

Buscando una gestión escolar de calidad: la experiencia chilena

En los últimos 15 años se han realizado en Chile diversas reformas para mejorar la situación educativa, incluyendo aumento del gasto por alumno, mayores salarios para los profesores, mejoramiento de la infraestructura escolar, aumento de cobertura e implementación de la jornada escolar completa, entre otras. No obstante, tanto las evaluaciones nacionales como las internacionales muestran que los niveles de desempeño de los alumnos no logran mejorías que reflejen el esfuerzo realizado.

Esto ha llevado a que las actuales reformas pongan mayor énfasis en la gestión escolar, mirando integralmente todos los procesos de los establecimientos educativos para que converjan hacia mejores resultados de aprendizaje. Se destacan en este número dos iniciativas desarrolladas en este campo: el *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*, impulsado por el Ministerio de Educación, y el *Sistema Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar*, promovido por Fundación Chile. Estas propuestas presentan interesantes coincidencias conceptuales y metodológicas, e incluso se están buscando actualmente convergencias y complementariedades entre ambos esfuerzos. Si bien son de reciente aplicación y solo se cuenta con evaluaciones iniciales, contienen elementos interesantes para quienes están experimentando en este campo.

Ministerio de Educación: Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar

En la actual etapa de reformas educativas en Chile, el Ministerio de Educación ha puesto un fuerte énfasis en la obtención de resultados educativos. Reconociendo a la escuela como la unidad básica donde ocurren el cambio y la mejora, decidió impulsar la creación de un *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)*, que intenta desarrollar las capacidades de la organización escolar para darle sustento a su propuesta curricular y ofrece apoyos para el mejoramiento continuo de sus procesos y resultados.

Implementado a partir del año 2003 en alianza con el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad), el SACGE se basa en la aplicación de un *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar* que identifica procesos y ámbitos significativos que toda institución escolar debe someter a mejoramiento continuo para obtener resultados de calidad.

El modelo

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (ver figura 1) plantea que el dinamizador y generador de los procesos de gestión del establecimiento es el **liderazgo**, ejercido principalmente por sus equipos directivos y de gestión, aunque sin desconocer el rol de los docentes y otros actores de la comunidad educativa.

Un segundo componente es la **gestión curricular**, que incluye todos los procesos asociados a la implementación y evaluación de la propuesta curricular del establecimiento.

Otros dos componentes articulados con lo anterior son la **convivencia y apoyo a los estudiantes y los recursos**, por la relevancia que tienen para que los procesos educativos se produzcan en buenas condiciones organizacionales, sociales, políticas, emocionales y materiales.

Un quinto componente del modelo se refiere a los **resultados** en tres ámbitos –los aprendizajes de los estudiantes, los logros institucionales y la satisfacción de la comunidad escolar–, que son el foco de la evaluación final que contempla el proceso.

En cada una de estas áreas o componentes, el modelo considera diferentes *dimensiones* (16 en total), definiendo en cada dimensión una serie de *elementos de gestión* (56 en total).

Las fases

Los establecimientos que se incorporan al SACGE desarrollan un proceso de cuatro fases:

I. Autoevaluación institucional. Su propósito es obtener un diagnóstico de la calidad de las prácticas de gestión e identificar oportunidades de mejoramiento. Para esto se usa un instrumento autoaplicado que funciona en base a una escala de medición estandarizada para procesos de calidad (Malcom Baldrige), adaptada a los procesos de gestión escolar en Chile.

II. Evaluación externa. Un Panel de Evaluación Externa (normalmente tres profesionales) realiza una validación técnica y verificación del proceso anterior. Este panel sanciona la puntuación asignada a las evidencias levantadas por el establecimiento en su autoevaluación.

III. Plan de Mejoramiento. Contempla la planificación, ejecución y evaluación de cambios en la gestión escolar del establecimiento. Implica priorizar las

oportunidades de mejoramiento, proyectando sus avances en un periodo de dos a tres años, programando las acciones y los recursos necesarios para obtener los resultados deseados (ver recuadro 1).

IV. Cuenta pública. Este es un medio de información y transferencia a la comunidad educativa de los avances y desafíos del establecimiento en materia de mejoramiento educativo.

El proceso completo puede tomar aproximadamente 3 años, tras lo cual se reinicia con miras al mejoramiento continuo.

