



FACULTAD DE PEDAGOGÍA

DEPARTAMENTOS EDUCATIVOS,

UNA ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR

APRENDIZAJES

Alumna: Figueroa Rojas Mónica
Profesora: Ferrando Miriam Andrea

Tesis para optar al Grado de: Licenciado en Educación
Tesis para optar al Título de: Profesor de Educación General Básica

Santiago, 2014

A MANE POR SU PACIENCIA Y APOYO INCONDICIONAL

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Planteamiento del Problema	4
3. Diagnóstico	5
4. Descripción del Proyecto	9
5. Fundamentación del Proyecto	9
6. Marco Teórico	10
7. Objetivo General	45
8. Objetivos Específicos	45
9. Estrategia Metodológica	45
10.Actividades	46
11.Cronograma	96
12.Evaluación	50
13.Encuesta de Satisfacción	51
14.Matriz de Seguimiento	53
15.Bibliografía	54
16.Anexos	55

1. INTRODUCCIÓN

Dejar atrás una cultura profesional de tipo individualista, deseada abiertamente por muchos docentes aduciendo que otro sistema impide la iniciativa y creatividad, apoyados con discursos sobre autonomía no es tarea fácil.

Hoy se propicia sin duda el trabajo colaborativo y organizado para la mejora de nuestros resultados educativos. Buscar el mejor camino para mejorar los rendimientos de nuestros alumnos y alumnas confiando plenamente en que debemos aprender unos de otros inspiran mi proyecto, interviniendo la estructura organizacional actual, proponiendo un trabajo por Departamentos en el Segundo Ciclo Básico de manera de potenciar la especialización que tienen los docentes y realizar un trabajo en equipo, acordando metas, creando lazos de colaboración, sistematizando prácticas, coordinando y aprovechando los tiempos y recursos, son fundamentales para llegar a través de ello a instalar un sistema que permita la mejora continua.

El liderazgo de las instituciones educacionales debe ser compartido, por ello fundamental será establecer el perfil del Jefe de Departamento quien debe reunir ciertas competencias funcionales y conductuales que permitan ejercer un liderazgo pedagógico e incentive el aprendizaje mutuo de sus equipos de trabajo.

La tarea no es fácil de realizar puesto que nos hemos acostumbrado a que se nos entregue todo desde la Dirección y, básicamente cumplimos con lo cometido

Este proyecto hace involucrar a aquellos docentes que se atreven al cambio, que se atreven a pensar en que un docente organizado y que se siente participe en la toma de decisiones en la organización puede mejorar la estructura de la misma y obtener mejores aprendizajes y más significativos en sus alumnos y alumnas ya que todos hablarán en un mismo código.

Para sustentar la instalación de una práctica que interfiere en el aspecto organizacional del Centro Educativo debí efectuar una búsqueda de Reportes

de Investigación, textos, ensayos, revistas especializadas que me permitieran indagar sobre las variables abordadas tanto en los aspectos técnicos como de investigación.

Los términos y palabras claves empleados fueron: Organización, efectividad, trabajo en equipo, departamentos, perfiles.

Por ello consideré importante estructurar un Marco Teórico basado en los siguientes aspectos:

1. Los Centros Educativos como Organizaciones
2. La Cultura Institucional
3. El trabajo en Equipo
4. La Organización por Departamentos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el establecimiento se ha determinado organizar el trabajo técnico por paralelos es decir, los docentes se agrupan para trabajar de acuerdo a sus jefaturas tanto en lo administrativo como en lo pedagógico. Esta organización del trabajo ha dado buenos resultados en el primer ciclo básico debido a que los docentes se agrupan por niveles y priorizan su trabajo en los subsectores de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática, donde acuerdan unidades a trabajar y formas de evaluar, y confeccionan planificaciones y materiales en equipo.

La problemática se presenta en el segundo ciclo básico debido a que el trabajo por paralelo reúne a docentes que tienen en común solo el nivel de jefatura, por lo tanto, la toma de decisiones que se realizan corresponden más a lo administrativo, es decir, calendarizar pruebas, organizar actividades extracurriculares, temas de orientación, etc., no existiendo un trabajo con énfasis en lo curricular. Por lo mismo se busca coordinar a los docentes que trabajan en el segundo ciclo y que imparten diferentes asignaturas, ya que mantienen como práctica el trabajo individual en lo

curricular no existiendo acuerdos, metas, énfasis de trabajo, intercambio de experiencia, lo que no ha permitido mejorar nuestros resultados en lo pedagógico, así lo demuestran los indicadores de repitencia del segundo ciclo básico y los resultados de 8° años en la prueba SIMCE nacional y Comunal.

El problema es la falta de integración de los docentes y de acuerdo a los antecedentes antes expuestos es de suma importancia resolver de manera pronta y adecuada esta situación reorganizando la estructura de trabajo de los docentes en el segundo ciclo básico con el fin de organizar y mejorar el trabajo en equipo para que nuestros educandos obtengan mejores aprendizajes dando como resultado mejores índices

3. DIAGNÓSTICO

Para la propuesta de intervención se han analizado los siguientes elementos:

- a. Resultados de la escuela referidos a SIMCE, donde se han comparado los logros que alcanzan los alumnos de 4° año (primer ciclo) y alumnos de 8° año (segundo ciclo), donde se observa que a partir del SIMCE 2007 el 4° año logra una superación de los resultados tanto en el área de Lenguaje y Comunicación como Educación Matemática que son justamente los subsectores de aprendizaje en donde los docentes acuerdan las unidades a trabajar, las formas de evaluar, realizan prácticas de planificaciones y confeccionan materiales de apoyo en equipo. Sin embargo los resultados de 8° año nos señalan que se han mantenido, no logrando superación.

El promedio de los 4° años en el 2008 del establecimiento comparado con el obtenido el 2007 en Lenguaje y Comunicación señala que subió 13 puntos, subiendo en Educación Matemática 14 puntos. Comparando nuestros resultados con el promedio nacional señala que en Lenguaje y

Comunicación estamos más bajo (-32 puntos) y en Educación Matemática estamos más bajo (-24 puntos). Finalmente si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición: 78 en Lenguaje y Comunicación y 55 en Educación Matemática.

En relación al subsector de Comprensión del Medio Social el promedio 2007 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2008 es más bajo (-35 puntos) y si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición 82

En cuando a los Niveles de Logro de 4° año básico, que describen cualitativamente los aprendizajes que los alumnos y alumnas son capaces de demostrar al responder las pruebas SIMCE, los resultados nos señalan que los alumnos y alumnas del establecimiento en Lectura un 12% se encuentra en Nivel Avanzado, 23% en Nivel Intermedio y 64% en Nivel Inicial; en Educación Matemática un 9% se encuentra en Nivel Avanzado, 26% en Nivel Intermedio y 64% en Nivel Inicial y en Comprensión del Medio Social un 5% se encuentra en Nivel Avanzado, 16% en Nivel Intermedio y 79% en Nivel Inicial.

En cuanto a los 8° años el resultado obtenido el 2008 comparado con el obtenido el 2007 en Lenguaje y Comunicación señala que bajó 11 puntos, en Educación Matemática se mantuvo. Comparando nuestros resultados con el promedio nacional señala que en Lenguaje y Comunicación estamos más bajo (-38 puntos) y en Educación Matemática estamos más bajo (-18 puntos). Finalmente si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición: 90 en Lenguaje y Comunicación y 43 en Educación Matemática.

En relación al subsector de Estudio y Comprensión de la Naturaleza y Estudio y Comprensión de la Sociedad el resultado obtenido señala que se mantuvo. El promedio 2007 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2008 es más bajo (-28 puntos y -7 puntos respectivamente) y si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición 69 y 24 respectivamente.

Realizando la comparación de ambos cursos nuevamente podemos concluir que en 4° año, en donde se ha focalizado el trabajo en los subsectores de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática, el trabajo por paralelo a dado resultado, lo que no se observa en 8° año en donde no existen prácticas focalizadas.

