



Observatorio Educativo

Práctica #42: Sistema de gestión pedagógica articulado y colaborativo

Establecimiento: Escuela Básica G-Nº &46 Lo Arcaya

RBD: 10519

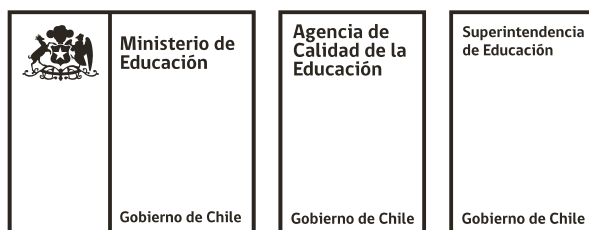
Ubicación: Pirque, Región Metropolitana de Santiago

Nivel educativo: Básica

Año: 2014

Resumen: Optimizar el tiempo dedicado al proceso de enseñanza y aprendizaje, de modo de orientar el trabajo de los docentes y comprometerlos en la convicción de altas expectativas frente a las capacidades de los estudiantes.

Práctica sistematizada por: Agencia de Calidad de la Educación



Todas las prácticas levantadas por el Ministerio de Educación, Agencia de Calidad y Superintendencia de Educación no abordan necesariamente todo el hacer de la escuela, si no que se focaliza en un conjunto de actividades concretas que presenta relevancia educativa, sistematicidad y grados crecientes de institucionalización. Además, es conveniente que ella esté sujeta a una mejora continua.

Escuela Básica G-N° 646 Lo Arcaya, Pirque:

Sistema de gestión pedagógica articulado y colaborativo

Síntesis

La Escuela Básica G-N° 646 Lo Arcaya implementó la práctica *Sistema de gestión pedagógica articulado y colaborativo* con el objetivo de optimizar el tiempo dedicado al proceso de enseñanza y aprendizaje, de modo de orientar el trabajo de los docentes y comprometerlos en la convicción de altas expectativas frente a las capacidades de los estudiantes.

Para instaurar este sistema, la escuela elaboró lineamientos que sistematizan y ordenan los procesos. De esta manera, las actividades institucionales están claramente distribuidas, se definen anualmente en una carta Gantt y se comunican a toda la comunidad educativa. En este marco, todas las acciones son formales, tienen un propósito explícito y cuentan con un responsable; además, su desarrollo se monitorea constantemente, se retroalimenta a la mayoría de los involucrados y se diseñan mejoras cuando corresponde.

Esta práctica se sustenta en el convencimiento de que el trabajo organizado facilita el logro de los aprendizajes de los estudiantes, meta que es compartida por todos los actores, particularmente los profesores y el equipo directivo. Es así como la información que se maneja permite definir ajustes en los procesos de gestión pedagógica y considerar los resultados y características de los alumnos para trazar una trayectoria de mejora. En consecuencia, se ha logrado instalar una cultura organizacional orientada hacia la excelencia y hacia el trabajo colaborativo.

Nombre del establecimiento	Escuela Básica G-N° 646 Lo Arcaya
RBD	10519
Sostenedor	Corporación Municipal de Educación y Salud Pirque
Dependencia	Municipal
Comuna	Pirque
Región	Metropolitana de Santiago
Matrícula total	336 estudiantes
IVE	64,1%
Número de docentes de aula	12

Esta información corresponde a la recabada al momento de la Visita de Aprendizaje realizada en noviembre de 2014.

La comunidad educativa y su contexto

La Escuela Básica G-N° 646 Lo Arcaya, que fue fundada en 1917 en dependencias de la casa patronal del fundo del mismo nombre, pasó a constituirse en escuela pública durante la década de los cincuenta. En la actualidad atiende a 336 estudiantes desde prekínder a 8° básico. Dispone de pocas vacantes, pues la mayoría de los cupos se destina a los hermanos de los alumnos y, prácticamente, no se registran retiros. Cuenta con una dotación de tres directivos, 12 docentes y 17 asistentes de la educación.