Las cuatro fases anteriores se refieren principalmente a cómo opera el SACGE en los centros escolares, pero el sistema contempla también articulación con otros actores, considerando que el mejoramiento continuo supone la intersección de la acción de:

- El establecimiento escolar, con la ejecución de su plan de mejoramiento de acuerdo a su autoevaluación institucional;
- La autoridad municipal de educación, que genera los apoyos y recursos para las actividades del plan de mejoramiento y desarrolla sistemas de monitoreo y seguimiento;
- Y el Ministerio de Educación, con su sistema de supervisión y oferta de recursos para los establecimientos en

función de las prioridades de sus planes.

La experiencia hasta el momento

La implementación del SACGE comenzó el año 2003 con un proceso de difusión hacia las Secretarías Regionales del Ministerio de Educación y sus Departamentos Provinciales. Estos, a su vez, establecieron contactos con sostenedores y administradores de establecimientos educacionales para la selección de las escuelas y liceos que participarían en la marcha blanca en algunas regiones del país, mientras que en el año 2004 la iniciativa se extendió a todas las regiones.

Hasta fines de 2005 se habían integrado a participar en el sistema 900 establecimientos de educación básica y media de 170 municipios, lo cual representa en cobertura el 14,7% de los establecimientos de dependencia municipal, con una matrícula de cerca de 590.000 alumnos, es decir un 32,8% de la matrícula municipal del país. Para 2006 se pretende incorporar a unos 500 establecimientos más.

Una evaluación de los dos primeros años sobre los procesos de autoevaluación de las escuelas y las evaluaciones externas, comprobó que la *Guía de Autoevaluación* usada por los centros educativos demostraba una bue-

na consistencia interna y fiabilidad. Por otra parte, se observó que los centros educativos generalmente tienen una percepción más positiva de la gestión escolar que la mirada de los Paneles de Evaluación Externa, aspecto que se debe analizar con mayor profundidad.

Contacto: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile.

Fono: (56 2) 3904566.

E-mail: leonardo.vera@mineduc.cl

E-mail: monica.jaramillo@mineduc.cl

Fuentes:

-Calidad en todas las escuelas y liceos: Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Santiago, marzo 2005.

- <http://sacge2005.wpchile.cl>

Recuadro 1
Plan de Mejoramiento

El Plan de Mejoramiento es central en la estrategia propuesta por el SACGE: da contenido y dirección al cambio que el establecimiento intenciona sobre las prácticas de gestión, buscando impactar en sus resultados de aprendizajes, logros institucionales y satisfacción de la comunidad educativa. El desarrollo del Plan contempla 4 fases:

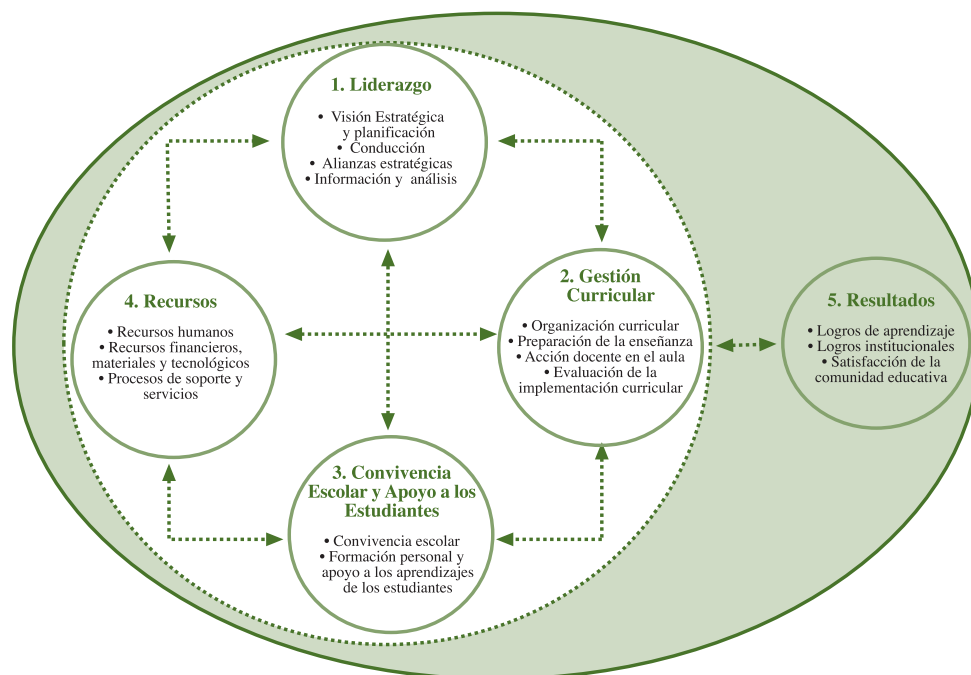
1. Capacitación a los Establecimientos Educativos. Concluido el proceso de autoevaluación, el director, el jefe técnico y un docente participan en una jornada de capacitación regional que los habilita para transferir las orientaciones, contenidos y metodologías en la elaboración del Plan en su establecimiento.