- b. Basándonos en la evaluación de los aspectos institucionales que impactan en los aprendizajes de los educandos y que nos permite conocer los procesos de gestión que posibilitan u obstaculizan un funcionamiento de calidad y, por tanto, favorecen o debilitan el logro de aprendizaje de los educandos se han extraído las prácticas del área de gestión curricular que inciden directamente con la propuesta de intervención y que, por ende, se desean mejorar:

ÁREA GESTIÓN CURRICULAR	NIVEL
II Planificación de la Enseñanza	
a. Planificación de clases	
El Establecimiento garantiza que los docentes cuenten con tiempo fijo suficiente para trabajar individual o grupalmente la planificación de clases	1

ÁREA GESTIÓN CURRICULAR	NIVEL
II Planificación de la Enseñanza	
b. Planificación de la evaluación	
Los docentes incorporan en su planificación diversas estrategias	

para monitorear permanentemente el aprendizaje y avance de los estudiantes	0
Los docentes diseñan diversos instrumentos evaluativos consistentes con los objetivos y aprendizajes esperados de los programas de estudio	1
ÁREA GESTIÓN CURRICULAR	NIVEL
III Acción docente en el Aula	
b. Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes	
Los docentes contextualizan los objetivos de la clase e identifican los conocimientos previos que tienen los estudiantes	1
Las estrategias de enseñanza aseguran la interacción permanente con los estudiantes para la consecución activa y grupal del conocimiento	1

ÁREA GESTIÓN CURRICULAR	NIVEL
IV Acción docente en el aula	
c. Acompañamiento a los docentes	
La escuela garantiza que los docentes cuenten con espacios regulares de reflexión, discusión y modelamiento de estrategias y buenas prácticas pedagógicas	1

Al observar los resultados de la autoevaluación respecto a la calidad de las acciones que se despliegan en el Establecimiento, mayoritariamente se valorizó en la categoría 1 que hace referencia a la presencia esporádica de la práctica en el Establecimiento dependiendo de los actores y las situaciones, por ello, éstas son consideradas que se realizan aisladamente más que un sistema de trabajo institucionalizado.

Considero que éstas prácticas pueden tener un mejoramiento y superar su nivel alcanzado llegando a un nivel 2, en primera instancia, lo que significa presencia permanente de la práctica a nivel institucional y, finalmente, a un nivel 3 lo que significaría presencia de la práctica

sistemática como parte de un sistema de trabajo que ha probado su efectividad en diversas oportunidades

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de intervención que se desea implementar en el Establecimiento corresponde a la instauración de Departamentos por sectores y subsectores de aprendizaje en el segundo ciclo básico, es decir, crear departamentos didácticos para reunir a los docentes por asignatura, y, en el caso de los subsectores de Ed. Tecnológica, Artes Visuales, Artes Musicales y Ed. Física reunirlos en un solo departamento, con el objetivo de trabajar en equipo las planificaciones de las clases, tomar acuerdos curriculares, acordar formas de evaluar, proponer metas en los diferentes sectores y subsectores de aprendizaje y darle seguimiento a cada una de ellas, articular las diferentes asignaturas, etc., cuyo objetivo final es el de mejorar la calidad de aprendizajes de nuestros niños y niñas lo que se verá reflejado en una mejora sustancial de los resultados del Establecimiento.

5. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

Toda institución educativa debe tener como objetivo prioritario entregar una educación de calidad, la que se ve reflejada en sus resultados institucionales y para su logro la escuela debe poseer una organización donde se deben aprovechar las potencialidades de sus integrantes, crear y propiciar espacios en donde se posibilite el intercambio de experiencias, el acuerdo común de estrategias, el diseño y propuesta de metas en común; a modo de, aprovechar de la mejor manera los tiempos, los recursos humanos y materiales para ir estableciendo la mejora continua de su ser y hacer.

Al análisis de nuestros resultados en el segundo ciclo básico, a la observación que realizo del quehacer de mi escuela en relación a su organización, a las inquietudes que manifiestas los docentes con quien comparto día a día, creo primordial reorganizar la forma en que se

desarrolla el trabajo técnico en el segundo ciclo básico, de allí que considero fundamental establecer a partir del año 2010 la creación de Departamentos por sectores y subsectores de aprendizaje. Estos estarán conformados con a lo menos 3 docentes, ya que estos serán equipos de trabajo que permitirán la integración del profesorado en la vida del Centro Educativo, encargándose de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas, materias o módulos correspondientes y las actividades que se les encomienden dentro del ámbito de sus competencias, constituyéndose así, en el cauce normal de participación del profesorado en la organización docente, así como un medio permanente de perfeccionamiento pedagógico a través de un sistema de reuniones periódicas de sus miembros, bajo la supervisión y apoyo del Equipo Directivo del Establecimiento cuyo objetivo final es el de poder mejorar los resultados de nuestra escuela

Creo primordial aprovechar las experiencias de los docentes que se han desarrollado como Jefes de Paralelos puesto que ya tienen a su haber la experiencia de trabajar en conjunto y liderar grupos, sin embargo, lo fundamental será tener el enfoque puesto en lo que concierne al trabajo curricular, donde, además, sus integrantes asumirán mayores responsabilidades en los resultados de sus alumnos y alumnas

6. MARCO TEÓRICO

Lo anteriormente descrito se basa en la concepción de la escuela como una empresa, en donde se concibe a la escuela como el organismo con una actividad organizada para lograr beneficios y bienestar para la comunidad, mediante la formación de Capital Humano a través de una organización flexible de planes y programas, orientados a la satisfacción del usuario/beneficiario, todo ello alcanzable por medio de la aplicación sistemática de los valores, principios y metodologías propias de la Calidad Educativa. (Pedro Garciamalo N).

Desde este punto de vista, no se debe olvidar que la educación es un proceso de interacción comunicativa; el proceso de enseñanza-aprendizaje es básicamente una interacción entre el niño y el profesor o de los iguales entre sí. La educación es una actividad que no puede darse al margen de unas relaciones interpersonales estructuradas, por lo que con razón se habla de interacción educativa (Báez y Jiménez, 1994).

En la sociedad en general abundan grupos sociales y que tienen propiedades comunes y diferentes de las de cada uno de sus miembros, las propiedades compartidas constituyen la génesis de las llamadas organizaciones. Son éstas las formas predominantes de la sociedad, definidas como unidad social o agrupamientos humanos contruidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. (Etzioni citado por Hall, 1996)

De esta forma se establece entonces que las organizaciones educativas poseen miembros que buscan metas específicas y compartidas, relacionadas a la misión y visión específica de cada escuela. Y viéndose cada miembro que compone esta organización educativa afectado por el otro y por las relaciones o clima existentes en el sistema escolar, viéndose por resultado la misma escuela afectada.

Es así, que en este orden se aduce que la organización constituye un sistema humano total, compuesto de subsistemas de individuos y grupos, cada uno de los cuales afecta a los otros y a la organización, es decir los individuos, los grupos y la organización son interdependientes. (Freedman, 1998).

Es así como en el caso del docente no es un ser aislado sino que vinculado estratégicamente, con emociones y sentimientos inherentes a las personas en la ampliación de los parámetros de acción hacia el trabajo en equipo.

Desde este punto de vista toma sentido el trabajo por departamento propuesto en el presente proyecto, enmarcado en la lógica del trabajo en equipo, definido

por el profesor Benjamín Viel como un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

I. CULTURA INSTITUCIONAL

Desde el punto de vista de la sociología se entiende como “la forma en que vive un grupo de individuos a la manera de responder a los estímulos del medio para satisfacer sus necesidades”

Desde el punto de vista organizacional este concepto es investigado desde la década de los 80s.

En el ambiente educativo se define como el conjunto de creencias, valores y costumbres compartidos y que establecen las normas y que regulan la vida de una institución educativa.