Los estudiantes provienen de familias asentadas en Lo Arcaya y otras localidades rurales de Pirque, como San Vicente de Macul, Los Quillayes y Principal. Son hijos de trabajadores agrarios, pequeños empresarios, dueñas de casa o profesionales, quienes –según lo señalado durante la Visita– se caracterizan por valorar sus raíces.

La escuela adscribe a la Jornada Escolar Completa (JEC); desde 2008, ha implementado su Plan de Mejoramiento Educativo (PME), ubicándose desde entonces en la categoría de Autónoma. Además, cuenta con el Programa de Integración Escolar (PIE), que atiende al 10% de los alumnos. Sumado a lo anterior tiene un 64% de Índice de Vulnerabilidad Escolar, con un 47% de estudiantes prioritarios.

La casa patronal que la acogió en su origen se derrumbó en el terremoto del año 2010. Tras esta situación, en el mismo sitio se construyó un edificio de dos pisos en el que se ubican las dependencias administrativas, la sala de computación, la biblioteca y el casino escolar.

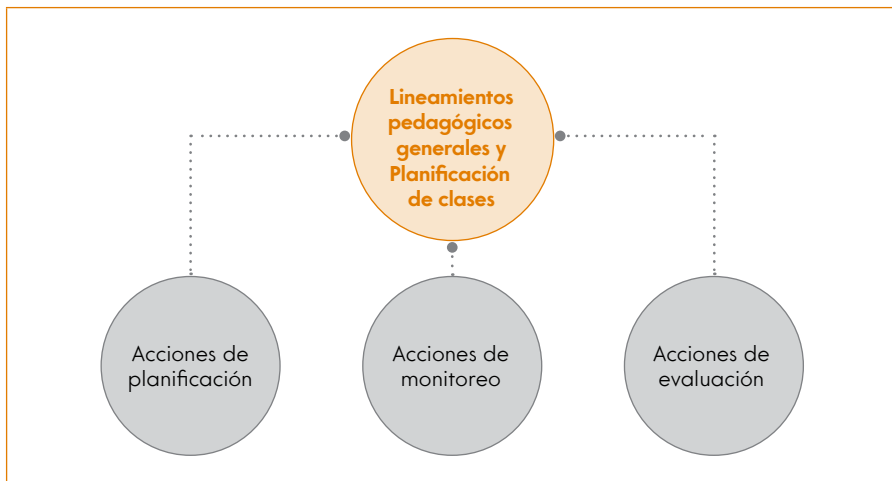
Durante 27 años la conducción de la escuela estuvo a cargo de un director que, con la finalidad de potenciar la dimensión pedagógica, reclutó a docentes del sector que consideró aptos para dicha tarea. Al respecto, la comunidad reconoce que se promovió un trabajo cohesionado, participativo y orientado a la excelencia; de hecho, han recibido el reconocimiento del Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño (SNED) siete veces desde 1996.

La actual directora asumió este año el cargo a través de Alta Dirección Pública, sin embargo, dos años antes ya lo ejercía en calidad de designada. Anteriormente, había desempeñado este rol en otras escuelas de Pirque, por lo que conoce la realidad de la comuna. Su gestión se ha destacado por formalizar y sistematizar los procesos institucionales que se desarrollaban en la escuela.

Características de la práctica

El equipo docente evidencia un estilo de trabajo que se sustenta en la colaboración y la orientación a la excelencia. De este modo, los profesores identifican cómo trabajar, con quién trabajar y dónde necesitan mejorar. Cabe señalar que ellos manifiestan altas expectativas frente a las capacidades de los alumnos, como también en sus propias habilidades personales y grupales para avanzar hacia los mejores resultados que puedan obtener en el tiempo.

Este esquema presenta las acciones que componen el *Sistema de gestión pedagógica articulado y colaborativo*, referidas a lineamientos pedagógicos generales y la planificación de clases. Estas acciones se agrupan en tres categorías: planificación, monitoreo y evaluación.



1. Lineamientos pedagógicos generales

Los lineamientos fueron elaborados por el equipo directivo en conjunto con los docentes, con el objetivo de optimizar el tiempo dedicado al proceso de enseñanza y aprendizaje. La siguiente tabla señala las acciones que se detallan más adelante.