2: Diseño del Plan. Considera aspectos operativos (transferencia de contenidos y metodologías a la unidad educativa, duración y requerimientos de información del proceso) y aspectos metodológicos (priorización, instalación y mejoramiento de prácticas, definición de requerimientos y recursos para impulsar los cambios).

3. Ejecución y Seguimiento del Plan. Se inicia formalmente a partir del año lectivo posterior al diseño del Plan.

4. Evaluación de los procesos o prácticas de gestión escolar y evaluación de impactos. Una vez ejecutado el Plan, se evalúa si su implementación fue exitosa o no en base a mediciones observadas durante su desarrollo (por ejemplo, avance en la calidad de las prácticas y comparaciones con el punto de partida o línea de base del Plan).

Figura 1
Modelo de Calidad de la Gestión Escolar / Mineduc



Fundación Chile: Sistema Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar

A partir del año 2003 comenzó a operar en Chile el *Sistema Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar*, iniciativa impulsada por Fundación Chile, una organización de carácter público-privada que promueve la innovación y transferencia tecnológica en diversos sectores productivos, así como el desarrollo del capital humano. A través de la tensión producida por la evaluación externa que exige la certificación y el mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades institucionales que se logra en el proceso, el sistema busca provocar efectos internos en los establecimientos escolares tendientes al mejoramiento de sus procesos y resultados educativos. A nivel del sistema educativo, pretende contribuir a una mayor transparencia de información y estimular una sana competencia entre las escuelas por alcanzar mejores resultados.

El sistema de certificación está abierto a cualquier establecimiento escolar del país, sea público o privado, siempre que cumpla con dos requisitos: haber realizado una autoevaluación institucional y tener más de 250 puntos promedio en la última prueba del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE). Además, contempla un pago por parte del establecimiento, que varía según su tamaño y condición socioeconómica.

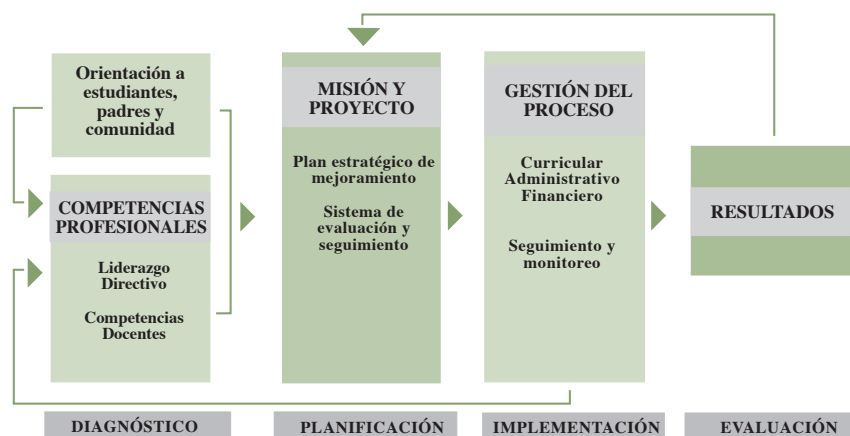
El Sistema se fundamenta en cinco pilares: el Modelo de Gestión Escolar de Calidad, el Consejo Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar, la Secretaría Técnica, un sitio web (ver recuadro pág. 4) y una red de consultores.

El modelo

El Modelo de Gestión Escolar de Calidad contempla seis áreas (ver figura 2):

- **Orientación hacia las familias y la comunidad:** comprende las estrategias para conocer a los usuarios y sus expectativas, para promover y organizar

Figura 2
Modelo de Gestión de Calidad / Fundación Chile



la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar.