Según Allaire y col (1988) “es un mecanismo de control para regir el comportamiento”,

I. Características de la Cultura Institucional desde el punto de vista de la escuela:

Cada institución desarrolla su propia cultura de manera singular, es como una huella digital única, y se caracteriza por contener:

- a. Elementos ideológicos: son el conjunto de creencias, valores, costumbres propios de la institución educativa.
- b. Elementos instituyentes: debido a que la cultura es ideada por los miembros de la institución, éstos se institucionalizan para regular las relaciones interpersonales, satisfaciendo las necesidades de los que la constituyen.
- c. Elementos organizacionales: quiere decir que la cultura es normativa, por tanto establece normas, usos y costumbres que gobiernan a

institución educativa, y, a la vez, compartida por todos los miembros de la institución y que se adapta al contexto.

De acuerdo al profesor Schein (1992) del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) la cultura organizacional se divide en tres niveles:

1. Estructura: Edificios de la institución, el comportamiento de sus actores, los mitos y rituales, la vestimenta, etc. Por ejemplo, uniforme, formación del alumnado.
2. Valores adoptados: estrategias, metas, filosofía asumidas justificadamente. En las escuelas encontramos las normas y pautas instituidas e instituyentes.
3. Supuestos básicos: son inconscientes; las grandes creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que son muy difíciles de cambiar.

Hasta aquí hemos dicho que la cultura institucional no es un concepto estático; es algo dinámico y evoluciona de manera constante pues constituye un mecanismo de aprendizaje de la Institución educativa.

II. Manifestaciones de la cultura institucional

Las investigaciones sobre la cultura institucional han identificado cuales los medios de manifestaciones que las sustentan y son:

- ❖ **OBJETOS:** son las cosas físicas que se comparten. Ejemplo: sala de profesores, oficina del director, etc.
- ❖ **LENGUAJE Y SÍMBOLOS:** son dichos, historias, leyendas, símbolos. Ejemplo: una leyenda acerca de un viejo director, himno de la escuela, etc.

- ❖ **COMPORTAMIENTO Y ACTIVIDADES:** son las cosas hechas de común acuerdo: Ejemplo: acuerdo de articulación de la disciplina .entre niveles o los actores escolares.
- ❖ **EMOCIONES Y ATRIBUCIONES:** son los sentimientos que se comparten como el compañerismo, lealtad, compromisos con la tarea, valores, etc. Ejemplo: cuando la escuela prescinde de un docente, se hacen visibles los sentimientos de la comunidad educativa.

III: TIPOS DE CULTURA INSTITUCIONAL

- ❖ **CULTURA AUTOCRÁTICA:** La información está centralizada. Se manifiesta desde un poder unipersonal vertical, por medio de normas no escritas e informales, en un entorno de conflicto y temor (dividir para gobernar),
- ❖ **CULTURA BUROCRÁTICA:** El poder está dividido por niveles verticales, se rige por normas formales y detalladas, en un entorno burocrático y mediocre, en el que las comunicaciones son escritas y archivadas mayoritariamente.
- ❖ **CULTURA ADHOCRÁTICA:** El poder está dividido por niveles horizontales, se gobierna por normas enfocadas hacia el resultado, en un entorno competitivo y dinámico, con comunicación fluida y efectiva.
- ❖ **CULTURA DEMOCRÁTICA:** se manifiesta por un poder consensuado y compartido entre sus miembros, con normas orientadas al beneficio grupal, en un entorno democrático y participativo, en el que las comunicaciones son informales y dinámicas.

En resumen, las instituciones educativas representan algunos de los modelos citados, que van desde el autoritarismo al permisivo (tipo *laissez faire*). Aunque lograr el equilibrio significa alcanzar el compromiso y sentido de pertinencia de

todos los miembros. Una vez obtenido esto, será posible construir un modelo cultural propio que satisfaga las necesidades e intereses de la comunidad educativa.

II. LOS CENTROS EDUCATIVOS COMO ORGANIZACIÓN

Los centros educativos y/o escuelas constituyen una realidad social en las cuales la sociedad ha depositado la función social de transmitir y desarrollar el conocimiento con el tiempo se han integrado las funciones de socializar a los individuos transmitir la cultura , la formación ideológica y la preparación para la vida adulta.

Los centros educativos y/o escuelas dentro del análisis de la organización como ciencia y con sus características propias es lógica enmarcarlas como una organización de tipo específico ya que si organización es una “ unidad social creada con la intención de alcanzar unas metas específicas” (Muñoz y Roman) La escuela se enmarca en las organizaciones sociales en general , la escuela tiene unos fines o metas claramente determinados por la sociedad que le encomienda la educación de sus hijos, esto se explicita claramente en la constitución chilena art. 19 N° 11 , la ley general de educación (ley 20370 o LGE) SEP y los decretos que regulan la vida escolar en Chile.

Por otro lado de acuerdo a BLAU Y SCOTT (1963) conocidos autores de la literatura organizacional sostienen que todas las organizaciones presentan rasgos comunes como: a) están compuesta por individuos y grupos de individuos. En este caso podemos señalar su integración de individuos como los alumnos, profesores, administrativos, hablándose en la actualidad de comunidad escolar. b) se constituyen con una finalidad específica. Las escuelas están orientadas hacia fines y objetivos claramente definidos. c) para su consecución se utilizan la diferenciación de funciones y la división del trabajo d) tienden a estar coordinadas y dirigidas racionalmente y e) presenta cierta permanencia a través del tiempo.

Así mismo Mayntz R. (sociología de la organización, alianza, Madrid 1967.) señal que “se puede hablar de una organización en la medida en que la agrupación cumple con tres características”1) el tratarse de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones.2) estar orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos.3) tener en común el estar configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines y objetivos”.

Al considerar las características generales de las organizaciones debemos ahora considerar los centros educativos como organizaciones tomando en consideración los tres componentes básicos a) existen unos objetivos que orientan la actividad que en ellos se realiza, b) conforman la acción coordinada de un grupo de personas que interaccionan y c) el conjunto de la actuación estructurada tiende a la consecución de unos fines previamente establecidos. Siendo estas características comunes a las organizaciones los centros educativos poseen algunos aspectos diferenciales en tanto a realidad social, en tanto que comunidad, y en tanto que organización (GAIRÍN, 1996:102).

Como realidad social en íntima conexión con el entorno, en los centros educativos se manifiesta la influencia de un conjunto de elementos, los cuales se mezclan e influyen impregnando la tarea que en ellos se realiza, la estructura administrativa, el contexto inmediato, otro elemento a considerar es el marco legal que lo ampara, los factores mentales (percepciones, actitudes, valores, aspiraciones...) de las personas que los conforman. En tanto que comunidad, los centros educativos mayoritariamente basan su funcionamiento en la participación responsable de los diversos estamentos involucrados en la tarea educativa como educadores, educandos, familias, auxiliares, administración educativa, comunidad local, a todos les une el interés por el desarrollo personal y la socialización de los educandos. Finalmente las especificidades de los centros educativos como organizaciones está

determinada por la complejidad de las funciones que se le asignan, por la diversidad de los colectivos que intervienen en el proceso educativo y por la multiplicidad de modelos de intervención existentes. De acuerdo a los aspectos anunciados podemos delimitar que los entenderemos bajo una perspectiva sistémica.

Conceptualización del centro educativo-Escuela

El termino más utilizado para referirse a las organizaciones educativas es “escuela” palabra que según presenta el diccionario manual e ilustrado de la lengua española RAE: 1989: a las siguientes acepciones **1. f.** Establecimiento público donde se da a los niños la instrucción primaria. **2. f.** Establecimiento público donde se da cualquier género de instrucción. **3. f.** Enseñanza que se da o que se adquiere. **4. f.** Conjunto de profesores y alumnos de una misma enseñanza. **5. f.** Método, estilo o gusto peculiar de cada maestro para enseñar. **6. f.** Doctrina, principios y sistema de un autor. **7. f.** Conjunto de discípulos, seguidores o imitadores de una persona o de su doctrina, arte, etc. **8. f.** Conjunto de caracteres comunes que en literatura y en arte distinguen de las demás las obras de una época, región, etc. *Escuela clásica, romántica Escuela holandesa, veneciana* **9. f.** Cosa que en algún modo alecciona o da ejemplo y experiencia.