Planificación	Monitoreo	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> » Optimización del uso del tiempo y momentos de la clase. » Rutinas pedagógicas. » Clima para el aprendizaje. » Uso de TIC, textos escolares y biblioteca. 	<ul style="list-style-type: none"> » Informe mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> » Autoevaluación y análisis grupal.

1.1. Acciones de planificación

- » Optimización del uso del tiempo y momentos de la clase: como orientación general se plantea que las clases son de 90 minutos y que se debe respetar su estructura. Se especifica que el docente debe tomar las clases a tiempo (lineamiento 67) y preparar la clase (lineamiento 41) considerando el banco de planificaciones que mantiene la Unidad Técnica Pedagógica (UTP).

De acuerdo a lo anterior, en el inicio de la clase –los primeros diez minutos– el profesor presenta el objetivo de aprendizaje que abordará, así como la metodología de las actividades y sus respectivos tiempos de duración, con el propósito de que los estudiantes comprendan el sentido de las actividades y organicen su trabajo en relación a los tiempos disponibles.

Durante el desarrollo, los docentes verifican que los alumnos realicen las actividades, a partir de un monitoreo individual y de la revisión en plenario de cada tarea. Se constata que durante el desarrollo de estas actividades se transita desde un nivel de complejidad básico a uno superior. Antes de finalizar la clase, el docente comprueba que los estudiantes hayan completado los ejercicios, que se retoman al inicio de la clase siguiente si es que no se alcanzaron a terminar y revisar.

- » Rutinas pedagógicas: corresponden a hábitos internalizados por todos los miembros de la comunidad con el fin de facilitar las condiciones para el aprendizaje. Al respecto, la escuela releva una actitud de aprendizaje, que se traduce en una postura de concentración y en la apertura a los nuevos conocimientos.

Entre las rutinas pedagógicas, se destacan:

- Hacer ahora (lineamiento 71): actividad breve que se realiza al inicio de la clase para activar conocimientos previos o para motivar el tema. El profesor plantea un desafío cognitivo para activar la disposición al aprendizaje.
- Silencio y concentración (lineamiento 73): el docente levanta la mano empuñada para que los estudiantes repitan esta misma acción y, así, recuerden que deben mantener el silencio durante el desarrollo de la clase. Esta práctica permite que el grupo participe en un ambiente respetuoso y organizado.
- Ticket de salida (lineamiento 5): antes de que finalice la clase, el docente revisa los cuadernos y textos de estudio de los alumnos para verificar si registraron y desarrollaron los contenidos propuestos.
- » Clima para el aprendizaje (lineamiento 7): el docente inicia la clase cuando la totalidad de los estudiantes tiene una adecuada disposición hacia el aprendizaje. Si hay alumnos que persisten en tener conductas disruptivas, se siguen los procedimientos de disciplina estipulados en el Manual de Convivencia. Para afianzar este clima, en el acto cívico de los días lunes se trabaja la actitud esperada y en las reuniones de apoderados se aborda este aspecto con el fin de modelar esta conducta en los estudiantes.

- » Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), textos escolares y biblioteca (lineamientos 38 y 39): desde el equipo directivo se define como una exigencia el uso de los textos escolares del Ministerio de Educación (Mineduc) en todas las clases, así como también la utilización de la biblioteca y de TIC al menos dos veces al mes en cada una de las asignaturas.

1.2. Acciones de monitoreo

- » Informe mensual: la Unidad Técnica Pedagógica y la inspectoría general monitorean los lineamientos institucionales. Por una parte, revisan la planificación y el libro de clases y, por otra, están a cargo de las observaciones de aula. Esta información se utiliza como insumo para la elaboración de un informe mensual, que es analizado con la dirección de la escuela.

1.3. Acciones de evaluación

- » Autoevaluación y análisis grupal: en la autoevaluación, cada profesor registra la frecuencia con que cumple los lineamientos de la institución. Estos se traducen en 75 acciones que explicitan las exigencias generales propuestas por el equipo directivo. A continuación, se realiza un análisis grupal, con el propósito de evaluar su pertinencia. Los docentes reconocen la carga de trabajo que implican los lineamientos, pero establecen que el trabajo colaborativo les permite cumplir adecuadamente con ellos.