- **Liderazgo directivo:** aborda la forma en que los directivos definen la misión, visión, metas y resultados institucionales, y cómo orientan la gestión de la planificación institucional, de los procesos (pedagógico-curriculares, administrativos y financieros) y de los resultados. También considera la manera en que la dirección lidera y mantiene sistemas de comunicación con los diversos actores del establecimiento para aumentar la coherencia y efectividad institucional.
- **Gestión de competencias profesionales docentes:** aborda la gestión de los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución. Se considera aquí el liderazgo pedagógico de los docentes, el dominio de contenidos disciplinares, pedagógicos y recursos didácticos, así como el trabajo en equipo, incluyendo metas de desempeño docente, mecanismos de supervisión e incentivos.

- **Planificación institucional:** se refiere a instrumentos como el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos Estratégicos y el Plan Anual del establecimiento.
- **Gestión de procesos:** considera el desarrollo sistemático y supervisión de procesos institucionales en diversos ámbitos, como el curricular y pedagógico, el administrativo y el financiero.
- **Gestión de resultados:** comprende el sistema de evaluación del desempeño de la organización en todos los niveles, a corto, mediano y largo plazo, y la implementación de decisiones de gestión para mejorar según los resultados.

Estas mismas seis áreas son consideradas, con distintas ponderaciones, al aplicar un **estándar de exigencia** durante el proceso de certificación (ver recuadro 2).

Actores que apoyan el proceso de certificación

El sistema contempla tres instancias institucionales y de apoyo técnico para

Recuadro 2

Estándar de Calidad de la Gestión Escolar

Con el fin de conseguir la certificación, los establecimientos deben cumplir con el Estándar de Calidad de la Gestión Escolar definido por el sistema y comprobado mediante la evaluación externa. Para estos efectos se han definido 79 descriptores asociados a las seis áreas del Modelo de Gestión Escolar. De este modo, se determina un puntaje promedio para cada una de las áreas, las que son ponderadas de la siguiente forma para el cálculo del puntaje final: Orientación hacia las familias y la comunidad (12 %); Liderazgo directivo (12 %); Gestión de las competencias profesionales docentes (12 %); Planificación (18 %); Gestión de procesos (22 %); y Gestión de resultados (24 %). De acuerdo a lo anterior, el estándar pone un mayor énfasis en lo pedagógico y en los resultados del aprendizaje. El mínimo para cumplir con el estándar es de 70% promedio final, con la condición que ninguna área haya sido evaluada con menos de 50% de logro.

concretar el proceso de certificación:

- **El Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar**, integrado por personalidades de distintos sectores y tendencias –empresarios, expertos en educación, sostenedores de establecimientos educativos e investigadores– creado para garantizar la autonomía y el carácter técnico del sistema de certificación. Sus funciones incluyen, entre otras: definir criterios y normas para la implementación del sistema; ofrecer a los establecimientos escolares una metodología para evaluar la calidad de su gestión; promover la certificación de la gestión escolar y otorgarla a los establecimientos en base a los puntajes obtenidos en el proceso; y desarrollar y difundir estudios y experiencias sobre gestión escolar.
- **La Secretaría Técnica**, encargada de sistematizar y evaluar la experiencia de aplicación del Modelo y sus instrumentos; coordinar la difusión, asesoría e implementación del Modelo en los establecimientos educacionales; dirigir y capacitar al equipo de evaluadores externos; formar consultores en gestión escolar; y establecer vínculos con empresas e instituciones para trabajar en estos temas.
- **La Red Nacional de Consultores en Gestión Escolar**, creada para dar asistencia técnica a establecimientos de todo el país en materia de gestión escolar y facilitar el camino hacia la certificación. A inicios de 2006 la red contaba con 170 consultores y otros 160 estaban en proceso de formación.

Etapas

El sistema contempla cuatro etapas:

I. Un diagnóstico o autoevaluación de la gestión institucional, mediante la aplicación por parte del propio establecimiento de instrumentos que recopilan información básica sobre la institución y sus resultados escolares, recogen la percepción de los distintos actores de la comunidad escolar y revisan el desempeño en las seis áreas definidas en el modelo de gestión escolar.

