, 2011; MINEDUC-SEP, 2013), que especifica dimensiones y contenidos para cada una de las áreas: gestión curricular, convivencia escolar, liderazgo y gestión de los recursos.

La gestión curricular incluye la gestión pedagógica, la enseñanza y aprendizaje en el aula y el apoyo al desarrollo de los estudiantes; la gestión de la convivencia incluye formación, convivencia escolar y participación; el liderazgo incluye el liderazgo formativo y académico del director y la planificación y gestión de los resultados; la gestión de los recursos incluye la gestión de personas y de recursos educativos.

Desde estas áreas y dimensiones se construyeron, con cada uno de los establecimientos, los objetivos estratégicos y sus correspondientes planes de acción.

4.2.1. Área gestión curricular

Como se ha señalado, el área de gestión curricular incluye: la gestión pedagógica que se relaciona con políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje; la enseñanza y aprendizaje en el aula que incluye las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes y el apoyo al desarrollo de los estudiantes asociado a las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Las comunidades escolares formularon sus objetivos estratégicos, para cada una de estas dimensiones. Destacamos algunos que ejemplifican las ideas que se expresaron con mayor frecuencia.

a) Gestión pedagógica

La mayoría de los establecimientos levantaron objetivos asociados al monitoreo de la implementación curricular en el aula. Para algunos, esta es una tarea en desarrollo que es necesario consolidar; para otros, en cambio, se trata de procesos que es necesario instalar.

Implementar un sistema de monitoreo de la cobertura curricular, a través del análisis de las planificación de clases para cada asignatura y nivel de enseñanza, con la finalidad de cautelar una adecuada organización y uso del tiempo del trabajo pedagógico en el aula.
[Escuela 12]

b) Enseñanza y aprendizaje en el aula

Los establecimientos definieron objetivos estratégicos asociándolos con la observación de clases y la retroalimentación a los docentes.

Implementar un sistema de acompañamiento y observación de clases, a través de pautas e instrumentos de seguimiento, para retroalimentar y fortalecer las prácticas docentes en el aula. [Escuela 3]

En esta dimensión, los establecimientos destacaron especialmente objetivos relacionados con la evaluación de los aprendizajes, indicando su importancia y la necesidad de formación en este ámbito.

Implementar un sistema de mejoramiento de la calidad de la evaluación, a través de la capacitación y reflexión de la práctica docente, con el fin que el análisis de los resultados permita retroalimentar el proceso de enseñanza y aprendizaje. [Escuela 14]

c) Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Consistentes con los planteamientos manifestados en los elementos de identidad del PEI, en esta dimensión se destacan, en todos los establecimientos, objetivos ligados a la atención a la diversidad. Entre los procedimientos para alcanzar estos objetivos se señala el fortalecimiento de programas existentes en la red territorial; entre ellos se destaca el Programa de Integración Escolar⁴, muy valorado por la comunidad escolar por su apoyo en el aula a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Fortalecer procedimientos y estrategias que atiendan la diversidad de estudiantes, a través de la articulación de los diferentes programas, talleres de reforzamiento y redes comunales, con el fin de responder en forma permanente a las diferentes necesidades e intereses. [Escuela 2]

El apoyo al desarrollo de los estudiantes se asoció, además, a objetivos estratégicos vinculados a la evaluación de los aprendizajes.

Establecer un sistema de monitoreo de los logros de aprendizaje y formación de los estudiantes, considerando la distinción de niveles y la elaboración de instrumentos de aprendizaje, con la finalidad de dar un apoyo pertinente a la diversidad de estudiantes. [Liceo 4]

4.2.2. Área gestión de la convivencia

La gestión de la convivencia incluye la formación, en cuanto a políticas y líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes; la convivencia escolar que se refiere a las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro; y la participación relacionado con políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Para cada una de estas dimensiones los establecimientos formularon sus objetivos estratégicos. Con el propósito de ilustrar aquellos objetivos que expresan las ideas más frecuentes, entregamos algunos ejemplos

a) Formación

En todos los establecimientos se levantaron objetivos estratégicos relacionados con la formación integral de las estudiantes y los estudiantes; la mayoría se refiere a programas que atiendan necesidades específicas de formación y a un mejor enfoque y aprovechamiento de las horas de orientación. Se destaca, además el valor de la comunidad local expresado en el uso y potenciación de las redes comunales y la inclusión en los procesos de formación a las madres, padres y apoderados.