Se destaca en primer lugar la acepción organizativa que identifica a la escuela como una institución dependiente o regulada por el estado encargada específicamente de la educación obligatoria de niños y jóvenes.

CISCAR Y URÍA (1986 :19) tras analizar las definiciones de escuela de diversos autores ,establecieron que bajo este concepto de escuela las ideas más importantes son : a) que son una institución social, b) cuyo fin primordial es la formación de niños jóvenes y también adultos, c) está estructurada y organizada con vista a la eficiencia y d) tiene una base jurídica considerando esto la definen como : “ comunidad educativa por excelencia , centro de formación sistemática, cultural y de preparación para la convivencia

democrática en la sociedad de adultos, contando para su trabajo con la colaboración de otros grupos e instituciones y reglamentadas jurídicamente por el estado” (IBÍDEM).

GAIRIN (1996:60) la define como “lugar específico de educación sistemática”

Por tanto el término “centros educativos “se identifica con el termino escuela en su sentido más amplio, es decir, en consideración de institución que tiene por finalidad específica la educación.

III. TRABAJO EN EQUIPO

Por equipo entendemos que es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, dependen unos de otros para cumplir un propósito o establecer metas mutuas (Harvey y Brown, 1976).

Es decir, por trabajo en equipo podemos decir que el que realizan sus miembros, subordinando sus propios intereses a la idea de equipo.

En la composición de un equipo la interdependencia es un aspecto muy relevante, en otras palabras, la dependencia mutua de los integrantes para lograr un objetivo común.

En el desarrollo de un equipo de trabajo siempre hay un objetivo o meta que alcanzar o lograr, y, tanto su estructura, procedimientos, culturas, normas y relaciones interpersonales están dirigidas a optimizar el trabajo en conjunto.

Importante señalar que la existencia de grupos humanos no da garantías para que se comporten como equipos de trabajo, como se demuestra en el siguiente cuadro:

GRUPOS	EQUIPOS
<p>Los miembros piensan que están agrupados solamente con fines laborales. Los individuos trabajan independientemente: a veces con fines opuestos entre sí, tratando de lograr ventajas personales.</p>	<p>Los miembros conocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo. No se pierde el tiempo discutiendo sobre “territorios” u obtener logros a costa de los demás.</p>

Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la unidad. Su enfoque es simplemente el de un empleado.	Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo, porque están comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar.
Se dice a los miembros qué deben hacer en lugar de preguntárseles ¿cuál sería el mejor enfoque? No se alientan a las sugerencias.	Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando sus conocimientos a los objetivos del equipo.
Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas porque no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opciones o desacuerdos se consideran como disidentes o separatistas.	Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opciones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
Los miembros tienen tanto cuidado con lo que dicen que es imposible entenderse. Puede haber intrigas y trampas al comunicarse para enredar al desprevenido.	Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo para comprender el punto de vista de los demás.
Los miembros pueden recibir un buen adiestramiento, pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su superior y otros miembros del grupo.	Se les alienta para que desarrollen las habilidades y apliquen lo aprendido al trabajo. Reciben el respaldo del equipo.
Los miembros se ven en situaciones conflictivas que no saben cómo solucionar. El superior puede retrasar su intervención hasta que se hayan causada daños graves.	Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana; pero ven la situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad. Trabajan para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva.
Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al grupo. A veces la conformidad parece más importante que los resultados positivos.	Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo; pero comprenden que su superior debe tomar la decisión final cuando el equipo no puede ponerse de acuerdo, o en casos de emergencia. Los resultados positivos y no la conformidad, con el objetivo.

Fig. 1. Grupos y Equipos de trabajo
(Adaptado de Team Building, R. Maddux, 1992.)

En cuanto a las Instituciones Educativas, el Director debe fomentar y promover, primer, el trabajo en equipo entre sus directos del nivel y, éstos a su vez, con sus coordinadores y docentes. A modo de ejemplo, el PEI (Proyecto Educativo Institucional) en donde el plenario pedagógico trabaja en equipos con el fin de

lograr un objetivo común, consensuar y articular las propuestas pedagógicas de la Escuela elaborando un proyecto propio.

A. ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Los equipos de trabajo son el producto de una evolución institucional que proviene de una cultura y liderazgo participativos.

Los rasgos más interesantes son:

1. ORGANIZACIÓN:

A modo general, ésta responde a:

- a. Metas: las que deben ser muy claras y no confrontarse con las metas personales de sus integrantes.
- b. Liderazgo: El grado de influencia que los miembros tienen unos sobre otros.
- c. Normas: Estas son desarrolladas por el equipo y junto a los modelos de comportamiento deben ser conocidas y comunicadas entre todos sus integrantes.
- d. Toma de Decisiones: Estas deben ser consensuadas, aunque en la práctica existen decisiones autocráticas, mayoritarias o idealmente unánimes.
- e. Tamaño: El tamaño de un equipo puede oscilar entre 2 y 24 integrantes, aunque es recomendable de 6 a 8, hasta un máximo de 12 miembros, por cuestiones de llevar mejores interacciones.

B. FUNCIONAMIENTO:

Existen variados modelos de equipos de trabajo y que pueden variar en su funcionamiento responsable, desde una dirección tradicional a una autogestión comprometida.-

- a. Sentidos de pertinencia: Que es el elemento básico para el funcionamiento del Equipo. Para la mayoría de los integrantes la satisfacción de necesidades como afiliación, aceptación y posición social son importantes como así lo son la contención efectiva e identidad.
- b. Funciones: La definición de las funciones es esencial para el desarrollo eficiente de la tarea conjunta. Un proceso clarificante entre los miembros es la negociación de las funciones pues cada uno da a conocer lo que espera del resto.

El análisis de éstas corresponde al proceso de evaluación de las expectativas que algunos miembros dan respecto del comportamiento de los otros.

El conflicto de funciones sucede cuando existe discrepancia entre las expectativas de funciones y la concepción de funciones.

- c. Resultados: Los resultados responden al concepto de sinergia, en otras palabras, a la productividad lograda por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales.

PROBLEMAS EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

Todo grupo de trabajo presenta conflictos en sus relaciones humanas como producto de las relaciones interpersonales.

Las dificultades más frecuentes llevadas al ámbito de la escuela son:

- a. Problemas triviales que dan origen a discusiones que resienten el trabajo grupal. Ejemplo: en una reunión de temas pedagógicos se introducen temas del orden de presentación personal.
- b. Problemas directivos que no conciernen al grupo y que pueden perjudicar las decisiones. Ejemplo: despedir a un docente del grupo.
- c. Escasa participación de los miembros en los problemas de discusión global. Ejemplo: el coordinador del grupo no motiva la participación y permite interrupciones de manera permanente.
- d. Choque de grupos democráticos con directivos en instituciones autocráticas o conductistas. Ejemplo: un grupo con un proyecto de participación comunitaria no es escuchado y es descalificado.

A pesar de los puntos antes expuestos, el problema mayor radica en la resistencia al cambio y esta se sustenta en el miedo a lo desconocido, a la ruptura de las rutinas, pérdida de beneficios, amenazas de pérdida de espacios de poder y cultura institucional. Por eso, en algunas de las instituciones educativas prefieren no mencionarlas para salir de la crisis y no generar una crisis mayor.

En resumen, los grupos humanos son la esencia de la vida de una institución, no obstante ello, el desarrollo de un equipo de trabajo presenta dificultades a la hora de la articulación entre niveles y dentro de ellos y se detectan problemas operativos en relación a los pocos espacios institucionales disponibles que permitan el desarrollar a plenitud los equipos de trabajo.