II. Desarrollo del Plan de Calidad. Sobre la base del diagnóstico anterior, el establecimiento diseña un plan estratégico de mejoramiento de las áreas más deficitarias con participación del equipo directivo y docentes. Este proceso, muchas veces realizado con apoyo de consultores expertos, supone un periodo de instalación de una cultura de mejora continua y culmina cuando el esta-

blecimiento considera que está maduro para presentarse a la evaluación externa.

III. Evaluación externa. Esta etapa se basa en la comprobación, por parte de dos agentes externos al establecimiento educacional, del cumplimiento del Estándar de Calidad de Gestión Escolar. Considera la revisión de antecedentes del establecimiento, los resultados de la autoevaluación y la coherencia y amplitud del Plan de Calidad. Los evaluadores emiten un informe que es analizado por la Secretaría Técnica y luego es presentado al Consejo Nacional de Certificación.

IV. Certificación. En base a la evaluación externa, el Consejo discute y analiza la situación de cada institución y determina si corresponde otorgar la certificación. Su decisión es comunicada a la institución con la entrega del informe de evaluación externa y sus recomendaciones. Si el establecimiento logra el Sello de Calidad, es incorporado al registro de instituciones certificadas e invitado a formar parte del Círculo de Calidad. Si no lo logra, se le llama a fortalecer los aspectos sugeridos por los evaluadores, pudiendo postular nuevamente al cabo de un año. El Sello de Calidad tiene una vigencia de tres años. Una vez cumplido este plazo, el establecimiento deberá repostular a la certificación para mantener su actualización y validez.

Para cubrir los costos de la certificación –básicamente la evaluación externa y

proceso de otorgamiento del sello– se contempla un cobro diferenciado a los establecimientos educacionales, dependiendo del tamaño de la institución (medido por número de profesores que trabajan en ella) y grupo socioeconómico al cual pertenece (clasificación SIMCE). Según la combinación de variables, el costo fluctúa entre US\$ 1.500 y US\$ 6.485 aproximadamente (año 2006).

La experiencia hasta el momento

Hasta enero de 2006, 864 instituciones educacionales se habían integrado a participar en el sistema de certificación, de las cuales 450 ya habían completado la etapa de autoevaluación, 120 estaban desarrollando su Plan de Calidad, 57 habían completado la Evaluación Externa y 37 habían logrado la certificación recibiendo el Sello de Calidad, lo que corresponde al 65% de los establecimientos que postularon a dicho sello. El sistema ha recibido el reconocimiento y patrocinio del Ministerio de Educación y de UNESCO. ©

Contacto: Sergio Garay, Secretario Técnico Consejo Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar.

Fono: (56 2) 2400521.

E-mail: sgaray@fundacionchile.cl

Fuentes:

-Gestión Escolar de Calidad. Consejo Nacional de Certificación.

Memoria 2003-2005. Fundación Chile.

- www.consejogestionescolar.cl y www.gestionescolar.cl

Recuadro 3

Los sitios web: una valiosa fuente de recursos para la gestión escolar

Los dos sistemas chilenos de apoyo al mejoramiento de la gestión escolar utilizan Internet como plataforma de comunicación y fuente de herramientas metodológicas para los establecimientos participantes, constituyendo al mismo tiempo un valioso recurso de información para cualquier interesado en el tema.

<http://sacge2005.wpchile.cl/>

Es el sitio del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, del Ministerio de Educación. Da información y apoyo para planificar y ejecutar mejoras en los procesos de gestión de las escuelas y liceos, presenta una descripción del modelo de gestión escolar propuesto y herramientas para todas las etapas del sistema de aseguramiento de la calidad. También contiene documentos, noticias y links a otros sitios interesantes del rubro.

www.consejogestionescolar.cl y www.gestionescolar.cl

Estos dos sitios han sido desarrollados en el marco del Sistema Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar, de Fundación Chile. El primero corresponde al sitio del Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar, que contiene información sobre todo el sistema, la red de consultores y el listado de establecimientos certificados, mientras que el segundo es una completa fuente de instrumentos y recursos descargables (información, guías y manuales) para apoyar el proceso de certificación y el análisis de la gestión en seis materias: planificación, liderazgo directivo, recursos humanos, procesos pedagógicos, procesos administrativos y procesos financieros.