“Un alumno que presenta dificultades de aprendizaje no puede tener actividades pedagógicas de años anteriores. Nosotros nos dimos cuenta de que eso era perjudicial para nuestros estudiantes, por lo que sabemos que debemos trabajar junto con la educadora diferencial en su avance dentro de los contenidos del mismo curso, porque esperamos y queremos lo mejor para ellos, dando lo mejor de nosotros”.

Docente de la Escuela Básica G-N° 646 Lo Arcaya

2. Planificación de clases

La siguiente tabla sintetiza las acciones relacionadas con la planificación de clases que se detalla más adelante.

Planificación	Monitoreo	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> » Estructura de la planificación de clases. » Plazos de entrega de las planificaciones de clases. » Banco de planificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> » Revisión de planificaciones y evaluaciones por parte de la UTP. » Observación de clases y retroalimentación. » Revisión de la clase desde UTP e inspectoría general. 	<ul style="list-style-type: none"> » Reuniones de reflexión técnica.

2.1. Acciones de planificación

- » Estructura de planificación de clases: debe contemplar un Objetivo de Aprendizaje (OA) claramente definido, el tiempo requerido, las actividades para cada momento de la clase y las estrategias de evaluación. Además, debe considerar los recursos tecnológicos y los materiales didácticos que se utilizarán.
- » Plazos de entrega de las planificaciones de clases: los docentes envían sus planificaciones vía correo electrónico a la Unidad Técnica Pedagógica durante la última semana del mes anterior a su aplicación. El equipo directivo ha establecido un plazo de 48 horas a la UTP para que revise las planificaciones, de modo que los profesores alcancen a realizar las modificaciones que correspondan antes de la ejecución de las clases.
- » Banco de planificaciones de clases: una vez que las planificaciones son revisadas, la UTP las archiva en una carpeta personalizada de los docentes con el objeto de conformar un banco de planificaciones de clases que sirva como base para las planificaciones posteriores.

2.2. Acciones de monitoreo

- » Revisión por parte de la UTP de planificaciones y evaluaciones: la UTP procura que los Objetivos de Aprendizaje formulados en las planificaciones sean coherentes con la carta Gantt y que las actividades propuestas respondan al desarrollo de dicho aprendizaje. En el caso de las evaluaciones, se cerciora de que no contengan errores en su elaboración, especialmente en la formulación de las preguntas, ni que midan contenidos que no hayan sido trabajados en clases. A partir de este proceso, la UTP elabora un informe que entrega mensualmente a la dirección.
- » Observación de clases y retroalimentación: desde la UTP se reconoce que estas instancias son valiosas para identificar prácticas pedagógicas perfectibles. En la retroalimentación, se comparten materiales para mejorar las actividades de aprendizaje, como también orientaciones didácticas o metodológicas para potenciar el proceso pedagógico. Para cada docente, la meta institucional plantea dos observaciones de clases al año, a cargo de uno de los tres directivos.
- » Revisión de clase desde la UTP e inspectoría general: se realiza una reunión semanal entre ambas partes, con el propósito de revisar el nivel de cobertura curricular e identificar los alumnos con dificultades de aprendizaje. Entre los indicadores se consideran atrasos, asistencia, calificaciones y observaciones de comportamiento. Finalmente, en los casos que lo ameriten, se aplican medidas para brindar el apoyo pertinente.

2.3. Acciones de evaluación

- » Reuniones de reflexión técnica: las instancias de reflexión técnica se realizan una vez a la semana y en ellas participan el equipo directivo y los docentes. Si bien, los temas se planifican con anterioridad y se orientan al ámbito pedagógico, en ocasiones se deja un tiempo para abordar temas administrativos puntuales. La UTP utiliza esta instancia para trabajar con los docentes los Objetivos de

Aprendizaje pendientes y las estrategias que se deben utilizar para abordarlos; analizar el cumplimiento de la cobertura curricular; y definir, en conjunto, las siguientes acciones. En estas reuniones, los docentes modelan clases para intercambiar experiencias y estrategias, mejorar sus prácticas pedagógicas y consolidar su forma de trabajo en una comunidad de aprendizaje. Asimismo, los docentes ocupan parte de esta instancia para planificar.