IV. LA ORGANIZACION DEL PROFESORADO

Un aspecto principal es el liderazgo de la autoridad educativa del centro escolar y su capacidad para que este liderazgo pueda ser distribuido y ejercido por toda la comunidad educativa. Nada funciona si no es la voluntad del

docente, su deseo de trabajo en equipo, su actitud de colaboración y dialogo hacia sus superiores y pares. En síntesis, podemos decir que debe haber un cambio de mentalidad del docente y las autoridades educativas y un enfoque hacia el aprendizaje constante, solamente de esta manera los modelos educativos pueden funcionar.

Ordenar y clasificar las diferentes situaciones organizativas que se dan puede tener sentido, siempre y cuando se considere desde la perspectiva descriptiva y no desde la normativa. No se trata tanto de decir cómo deben organizarse las instituciones educativas sino más bien conocer, a través del análisis de las diferentes propuestas, vías, que podrían o no adoptarse, para el desarrollo organizacional. Lo importante es que la institución mejore respecto a su situación actual y llegue a un nivel superior. El docente es siempre una pieza clave en el desarrollo de los centros escolares, son el motor de las propuestas pedagógicas, que diariamente se practican en las aulas. Todo esto después de una reflexión, dialogo, consenso y cooperación entre los grupos de profesores.

La organización de los docentes pretende responder a los siguientes retos de los centros educativos:

- La figura del profesor autosuficiente y poli científico va desapareciendo dando lugar al trabajo cooperativo y la interdisciplinariedad.
- La importancia del desarrollo de la autonomía en los centros, para que se vayan haciendo planteamientos acordes a cada centro educativo.

Cuando se habla de la organización y distribución interna del profesorado, se debe tomar en cuenta la dotación de plantillas y la adscripción a los puestos de trabajo concretos. Reconocidos pedagogos españoles al analizar las investigaciones internacionales sobre “escuelas eficaces” consideran, que al situar a cada cual en el puesto que le conviene de acuerdo no solo con su especialización, sino en función de la experiencia y eficacia, y contribuir por esa vía a que la solución organizativa sea óptima, teniendo efectos positivos individuales en los resultados escolares; según el plan social educativo la escuela debe de redefinirse, el aula debe de redefinirse. Asimismo, rediseñar la

escuela y rediseñar el aula. Hasta el día de hoy, los esfuerzos han estado siempre encaminados hacia la reforma de los contenidos, las asignaturas y formas y métodos de evaluación, sin negar que esta es una actividad que debe desarrollarse con carácter permanente, en la realidad, lo que debe reformarse, cambiarse, rediseñarse, es el concepto mismo de escuela, y con ello, el concepto mismo del aula. Siempre los contenidos deberán ser actuales, con la profundidad necesaria y adecuadamente organizada y escalada, pero el problema no se dice en ellos, sino más bien en la forma en que son abordados, para que el estudiante los asimile en la mejor forma posible.

¿Que debe entenderse por rediseñar la escuela? Es adecuarla a las necesidades de la época y del futuro que se espera, lo que significa:

- Sustituir el viejo concepto de enseñanza por materias, por el de enseñanza por disciplinas.
- Sustituir el concepto de maestros por el de grupo docente.
- Acercar al alumno al concepto de vida.
- Provocar el desarrollo de una escuela de la investigación.

A continuación, se presentarán diferentes estructuras que coordinan el trabajo de los profesores y hacen que estos se sientan miembros de una escuela, responsables de la formación total de los alumnos y no solo de aquella materia que imparten o de aquel grupo de niños/niñas de quienes son tutores. Hay que pasar del maestro cerrado y responsable de su aula, al maestro integrado en una escuela. Estas estructuras han de posibilitar el trabajo en colaboración y la responsabilidad conjunta, pero eso implica tiempo y pasar de una cultura individualista a otra de cooperación.

Distribución del profesorado

Todas las alternativas de distribución de los profesores tienen ventajas e inconvenientes, a continuación se señalaran algunos recordando que no se ha

encontrado la fórmula óptima y se hace una selección intentando eliminar los aspectos negativos que presentan.

a. La especialización por grados o cursos. Es más apropiada de una enseñanza graduada, comporta clases mono docentes en las que hay un solo docente.

Ventajas

- El maestro conoce muy bien la psicología y las características de esa edad y las situaciones particulares de ese curso.
- Los recursos anteriores pueden serle muy útiles.
- El cambio anual de alumnos le obliga a coordinarse con los maestros de los cursos anterior y posterior.

Inconvenientes

- La repetición de los mismos contenidos y procedimientos, le pueden aburrir y estereotipar.
- Las materias que le disgustan o domina menos pueden tener un tratamiento desfavorable
- Si los niños/niñas cambian de profesor cada año, es más difícil la coordinación y continuidad del proceso educativo.

b. La especialización por materias o áreas. Esta modalidad es más propia de la educación secundaria que de la primaria. La clase tiene un docente para cada materia. Se adscriben los especialistas de las distintas materias y estos van rotando sobre todos los cursos disponibles, impartiendo la clase que es su especialidad.

Las ventajas en esta modalidad son que responde a la especialización, el docente domina mucho más la materia que un generalista, al ser un especialista le gusta la materia, lo que puede motivar al estudiante y el estudiante se relaciona con más profesores. Los inconvenientes son que el

dominio de la materia no garantiza a un buen docente, la relación se ve cortada por el cambio frecuente de profesores.

c. La especialización en un grupo de alumnos. Es la permanencia del docente con un grupo de alumnos por cuatro años o más, se le llama también sistema de rotación.

Las ventajas en este sistema son que el docente puede llegar a conocer a los estudiantes muy bien, lo que conlleva consecuencias positivas, no hay en cada curso un periodo de adaptación de los alumnos a un nuevo docente. Los inconvenientes son que el profesor pueda no tener las habilidades para todas las edades, es un gran trabajo preparar cada año las materias para un nuevo curso, si el profesor comete pequeños errores toda la promoción se vería afectada.

d. Alternativas Mixtas.

Las opciones anteriores son las más comunes, sin embargo las que se utilizan normalmente son las mixtas, que combinan algunas de ellas. Así, en Primaria se utiliza la rotación del maestro pero solamente en los dos cursos que forman el ciclo, con lo cual desaparecen los efectos negativos mencionados anteriormente. Lo normal es que en un centro escolar se utilicen diferentes criterios de acuerdo a la edad de los alumnos. Puede haber un maestro especialista (Educación Física, Dibujo, Música). En nuestro país normalmente en Parvularia y Primaria es el mismo profesor para un grado, habiendo especialistas en Música, Pintura, Educación Física; en Bachillerato un maestro especializado por materia y de la misma manera en la Universidad.

Para todos estos cambios y buscar la mejor alternativa para el centro educativo se requiere la puesta en común y el intercambio de experiencias entre los docentes. Se supone que no es renunciar a los planteamientos individuales, sino más bien acordar un compromiso conjunto y cumplirlo, este cambio

necesita una solución organizativa: Trabajo en Equipo, en el que se requiere que todas las personas pongan a disposición de todas sus capacidades, preparación y experiencia individual. Para que el trabajo en equipo funcione, se requiere de un buen liderazgo que lleve a tener una visión clara de lo que se quiere conseguir, conocimiento amplio del alumno, metodología bien definida, comunicación constante, sincera y fluida, criterios sencillos y claros para efectuar el trabajo, normas de colaboración sencillas, autocrítica y valoración conjunta. Practicando el trabajo en equipo se refuerzan valores como. Compromiso, la disponibilidad, el enriquecimiento mutuo, el dialogo, la perseverancia, la solidaridad, el respeto, la tolerancia, el rigor método, autoesfuerzo, Siempre pueden surgir dificultades como no saber respetar las opiniones de otros, querer imponer ideas, desprestigiar a nuestros compañeros frente a los alumnos, ser individualista en nuestro trabajo, sin embargo, todas estas dificultades se pueden eliminar con el tiempo.