Desarrollar estrategias de formación que atiendan integralmente a los estudiantes a través de programas que de manera articulada con las redes de apoyo comunal promuevan conductas de auto-cuidado, con el fin de desarrollar actitudes que fortalezcan los valores compartidos en la comunidad escolar. [Liceo 2]

⁴ Programa de Integración Escolar fue creado por el MINEDUC como estrategia para avanzar hacia la inclusión en el ámbito escolar (Decreto n°170/2009)

b) Convivencia Escolar

De todos los ejes de la gestión, la convivencia escolar fue la que contó con un mayor número de objetivos estratégicos, es dable pensar que es reflejo de la preocupación prioritaria que tiene este tema para las comunidades escolares.

En casi la totalidad de los establecimientos se elaboraron objetivos estratégicos relacionados con el fomento de una cultura basada en el respeto y el buen trato, destacando como procedimiento la elaboración consensuada y uso efectivo de manuales que ayuden a regular la convivencia interna de la comunidad.

Fortalecer una cultura del respeto y buen trato, basada en el trabajo articulado de profesionales, el modelamiento de conductas y manual de convivencia consensuado en la comunidad, con el propósito de generar condiciones adecuadas para el aprendizaje y formación de todos los estudiantes. [Escuela 4]

Otro aspecto que suscita interés se relaciona con la implementación de un enfoque formativo y preventivo de la convivencia; entre los procedimientos se destaca el programa de mediación escolar.

Implementar un enfoque formativo y preventivo de convivencia escolar, a través de programas de mediación y contención, que contribuyan a la generación de un clima basado en el respeto y los valores compartidos expresados en el PEI de la comunidad escolar. [Escuela 3]

c) Participación

En todos los establecimientos, la participación se relacionó a objetivos orientados a promover el sentido de pertenencia e identidad de la comunidad escolar. La participación se asocia a la generación de comunidades inclusivas en donde todos los estamentos e integrantes sean respetados y escuchados.

Contribuir al desarrollo de una comunidad educativa inclusiva, participativa y saludable, promoviendo la integración de todos los estamentos en las distintas actividades curriculares, extraprogramáticas y sociales para fomentar la identidad, compromiso y sentido de pertenencia con la escuela. [Escuela 11]

La participación se asocia fuertemente con la promoción del vínculo entre las familias y la escuela, desarrollando un plan de actividades y fortaleciendo la organización que les representa.

Fortalecer la participación de la comunidad escolar, potenciando las organizaciones representativas de padres apoderados y estudiantes, para una mayor integración e identificación con el proyecto educativo. [Escuela 12]

Otro aspecto incluido en los objetivos estratégicos asociados a la participación, es el fortalecimiento y mejora de la comunicación entre los estamentos.

Incentivar la comunicación entre los estamentos, fortaleciendo las organizaciones que los representan y estableciendo canales efectivos de comunicación, con el fin de potenciar el compromiso y la identidad con la Escuela. [Escuela 8]

4.2.3. Área de gestión del liderazgo

El área de gestión del liderazgo incluye dos dimensiones, el liderazgo formativo y académico del Director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva; y, la *planificación y gestión de resultados* que incluye la definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del

cumplimiento de las metas y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

a) Liderazgo formativo y académico del Director

Para esta dimensión, todos los establecimientos elaboraron objetivos estratégicos relacionados con el desarrollo profesional docente. La formación se vincula fuertemente con un plan de capacitación continua y con procedimientos de participación e intercambio entre los docentes.

Gestionar procesos sistemáticos de actualización docente, a partir de las necesidades detectadas por los propios docentes y por la comunidad escolar, con el fin de contribuir a su desarrollo profesional y a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes. [Escuela 9]

La formación se asocia al fomento de capacidades internas y a la adquisición de nuevas herramientas por parte de todos los estamentos de la comunidad, para apoyar el trabajo con estudiantes en contexto de vulnerabilidad.

Potenciar las capacidades internas de la comunidad educativa, a través del fortalecimiento de la formación y la capacitación de los equipos de trabajo, con el fin de contar con estrategias comunes para apoyar a los estudiantes en un contexto de vulnerabilidad. [Escuela 2]

b) Planificación y gestión de los resultados

Respecto de esta dimensión, la mayoría de los establecimientos elaboraron objetivos estratégicos relacionados con la construcción y/o mejora de sistemas de monitoreo que permita tener información para planificar y conducir la institución hacia la mejora de los procesos y resultados.

Planificar y conducir los procesos del centro educativo, a través de un sistema de registro y monitoreo de cumplimiento de acciones definidas institucionalmente, con la finalidad de mejorar los resultados de aprendizaje así como los indicadores de matrícula y retención. [Liceo 2]

Los establecimientos vinculan la planificación y la organización de información con el monitoreo de las metas institucionales formuladas en el Proyecto Educativo Institucional. Ello muestra la importancia otorgada al proceso participativo de construcción del PEI y a la necesidad de que sea un instrumento efectivo de gestión.