En este contexto, la comunidad escolar valora esta práctica, que se basa en la planificación detallada de todos los procesos y actividades. Las distintas acciones de planificación, monitoreo y evaluación dan cuenta de un sentido compartido del equipo de trabajo, el cual posibilita y caracteriza la forma de trabajar que permite alcanzar las metas propuestas. Esta cultura de trabajo se transfiere a los nuevos integrantes del equipo, por lo tanto, las expectativas, la motivación, el cuidado de sus costumbres y sus convicciones se han fortalecido en el tiempo. De este modo, la escuela ha logrado definir claramente el perfil de docente de Lo Arcaya, que los mismos profesores encarnan en la práctica diaria.

La transmisión de la cultura organizacional ha ayudado, además, a que los miembros de la comunidad puedan, por un lado, desplegar su alta motivación y autosuperación en el espacio laboral, y, por otro, desarrollarse en un grupo que propicia estas altas expectativas en un ambiente de confianza, en el que las situaciones son resueltas con la participación de todos.

Planificación anual y Plan de Mejoramiento Educativo

El estilo de trabajo, basado en planificar, monitorear y evaluar, se refleja en otros procesos relacionados con la gestión general de la escuela, como la planificación anual de actividades y el Plan de Mejoramiento Educativo.

Respecto de la planificación anual de actividades:

Planificación	Monitoreo	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> » Plan anual que detalla las actividades escolares y que identifica objetivos, responsables, plazos y resultados esperados. » Horario específico para cada funcionario con el detalle de tareas y funciones. » Horario general que expone el flujo de actividades de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> » Revisión mensual, a cargo de la dirección y la UTP, de las actividades planificadas. » Recalendarización de las actividades sin ejecución. » Monitoreo de los docentes por parte de la UTP. » Monitoreo de los asistentes de la educación por parte de inspección general. 	<ul style="list-style-type: none"> » Entrevistas anuales para cotejar el cumplimiento de funciones. » Registro escrito de la entrevista y de los acuerdos.

Respecto del Plan de Mejoramiento Educativo:

Planificación	Monitoreo	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> » PME elaborado por el equipo directivo con colaboración de una Asistencia Técnica Educativa (ATE). » Precisión al momento de autoevaluarse. » Autonomía en la administración de los recursos de la Subvención Escolar Preferencial, lo que favorece la implementación de las acciones planificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> » Monitoreo y seguimiento del PME con los docentes en reuniones técnicas. » Reporte de estado de avance mensual de las acciones del PME con evidencias del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> » Evaluación anual que considera encuestas de satisfacción de apoderados, opinión del Consejo Escolar y de otros miembros de la comunidad educativa.

Trayectoria de la práctica

Desde sus inicios, la cultura organizacional de la escuela se fundamentó en el compromiso de sus miembros y la orientación a la excelencia, aspectos que se han transmitido y fortalecido a lo largo del tiempo. Esto ha posibilitado mejoras sustanciales en los procesos de gestión institucional, particularmente en la gestión pedagógica.

En la década del noventa, en medio de los cambios impulsados por las políticas públicas educacionales de la época, la escuela enfrentó cuestionamientos para mantener esta cultura. El director de aquel tiempo, luego de analizar distintas alternativas y de asumir las limitaciones de presupuesto, concluyó que la mejor forma de abordar los cambios que experimentaría la escuela sería a través de la conformación de un grupo altamente involucrado y cualificado de profesores, que pudiese mantener y perfeccionar esta cultura organizacional de excelencia.