V. DEPARTAMENTOS Y EQUIPOS EDUCATIVOS COMO ÓRGANOS DE DESARROLLO PROFESIONAL

Si como institución nuestro objetivo es llegar a la autonomía tiene mucho sentido revisar y analizar el rol del profesor que ha de tener y los apoyos con que cuenta a nivel institucional.

Hoy se hace cada vez más necesario contar con un profesional colaborador y cooperador y no individual como suele suceder, que tenga la capacidad de dialogar con sus compañeros de trabajo y así establecer criterios comunes.

Visto de este modo, es obvio que cambian las funciones a realizar como también los procesos de formación y selección.

Si en los modelos dependientes la formación del profesorado está centrada en conocimientos, el modelo autónomo debe completarse con conocimientos psicopedagógicos relativos al diseño, desarrollo y evaluación del currículo.

Kemer – Hayman (1990) sostiene que las maneras de organización que adopta el sistema educativo no están ajenas al modelo de profesionalización deseable, y corresponderá más a un modelo autónomo una concepción de profesión alternativa. Según él la concepción tradicional se fundamenta y es el resultado de la escuela positivista del pensamiento del siglo XIX.

Como concepción monolítica que es, se caracteriza por su naturaleza estática y convergente.

Contrariamente la concepción alternativa supone un proceso dinámico de profesionalización, más sensible y flexible a los cambios de la sociedad. Es el concepto amplio de la profesión y se identifican aspectos hoy totalmente reconocidos: autonomía, control intra e interprofesional, código ético establecido, etc.

De modo simplificado, podemos decir que hayamos dos conceptos claramente diferenciados de desarrollo de la profesión docente. El primero corresponde a la del técnico – experto que legitima el servicio social, la autonomía y la licencia en la racionalidad técnica, e los programas tecnológicos y en el conocimiento esotérico. El segundo el profesional el pro, es decir, es una persona que reflexiona sobre su profesional es visto como un “práctico reflexivo”, es decir, es una persona que reflexiona sobre su práctica profesional, que utiliza el conocimiento de una manera intuitiva, flexible, dependiendo de la naturaleza de las diferentes situaciones contextuales.

Bajo este último concepto, el profesor deja de ser un mero transmisor de conocimiento técnico y pasa a ser visto como un productor y un facilitador del aprendizaje independiente de los alumnos e indagador de una nueva alternativa. El conocimiento pasa a ser el vehículo para mejorar el pensamiento y la toma de decisiones colectivas. De esta manera se constituye en un usuario del conocimiento y al mismo tiempo en creador y recreador del mismo.

De acuerdo a lo señalado hasta aquí podemos decir que existen 3 visiones del profesor o profesora. La primera se relaciona con el docente que enseña en forma aislada, en donde el desarrollo profesional se centrará en las actividades de aula. La segunda, corresponde a la concepción del profesor como aplicador de técnicas, de modo que el desarrollo profesional se orientará hacia los métodos y técnicas de enseñanza, y la tercera se caracteriza al profesor como práctico reflexivo en colaboración con un grupo profesional, orientado al desarrollo profesional hacia la comunicación, trabajo colaborativo, toma de decisiones y colaboración de proyectos en común.

Es en esta última perspectiva la que parece convenir a una situación que aspira a proporcionar mayor autonomía a los centros educativos.

Se enmarca así la profesión de enseñante en un nuevo concepto de profesionalidad donde el conocimiento profesional se origina a través de la propia práctica profesional y del intercambio de complejos procesos de participación colectiva socio profesional. Así, la competencia profesional vendrá definida por la habilidad o capacitación de actuación inteligente, y, según Pérez Gómez (1989) “en situaciones sociales complejas, nuevas, únicas e impredecibles, propias de un entorno social complejo, dinámico y cambiante.

Visto bajo este prisma, hay que ordenar la vida institucional de modo tal que constituya en si misma el contexto adecuado que facilite tanto la nueva concepción de la Enseñanza como el desarrollo profesional. Es así como los Departamentos y Equipos Educativos son una solución clásica, aunque hay que decirlo, pocas veces desarrollados, a través de la cual puede encontrarse una respuesta a las nuevas exigencias.

Es importante considerar que el contexto organizativo es una realidad holística en donde hay que modificar otros aspectos de la organización antes de desarrollar una nueva estructura. Debemos situar este modelo organizativo en el contexto de desarrollo organizacional para luego centrarse en las condiciones que los harán viables y será posible si los planteamientos

institucionales asumen la formación del profesorado y su colaboración como un compromiso institucional, a la vez que promuevan un clima y cultura adecuados y comprometan a la dirección en acciones de dinamización y apoyo.

Los estadios de desarrollo organizacional

La situación de las organizaciones suelen ser difíciles. Elementos como la incidencia que tiene el entorno, la manera como se relacionan sus componentes, la acción diferenciada de la dirección, la manera como utiliza el proceso organizativo, la propia historia institucional y sus inquietudes en relación a la mejora configuran diferencias y da una personalidad única y particular a cada institución, es decir, cada institución tiene su propia personalidad y, por tanto, entre sí todas son diferentes, aun cuando puedan existir rasgos similares, como nosotros, que somos seres únicos e inigualables. Desde una visión analítica, podemos decir que las organizaciones presentan diferentes estadios.

De manera tradicional, los sistemas educativos sociales o culturales han determinado el contenido y condiciones del proceso que se había de desarrollar en las instituciones especializadas.

La política educativa, social o económica definía y la correspondiente administración concretaba y transmitía a las instituciones decisiones relativas al qué, cómo y cuándo formar y evaluar.

Bajo una perspectiva de autonomía se plantea el desafío de la organización curricular que incluye decisiones de aula y de institución, y también, de manera paralela, a una preocupación sobre los procesos en enseñanza-aprendizaje en el aula, que conlleva plantearse los diferentes elementos del proceso didáctico y no solo aspectos metodológicos. Así, nace la necesidad de definir y desarrollar los planteamientos institucionales. Es imprescindible la actuación colectiva. Si antes se podía hablar de “procesos de gestión” ahora tiene sentido

hablar de “procesos organizativos” y establecer estadios de desarrollo organizacional.

El primer estadio se puede identificar con la situación que se le asigna un rol secundario a la organización y lo más importante es el Programa de Intervención. Esta mirada y rol asignado a la organización ha estado y está presente en muchas situaciones, así, el proceso organizativo actúa como de apoyo o soporte a un programa, otorgando para su desarrollo espacio, tiempo, normativa, recursos humanos, etc., y, obviamente, adecuando los recursos a las tareas asignadas con la visión de alcanzar los estándares establecidos.

El segundo estadio implica una posición activa por parte de las organizaciones. Existen explicitados planteamientos institucionales como lo es el P.E.I. (proyecto educativo institucional) que define las metas de la organización que trata de conseguir y este compromiso exige una toma de conciencia colectiva o de la acción individual del profesor.

Cuando una institución asume el compromiso de estar abierta a la comunidad e intenta hacerlo efectivo, debe reflejarlo en sus planteamientos institucionales y cumplirlo por medio de prácticas efectivas. Por tanto, se establecen actuaciones que van más allá del trabajo de aula y que implican la modificación de las estructuras de funcionamiento, el cambio de actitudes y prácticas del personal, el trabajo colectivo y el desarrollo de programas paralelos y complementarios.

Cuando se desarrollan actividades con el fin de sensibilizar a la comunidad de la importancia de la diversidad con propuestas como la potenciación de actividades dentro y fuera de la organización que fomenten la convivencia de los usuarios interdependientes de sus características, por decir alguna, contribuyen a configurar un espacio educativo conformado de actividades y transmisor de unos determinados valores.

Lo fundamental es que estos proyectos hayan sido asumidos por todos y en su realización se sientan implicados y no solo de tener proyectos.

