

## Diplomado en Gestión y liderazgo de instituciones educativas para equipos directivos de establecimientos de la Municipalidad de Arauco

### Procesos estratégicos en la gestión educativa comunal<sup>1</sup>

PROCESO	ASPECTOS INDISPENSABLES
Gestión de la Información y el Aprendizaje Institucional	<p>El sistema de información y aprendizaje institucional es esencialmente una unidad que coordina la producción y análisis de información educativa de la comuna. Debe incluir un procedimiento para recopilar y validar datos e información provenientes de las unidades educativas para emitir informes comunales, incluyendo una perspectiva comparada con la competencia relevante (o sea, los establecimientos no municipales que disputan la matrícula comunal). Su foco debe ser la sistematización y análisis de información sobre la situación actual, avances y tendencias del sistema escolar municipal de Arauco que incluya análisis y recomendaciones en las siguientes variables:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. matrícula y asistencia en los establecimientos</li> <li>2. resultados de eficiencia interna y externa</li> <li>3. resultados en pruebas locales y nacionales</li> <li>4. resultados de la implementación de planes y proyectos</li> </ol>
Gestión de eventos críticos que afectan la convivencia y los procesos de aula	<p>El dispositivo a diseñar busca generar un proceso de abordaje de los incidentes o episodios que alteran el normal funcionamiento de la escuela o liceo y que afectan negativamente el clima y la convivencia escolar. Debe incluir criterios y procedimientos para que los directivos aborden estas situaciones, contemplando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. lineamientos del DAEM para estos casos (política comunal de promoción y fortalecimiento del clima y la convivencia escolar)</li> <li>2. lineamientos contenidos en el PEI y el Manual o la Normas de Convivencia de cada establecimiento</li> <li>3. Criterios generales para identificar los episodios que constituyen eventos críticos. El principio básico al respecto es juzgar cuánto afecta la situación al logro de los objetivos y cuánto puede alterar el clima y la convivencia escolar</li> </ol>
Gestión de la matrícula y asistencia	<p>El dispositivo busca proveer información y lineamientos para asegurar un financiamiento basal de cada establecimiento mediante el aseguramiento de la matrícula y asistencia de los alumnos. Debe incluir un proceso principal que recabe información tanto de la oferta como de la demanda real y potencial de matrícula del establecimiento, así como un proceso consecutivo de control de gestión de la asistencia de los alumnos matriculados. En el proceso principal y el consecutivo, el diseño debe generar:</p>

<sup>1</sup> Material elaborado por Luis Navarro (2010), como parte del proceso formativo del Diplomado en Gestión y Liderazgo Directivo ARAUCO 2010.



	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Criterios de calidad de la gestión de la matrícula, esto es, la definición de un “piso” de matrícula que el establecimiento requiere para asegurar un financiamiento basal</li><li>2. Información sobre características relevantes de la matrícula actual del establecimiento. A la vez, debe incluir la estimación de la brecha o diferencia entre el “piso” de matrícula y la matrícula real</li><li>3. Información sobre la matrícula potencial, esto es, la población del sector comunal en edad escolar que podría ser captada por el establecimiento</li><li>4. Información sobre la competencia relevante, esto es, la oferta de establecimientos privados subvencionados (u otros municipales) que puede obstaculizar alcanzar el piso de matrícula necesario</li><li>5. Información periódica sobre las tasas de asistencia media necesarias para asegurar el financiamiento basal</li></ol>
Gestión del tiempo	<p>El proceso de gestión del tiempo persigue generar criterios y procedimientos para asegurar:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La calidad de la programación anual de actividades y el cumplimiento del cronograma del plan anual de trabajo del establecimiento (también llamado “plan operativo anual”), al menos en los sectores de resultados clave (esto es, gestión de la enseñanza y el aprendizaje, gestión de la matrícula y la asistencia, gestión de planes de mejora SEP y otros)</li><li>2. el cumplimiento de la programación semestral y anual de la enseñanza y procesos lectivos en general, es decir, de la programación de asignatura, sectores o subsectores curriculares</li><li>3. el uso y aprovechamiento óptimo del tiempo de enseñanza en aula, lo cual implica mecanismos de control y apoyo al docente en la toma de cursos e implementación de la clase en aula</li></ol>
Gestión de la motivación y el reconocimiento profesional	<p>El dispositivo busca generar criterios y procedimientos para la definición y asignación de consecuencias e incentivos materiales y/o simbólicos para los docentes u otros actores relevantes para motivar su desempeño y direccionarlo hacia el logro de las metas del establecimiento. El diseño debe considerar que:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. las consecuencias deben ser definidas para las “buenas” y “malas” prácticas, esto es, para los desempeños que afectan los resultados y el clima institucional (en ese orden)</li><li>2. los incentivos puede ser materiales (típicamente, bonos en remuneraciones; días adicionales a los permisos administrativos, etc.) o simbólicos (diplomas, anotaciones en la hoja de vida del funcionario, galvanos u otras formas de premiación)</li><li>3. la definición de áreas o aspectos de desempeño que es importante destacar, motivar y reconocer. Estas áreas deben ser coherentes con las prioridades y metas del establecimiento. Así, se puede contemplar medidas de</li></ol>

	<p>motivación y reconocimiento en relación con la asistencia del profesional al establecimiento; la participación en iniciativas de interés para el logro de las metas; la efectividad o el logro en las tareas encomendadas; y la contribución a la innovación y mejora de procesos.</p>
<p>Política educativa comunal</p>	<p>Una política educativa comunal supone fundamentalmente definir las prioridades comunales y las estrategias que el equipo responsable impulsará para concretar dichas prioridades. En concreto, la política educativa debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. definir los principios y valores que servirán de fundamento último a la gestión comunal de la educación</li> <li>2. precisar cuáles serán las metas de gestión durante el periodo de gobierno comunal que corresponda</li> <li>3. definir cuáles serán los criterios de gestión que estructurarán la estrategia comunal de gestión. Por “criterios de gestión” se debe entender los lineamientos que servirán para decidir qué se hace y qué no (por ejemplo, un criterio puede ser la eficiencia operacional, lo cual supone que cada acción a desarrollar deberá tener claridad sobre costos, recursos necesarios y resultados esperados. En esta misma línea, se puede decidir que cada establecimiento en tanto unidad de gestión debe ser financieramente sustentable y que, por consiguiente, toda iniciativa que se implemente en cada uno, debe contribuir a este objetivo)</li> <li>4. fundamentarse en un diagnóstico o panorama de la situación actual y trayectoria de la educación comunal (es decir, no sólo municipal)</li> <li>5. Incluir un análisis de tendencias o perspectivas de la educación municipal en la comuna, lo cual exige tomar posición tanto respecto de la política educativa nacional, como de la estrategia de desarrollo de la comuna y/o el entorno de gestión relevante.</li> </ol>