En ese contexto, se definió un perfil docente basado en la capacidad de trabajar en equipo, en la creatividad y en la alta calificación profesional. De este modo, gradualmente la escuela reclutó a personas idóneas, algunas de las cuales ya estaban en la escuela y que son fruto de esa selección y formación. A su vez, el director promovió instancias para que los docentes pudieran discutir y decidir estrategias pedagógicas. En ellas, el director participó activamente y se preocupó de considerar el impacto de estos procesos en la escuela. A su vez, fortaleció el compromiso y la confianza en el equipo de profesionales, con el objeto de desarrollar un trabajo en conjunto que perfeccionara constantemente las prácticas pedagógicas. Gracias a este ejercicio se formó y consolidó una comunidad de aprendizaje entre docentes.

En aquellos espacios también surgieron proyectos como la incorporación a la Jornada Escolar Completa, en 1999; la indagación de estrategias de escuelas efectivas, en 2003; y la participación en la Evaluación Docente desde 2005.

El estilo de liderazgo del director significó el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa en el funcionamiento institucional y la gestión pedagógica. En esta línea se instauró una

organización del trabajo que permitiera a los docentes tener claridad de las tareas, exigencias, plazos y metas; y que, además, favoreciera el monitoreo, seguimiento y evaluación del trabajo en las instancias de reuniones técnicas y jornadas escolares.

Aquella dirección logró dirigir las altas expectativas y el compromiso de los profesores hacia un énfasis que hoy se reconoce como un “saber hacer y hacerlo bien”. Sin embargo, el registro y la documentación de los procesos escolares eran intermitentes en ese periodo, por lo que los análisis de dichas decisiones respondieron a información imprecisa. Cambiar esta situación fue uno de los primeros objetivos de la dirección actual.

Cuando la nueva directora asumió el cargo, en 2012, decidió tomar un tiempo para interiorizarse en los procesos de la escuela, las costumbres, las dinámicas y el funcionamiento interno. Así se involucró gradualmente en la cultura organizacional, lo que facilitó el proceso de transición y que la comunidad la reconociera como líder.

Paralelamente, la directora identificó los aspectos perfectibles y decidió fortalecer el estilo de trabajo previo. De hecho, formalizó algunos aspectos, de modo de responder a las nuevas demandas del sistema educacional; para esto, consideró necesario contar con registros de evidencias, análisis y reflexión sobre las prácticas pedagógicas, que permitieran consolidar la trayectoria de buenos resultados.

La nueva dirección se abocó a sistematizar y formalizar los procesos de gestión pedagógica sobre la base de tres premisas: el quehacer de la escuela debía obedecer a una planificación, tener sentido y contribuir a las metas institucionales. En este marco, los responsables de las acciones debían estar claramente definidos y mantener registros de evidencias ordenados y accesibles para toda la comunidad educativa. De esta manera, se impulsó el plan anual de actividades, el sistema de planificación de clases, la revisión de evaluaciones para los aprendizajes y el monitoreo de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo.

Actualmente, la planificación es valorada por la comunidad como una herramienta fundamental, ya que, según el equipo directivo, ayuda

a controlar los procesos de gestión a todo nivel, anticipar situaciones de crisis y tomar decisiones ante imponderables. También permite distribuir y clarificar tareas en la comunidad educativa, precisar acciones y orientar las altas expectativas.

En síntesis, el estilo del director anterior fortaleció la cultura organizacional de la escuela, basada en las altas expectativas y en el compromiso de sus actores. Su liderazgo propició la conformación de una comunidad de aprendizaje que fortaleció la capacidad de la escuela para resolver los problemas y proponerse metas más altas, todo ello en un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre pares. En 2012, la nueva dirección, junto con potenciar estratégicamente estos logros, se preocupó de sistematizar los procesos de gestión pedagógica que ya estaban instalados y de incorporarlos en una trayectoria de mejora continua.

Facilitadores de la práctica

Los miembros de la comunidad consideran que esta práctica se fundamenta en dos aspectos: las características del grupo humano y las condiciones del entorno y la identidad rural, que refuerzan el sentido de pertenencia a la comunidad.