Fortalecer un sistema de información organizado, actualizado, protegido y de fácil acceso con el fin de monitorear el cumplimiento de las metas institucionales de planificación formuladas en el PEI. [Escuela 12].

Para esta dimensión, a su vez, se elaboraron objetivos relacionados con estilos de liderazgo que lleven al fortalecimiento institucional.

Desarrollar un estilo de liderazgo que a través del trabajo en equipo y del fomento de procesos de formación, fortalezca la capacidad institucional de la escuela para la implementación del PEI. [Escuela 3]

4.2.4. Área gestión de recursos

El área de gestión de recursos incluye dos dimensiones: gestión de personas asociado a las políticas, procedimientos y prácticas para contar con equipos idóneos, comprometidos y motivados con su labor; gestión de recursos educativos asociado a las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

a) Gestión de personas

Los objetivos estratégicos asociados a esta dimensión expresan la necesidad de contar con procedimientos que contribuyan a lograr un funcionamiento normalizado y regular de los establecimientos. En la mayoría de las comunidades educativas se manifestó la necesidad de contar con personal idóneo y preocupación por contar con planes de contingencia frente al ausentismo.

Gestionar de manera adecuada los recursos humanos disponibles, estableciendo un protocolo de funcionamiento interno que incluya mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en el caso de licencias, con el fin ofrecer un servicio educativo que permita cumplir con los objetivos institucionales. [Escuela 4]

Otros objetivos estratégicos asociados a esta dimensión se relacionan con la generación de un clima laboral favorable y al desarrollo de programas orientados al autocuidado.

Implementar espacios de autocuidado, a través de actividades de reflexión, esparcimiento y recreación para aumentar la motivación y el bienestar de la comunidad educativa. [Escuela 1]

b) Gestión de Recursos Educativos

En relación a los recursos educativos los objetivos estratégicos formulados apuntan a la necesidad de gestionar la adquisición de nuevos recursos como también la de hacer más eficiente el uso de los recursos con los cuales ya cuentan los establecimientos en función de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Gestionar el uso y disponibilidad eficiente de recursos educativos, proporcionando información transparente y oportuna de los recursos existentes y protocolos de uso, con el fin de facilitar la enseñanza y los mejores aprendizajes. [Escuela 4]

Otro aspecto relacionado con esta dimensión se expresa en objetivos que buscan un mejor uso de los recursos provenientes de la ley de Subvención Escolar Preferencial y el desarrollo de alianzas a través de redes de apoyo que les permitan contar con materiales al servicio del trabajo pedagógico.

Gestionar el uso y adquisición de recursos educativos, a través de alianzas estratégicas y fortalecimiento de redes de apoyo, con la finalidad de dar mayores y mejores oportunidades de aprendizaje a los estudiantes. [Liceo 2]

Otro aspecto mencionado con frecuencia a través de los objetivos estratégicos se relaciona con la disponibilidad y mantención de recursos tecnológicos y material innovador.

Gestionar la adquisición y uso de recursos educativos, incorporando materiales educativos innovadores y tecnologías de información y comunicación, con el fin de facilitar mejores aprendizajes. [Liceo 4]

5. Reflexiones finales

Las comunidades escolares, a través de procesos participativos, expresan concepciones sobre la educación que debieran estar en la base de una política de fortalecimiento de la educación pública; entre ellas, la aspiración a construir establecimientos inclusivos que atiendan a la diversidad, a lograr el aprendizaje y contribuir a la formación de los y las estudiantes, a construir establecimientos abiertos a la comunidad. Estas concepciones también se expresan en las características de los estudiantes que se desea formar - comprometidos con su propia formación y proyecto de vida, con conciencia cívica y comunitaria - y en los valores compartidos por los establecimientos, destacándose el

respeto y la responsabilidad. Lo anterior expresa la capacidad de las comunidades escolares de dialogar, de manifestar sus intereses; lo que constituye una valiosa fortaleza.

Asumiendo una perspectiva crítica, si bien estas concepciones pueden expresar creencias efectivas de las comunidades escolares, es dable pensar que a través de estas opiniones se reproduce y asume lo apreciado como “educativamente correcto”, reflejo del espacio que el actual ordenamiento del sistema otorga a la oferta municipal. Considerando ambas opciones es importante resaltar que hay conceptos y procedimientos que están internalizados en el imaginario de los actores escolares que constituyen un punto valioso para construir y avanzar.