Pero más que la existencia y realización de proyectos podemos entender como un compromiso de las organizaciones el institucionalizar los cambios que de a poco se vayan planteando exige la existencia de mecanismos de autoevaluación institucional y de un claro compromiso con el cambio.

La institución que aprende se ubica en un nivel que pocas alcanzan y que es instaurar, aplicar y utilizar mecanismos de autoevaluación. En la perspectiva del cambio exige actitudes personales y de procesos de seguimiento y evaluación que chocan con nuestra tradición y forma de hacer las Organizaciones.

El tercer estadio proviene del ejemplo desarrollado anteriormente. Si un centro educativo que planteó hacer una escuela efectiva para todos, lo plasmó en su P.E.I. y durante años ha ido desarrollando acciones en esa línea, quizás ya sea un hecho asumido el incorporar a los programas y al funcionamiento de la institución algunas modificaciones que favorezcan el tratamiento de la diversidad de maneras que resulta cada vez más necesario el plantear explícitamente esa problemática. De esta manera podemos decir que ha habido un aprendizaje organizativo, que ha contribuido a conformar parte de la historia de la institución.

Si consideramos a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos los miembros y se transforma a sí misma de manera continua, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. Cuando hablamos de desarrollo de la organización este se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución.

Si bien es cierto que no todo es panificable y predecible en la vida de las organizaciones, más que tomar decisiones de lo que se hará en el futuro es

necesario tomar ahora las medidas que nos pongan en condiciones de poder decidir, de la mejor manera.

Este esquema de estadios planteado genera implicancias que afectan a la naturaleza y característica de los diferentes componentes y dinámicas institucionales y, también, permite hacer análisis institucionales y elaborar teoría organizacional (Gairín, 1998 a).

Bajo las reflexiones realizadas, podrían estudiarse los Departamentos y Equipos Educativos.

En relación al primer estadio no siempre existen ya que si priman, de manera preferente, la intervención educativa, es común que se den situaciones de individualismo, y cuando existen, son meros espacios en donde se reúnen los profesores para informarse de sus actuaciones.

En cuanto al segundo estadio, la existencia de un proyecto común con algo identificativo, las estructuras pedagógicas actúan como lugares de debate, encuentro, intercambio de experiencias y asunción de compromisos. Si consideramos a los equipos de profesores como la expresión de una voluntad de colaborar, y la vía por medio de la cual es factible el desarrollo profesional, nos situamos en este estadio.

Cuando las estructuras de apoyo pedagógico al profesorado logran su plenitud en el segundo y tercer estadio es en donde se hace imprescindible el trabajo colaborativo, en el marco de una organización que tiene un proyecto propio.

DEPARTAMENTOS Y EQUIPOS EDUCATIVOS COMO ESTRUCTURA DE APOYO AL DESARROLLO CURRICULAR.

Desde siempre el profesor se ha preocupado por mejorar su práctica pedagógica, basta con mirar alrededor y ver cómo las diferentes redes de apoyo a las escuelas ofrecen variados programas de capacitación, e monitoreo

y espacios de reflexión, y cuando está, está centrada en el proceso de enseñanza-aprendizaje y se relaciona con la problemática de la transmisión de contenidos culturales (Ciencias Sociales, Matemática, Lenguaje) hablamos de DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS. En cambio si el objeto de atención afecta el ámbito formativo hablamos de EQUIPOS EDUCATIVOS; y cuando la finalidad es la coordinación del proyecto de orientación hablamos de DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN.

La importancia organizativa de los Departamentos como órganos de apoyo y asesoramiento (órgano staff) reside en sus propios objetivos. Riccardi (1965) señala los siguientes:

- ❖ Conseguir el máximo rendimiento del personal del centro.
- ❖ Facilitar a los miembros de la organización el patrimonio de habilidad y experiencia que hay en la empresa educativa.
- ❖ Favorecer la incorporación a la institución educativa, en beneficio de todos, del mismo patrimonio individual de experiencia y de ideas adquiridas en otros lugares.
- ❖ Nacer que todos puedan aprovechar los métodos, los descubrimientos científicos, las nuevas actitudes y los nuevos puntos de vista desarrollados en los últimos años o que se prevean fundamentales los próximos años.

A los señalados, podemos añadir algunos otros:

- ❖ Mejorar las actitudes y las actuaciones del profesorado de cara a una renovación. 6. Potenciar la promoción profesional, abriendo vías que la posibiliten.
- ❖ Mejorar los sistemas y los métodos de organización.
- ❖ Nacer posible un rendimiento más alto de los recursos humanos, materiales y funcionales del centro.

Gairín (1986b) nos señala las tareas generales de un Departamento Didáctico como son:

Cuadro 1: Tareas generales de un Departamento Didáctico (Gairín, 1986b)

A. Referidas a la materia.

A.1. Generales:

- Elaboración y aplicación del plan de trabajo anual Unificación de criterios y coordinación de actuaciones didácticas.
- Determinación de los criterios generales de programación.
- Supervisión de las programaciones y de su aplicación.

- Evaluación periódica del grado de eficacia de los programas.
- Coordinación con los equipos educativos.
- Autoevaluación de su funcionamiento. Redacción y revisión de la normativa del departamento.
- Orientación metodológica del profesorado Supervisar y controlar servicios propios (biblioteca, laboratorio, etc.).

A.2. Relativas al diseño instructivo

A.2.1. Objetivos:

- Determinar los objetivos generales de la materia de aprendizaje.
- Determinar los objetivos generales por niveles de aprendizaje.
- Diferenciar los objetivos mínimos complementarios de ciclo y nivel.

A.2.2. Contenidos.

- Determinar los contenidos básicos, de ampliación y de recuperación.

A.2.3. Material

- Realizar propuestas de organización del material específico
- Proponer y priorizar compras de material didáctico -> Determinar el material del alumno y proponer criterios para la selección del específico de la materia. Orientar la elaboración de material específico para la materia.

- Inventariar material y controlar la biblioteca técnica.

A.2.4. Actividades

- Confeccionar matrices de actividades.

- Proponer modelos de actividades.
- Proporcionar experiencias de globalización, interdisciplinariedad...
- Determinar actividades complementarias.

A.2.5. Metodología.

- Coordinar los procesos metodológicos. Reflexiones sobre las metodologías y proponer las más adecuadas.
- Determinar los niveles de dificultad de la materia y las estrategias para abordarla.
- Proponer elementos motivacionales. A.2.6. Evaluación.
- Proponer y unificar criterios sobre el modo de evaluación.
- Proponer criterios sobre el contenido de la evaluación.
- Elaborar pruebas diagnósticas sobre contenidos.
- Analizar y tipificar pruebas de control.
- Evaluar los elementos del diseño instructivo.
- Analizar y evaluar las estrategias docentes.

B. Referidas al profesorado (buscan su perfeccionamiento didáctico y técnico).

- Intercambio de opiniones y experiencias en el departamento.
- Autoevaluación de las actuaciones del profesorado (microcaching, diarios de clases, relatos, ...)

Seminarios internos de formación: expertos del centro o externos, grupos de trabajo...

- Seminarios externos de formación: cursos, seminarios, congresos...
- Participación en programas específicos de formación permanente.
- Control, análisis y publicación de experiencias. Información sobre temas de interés científico.

Información general sobre cursos, seminarios, etc., de interés didáctico.

C. Referidas a ambos (investigación operativa). Investigación sobre el contenido de la materia. Estudios sobre diversas metodologías y resultados de su aplicación.

- Revisión y experimentación de técnicas instructivas.
- Validación y fiabilización de pruebas de rendimiento.
- Experimentación de nuevas formas de organización del profesorado y alumnado.
- Participación en investigaciones curriculares. Creación y utilización de recursos.