En relación al clima laboral y la disposición de los funcionarios, se reconocen el compromiso, el profesionalismo, la disposición para el trabajo, el respeto mutuo, la comunicación abierta y los deseos de aprender. En este sentido, se evidencia que los funcionarios de la escuela establecen relaciones de confianza en el ámbito laboral, lo que les permite desplegar sus potencialidades y capacidades para la mejora de los procesos de aprendizaje de los alumnos.

En efecto, los espacios laborales se han consolidado como instancias en las que se comparten experiencias y estrategias. Esta oportunidad posibilita un desarrollo profesional basado en el trabajo cohesionado y en la búsqueda de nuevas alternativas a través de las discusiones grupales. Una muestra de ello ha sido la activa participación de los docentes en los cursos de perfeccionamiento del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), aprendizaje que posteriormente se comparte en las reuniones técnicas. En consecuencia, se ha perfilado un grupo capaz de canalizar su creatividad y su ánimo de superación hacia la mejora de los procesos de la escuela.

El entorno e identidad rural también son identificados como elementos que favorecen este estilo de trabajo, ya que los estudiantes y apoderados valoran sus raíces y la cultura que define a la comunidad de Lo Arcaya. Este vínculo de la comunidad con las tradiciones es coherente con los propósitos de formación que se ha propuesto el establecimiento. Esta identidad estimula tanto un sentimiento de compromiso y pertenencia con la escuela, como la relación estratégica con la comunidad.

Logros de la práctica

El *Sistema de gestión pedagógica articulado y colaborativo* ha permitido consolidar procesos que van más allá de las personas que los ejecutan. En efecto, el alto grado de detalle que alcanza la planificación y el monitoreo sistemático y formal permiten que los miembros de la comunidad tengan claridad al operar en distintas situaciones de la realidad escolar. Por ejemplo, los computadores en la sala de computación están asignados de acuerdo al número de lista. Así, todos los estudiantes con el número 6 de la lista siempre ocuparán el computador N° 6, lo que optimiza el tiempo y promueve la organización y el cuidado de estos recursos.

Por otro lado, al inicio de la clase, los docentes explican a los alumnos la metodología y la distribución del tiempo para las diferentes actividades, lo que genera mayor conciencia en la organización del trabajo y predispone a cumplir con los tiempos requeridos. Finalmente, en las reuniones mensuales de apoderados, los profesores comunican las unidades, contenidos y materiales por asignatura, de modo que las familias sepan cómo apoyar el proceso de los estudiantes.

Este nivel de conocimiento de la comunidad educativa y su consistencia periódica potencian el proceso escolar hacia el logro de las metas de la institución, lo que ha sido el sustento de la excelencia del trabajo cohesionado y sostenible en el tiempo. De esta manera, la gestión institucional confluye en dos elementos fundamentales: conciencia del rol que le compete a cada uno y compromiso con este trabajo mancomunado hacia objetivos institucionales.

Desafíos de la práctica

Uno de los desafíos para el mejoramiento de la práctica es la instauración de acciones concretas que promuevan una mayor inclusión de todos los funcionarios en los procesos de mejoramiento. En específico, se sugiere fortalecer el trabajo con los asistentes de la educación, en lo referente a los procesos de evaluación y retroalimentación así como el reconocimiento de la importancia de su gestión en la obtención de logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Algo similar sucede con el grado de participación y empoderamiento de la inspectoría general frente a la comunidad educativa. De hecho, de acuerdo a lo observado durante la Visita, se aprecia un trabajo menos integrado entre el ámbito de Convivencia y el resto de la gestión institucional. En este sentido se plantea el desafío de avanzar en la integración de este estamento con un modelo de formalización similar a la práctica descrita.

Otro aspecto que constituye un desafío es el estado de la infraestructura de la institución. Respecto de las salas, los consultados refieren que el tamaño de ellas no les permite potenciar la implementación de diferentes metodologías de trabajo. Además, existen algunas situaciones relacionadas con espacios para estudiantes y mantenimiento de servicios básicos que se deben atender. Todo lo anterior afecta directamente el bienestar de los estudiantes y funcionarios, lo que podría incidir negativamente en la trayectoria de mejoramiento que ha caracterizado al establecimiento.