Al analizar los ejes de gestión se puede observar que en los establecimientos se han internalizado las directrices de políticas nacionales. Llama la atención las regularidades en los objetivos estratégicos elaborados para las áreas de la gestión, cuestión que expresa necesidades y propuestas comunes en el espacio territorial; el análisis de esta información es un referente significativo para la generación de propuestas pertinentes para el fortalecimiento de la educación pública.

Los temas relevantes que se expresan a través de la elaboración de los objetivos estratégicos en el ámbito pedagógico, se relacionan con la planificación de clases y organización del tiempo de trabajo escolar, el acompañamiento en el aula para retroalimentar el trabajo docente, la capacitación en evaluación y la necesidad de un monitoreo de los aprendizajes, la necesidad de profundizar en estrategias diferenciadas de apoyo al trabajo en el aula.

En el ámbito de la convivencia, destacan la necesidad de disponer de protocolos de actuación común consensuados e implementados por la comunidad, la generación de espacios de participación que fortalezcan la relación comunidad- escuela y el fomento de la formación valórica y académica de los estudiantes.

Asociados al liderazgo, destacan la necesidad de potenciar las capacidades internas de todos los miembros de la comunidad, la actualización profesional de los docentes y, con mucho énfasis, el requerimiento de contar con un sistema de registro de datos que permita el monitoreo para la mejora. En el ámbito de la gestión de recursos, a nivel de las personas, se resalta la necesidad de contar con un reglamento consensuado que ayude a un funcionamiento regular del establecimiento; en relación a la gestión de recursos didácticos se coloca énfasis en la necesidad de proveer de nuevos recursos, fortalecer las alianzas para su consecución, como también contar con protocolos claros para su uso y mantenimiento.

Todos estos temas expresan el interés que tienen las escuelas por construir estrategias hacia la mejora, no obstante, también permite observar que muchos establecimientos tienen una institucionalidad todavía débil, en muchos casos los objetivos están ligados a objetivos de “normalización” escolar; entre ellos, que se planifique, que las clases se desarrollen de acuerdo al calendario escolar, que existan protocolos básicos.

El trabajo desarrollado muestra que los establecimientos educativos tienen fortalezas y que la baja valoración social de la educación pública municipal, con frecuencia, se realiza sin tener un conocimiento efectivo de lo que sucede en las unidades educativas. Estas fortalezas son un punto de partida. En el contexto actual, los establecimientos municipales tendrán el desafío de lograr la mejora de la calidad de los procesos y sus resultados y, al mismo tiempo, enfrentar un cambio institucional.

Finalmente, la mirada territorial es fundamental para la perspectiva de este trabajo, porque en el espacio local confluyen aspiraciones e intereses de los establecimientos educativos y comunidades; en el espacio territorial se puede potenciar el trabajo en redes multisectoriales y los propios establecimientos pueden definir proyectos educativos diferenciados y complementarios que orienten y fortalezcan sus capacidades técnicas y de gestión.

Referencias

- CEPAL/UNESCO (1992). *Educación y conocimiento: Eje de la acción productiva con equidad*. Santiago de Chile: CEPAL/UNESCO.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Nueva York: Teachers College Press.
- García-Huidobro, J.E. (2010). *Para Hacer Pública la Educación Pública En ¿Fin de ciclo? Cambios en la gobernanza del sistema educativo*. Santiago de Chile: OREALC-UNESCO.
- García-Huidobro, J.E. (ed.) (1999). *La Reforma Educacional Chilena*. Madrid: Editorial Popular.
- MINEDUC (2011). *Cartilla elaboración PEI*. Recuperado de www.mineduc.cl/convivenciaescolar
- MINEDUC-Galerna Consultores (2013). *Análisis de Proyectos Educativos de los Establecimientos Educativos Chilenos*. Recuperado de http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201311181020370.Estudio_PEI_%20Informe_Final.pdf
- MINEDUC (2011). *Orientaciones Técnicas para el Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- MINEDUC – SEP (2013). *Modelo de calidad de la Gestión Escolar*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Miras, M. (2001). Afectos, emociones, atribuciones y expectativas: el sentido del aprendizaje escolar. En C.Coll, J. Palacios y A. Marchesi (Comps.), *Psicología de la educación escolar* (pp. 309-330). Barcelona: Graó.
- OREALC/UNESCO-OEI (2009). *Experiencias Educativas de Segunda Oportunidad. Lecciones desde la práctica innovadora en América Latina*. Santiago de Chile: Red Innovemos.