Cuadro 2: Tareas de un equipo educativo (Gairín 1986b)**Como órgano ejecutivo**

- Aplicación del reglamento de régimen interior y otras normas.
- Elección del coordinador. Adscripción del grupo de profesores.
- Organización interna del grupo de profesores. Agrupamiento de alumnos.
- Unificación de criterios y prácticas académico-administrativas.
- Distribución de tiempos (módulos horarios) y espacios.
- Propuesta de asignaciones presupuestarias.
- Distribución, mantenimiento y cuidado del material del ciclo.

Como equipo educativo**A. Referidas directamente a la formación del alumno.***A.1. Generales*

- Unificación de criterios y coordinación de actuaciones formativas (disciplina, integración. dificultades de aprendizaje...).
- Planificación y realización de actividades educativas conjuntas (salidas, festivales,..).
- Colaboración y coordinación con otros centros, órganos de apoyo (EAPS, departamento de orientación...) e institucionales locales o supralocales con finalidades educativas (esplais, casas de colonias...).
- Autoevaluación de sus acciones.

A.2. Organizativas.

- Coordinación de actuaciones con otros ciclos.
- Coordinación de las actuaciones de los departamentos didácticos y del departamento de orientación.
- Coordinación de actuaciones escolares y extraescolares.

A.3. Curriculares.

- Coordinación instructiva de carácter horizontal (metodología, actividades de globalización...)
- Información bidireccional con los departamentos.
- Estudio y planificación de hábitos y técnicas.
- Mejora positiva de actitudes y motivaciones.
- Evaluación formativa.
- Proponer actividades complementarias.

A.4. Alumnos

- Seguimiento de la dinámica de los grupos-clases.
- Estudio y seguimiento de casos individuales específicos.
- Coordinación de criterios para el registro sistemático de actuaciones.
- Propuesta de permanencia de un año más en el ciclo.

Padres.

- Criterios generales de información y actuación (reuniones, entrevistas...)
- Establecimiento de vías de comunicación personales e institucionales.
- Colaboración en la realización de actividades formativas.

B. Referidas a las personas que intervienen (formación interna).

- Intercambio de opiniones sobre la problemática educativa del centro.
- Intercambio de experiencias y valoraciones con otros centros cercanos.
- Seminarios internos de formación (expertos del centro o externos, grupos de trabajo...).
- Participación en cursos y seminarios de formación psicopedagógica.
- Asistencia a congresos, jornadas, seminarios, etc.

C. Referidas a ambos (investigación operativa).

- Análisis de modelos de informes, entrevistas, historial del alumno...
- Validación de pautas de observación, pruebas psicotécnicas.
- Experimentación de nuevas formas de agrupamiento de profesores y/o alumnos.
- Estudios sobre aspectos con incidencia formativa (disciplina, formación y trabajo de grupos...).
- Participación en planes experimentales curriculares y organizativos.
- Autoevaluación de actuaciones del profesorado ("microteaching", relatos...).
- Revisiones bibliográficas.

Fomentar el intercambio de experiencias, realizar seminarios de formación internos y externos contribuyen al perfeccionamiento docente.

Condiciones para un trabajo efectivo

Sabemos que nos es posible que los equipos de profesores hayan de funcionar con solo clarificar sus funciones. A continuación analizaremos 4 factores que incidirían en la mejora de los actuales niveles de organización:

1. Atender a la disfunciones que genera la práctica institucional

En varias oportunidades se ha descrito a las instituciones como realidades educativas complejas, dinámicas y volubles a exigencias externas, además, como organización con características especiales, como tecnología poco desarrollada, usuarios obligados, metas difusas, por citar algunos. Es así que aparecen las disfunciones o alteraciones. A partir de los estadios presentados se puede realizar una breve aproximación.

El presente recuadro representa una aproximación a las vinculaciones existentes.

<i>Niveles de desarrollo organizativo</i>	<i>Paradigmas educativos</i>	<i>Paradigmas de enseñanza aprendizaje</i>	<i>Tipología profesional</i>	<i>Modelo de formación</i>	<i>Departamentos y Equipos educativo</i>
<i>Organización como marco</i>	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Presagio-producto • Proceso- producto 	Técnico	Cultural Competencia	Estructuras formales
<i>Organización como contexto</i>	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Mediacional centrado en el profesor -Mediacional centrado en el alumno - Mediacional mixto 	Técnico colaborativo	Humanista Personalista	Clubs de debate y coordinación
<i>Organización que aprende</i>	Sacio-crítico	<ul style="list-style-type: none"> - Ecológico - Crítico contextual 	Transformador social	Ideológico Técnico-crítico	Agentes de cambio

Implantación real de una cultura colaborativa

El discurso reiterado ha sido y lo sigue siendo es la colaboración. Generalmente esta se utiliza para comprometer una actuación, denotar una ilusión o para justificar un fracaso.

La literatura especializada nos habla de la excelencia del trabajo en equipo (Lieberman, 1990; Carreño, 1992; Inger, 1993; Senge, 1995; etc.). La administración educativa lo señala como una actuación deseada para centros escolares y los profesores la mencionan como necesaria.

Pero la realidad nos muestra un panorama desolador y, cuando existe es considerada como una excepción ya que a la luz de los hechos, al parecer primar los relacionados con efectividad, competencia e individualismo.

Aun cuando el panorama no es muy bueno, se puede efectuar en las escuelas (Escudero, 1990; Villar y otros, 1992; Molina, 1993; Ferreres y Molina, 1995, etc.).

De acuerdo a lo señalado por Gairín (1998a) como factor de motivación desarrolla el sentido de propiedad, prepara y facilita el cambio y es una alternativa necesaria en nuestra realidad educativa. Potenciarla exige una cultura que identifica a los miembros de la organización con el Proyecto Institucional y, a su vez, guía las actuaciones individuales y colectivas promoviendo el cambio desde dentro de los centros educativos.

Si comprendemos que la colaboración es la actuación conjunta y comprometida en la consecución de unos objetivos, podemos comprender que en área educativa se puede aplicar a diferentes situaciones; afecta a lo inter o intra institucional y contener diferentes niveles (compartir ideas y recursos, planificar y desarrollar en común, tener un proyecto único), comprometiéndose directamente varias de las actuaciones propias de los departamentos y equipos educativos como se puede observar en el siguiente cuadro:

❖ A NIVEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Entre iguales: interalumnos, interprofesores,.. • Entre diferentes: alumnos-profesores, profesores-padres,..
❖ A NIVEL COLECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Entre estamentos: profesores, padres, alumnos,.. • Entre asociaciones: federación de asociaciones de padres de alumnos • Entre órganos o estructuras organizativas: departamentos didácticos, equipos docentes, comisiones....

❖ A NIVEL INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Entre servicios: Inspección, centros de recursos.. • Entre instituciones: centros educativos, Ayuntamientos...
-------------------------	---

Cuadro 4: *Diferentes situaciones de colaboración*

No olvidar que la colaboración que se va a desarrollar apoya y busca la auto reflexión profesional y el diálogo entre colegas y que su finalidad es mejorar la práctica; tampoco debe haber una graduación en donde se pase de la interacción entre iguales al conocimiento mutuo y no compartir propuestas y proyectos.

Pérez (1998:62) señala: "El docente se » mueve constantemente en el terreno de los valores y de los conflictos por la repercusión moral y política de sus prácticas. Elabora, experimenta y desarrolla un conocimiento práctico siempre tentativo y provisional que legitima a su intervención si es consciente de su relatividad y de las condiciones que garantizan el control democrático de las prácticas por parte de los agentes sociales que las viven. Por ello, la autonomía profesional dentro de este enfoque debe concebirse siempre como relativa al proceso complejo, dialéctico y democrático de elaboración del conocimiento práctico"

Es decir, todos construyen su propio conocimiento, y si es así, es importante generar espacios de encuentros o promover que existan, que permitan intercambiar y conocer las experiencias ligadas a las prácticas pedagógicas. De allí que son los profesores protagonistas de la innovación y del cambio, generando procesos reconstructivos.

Por tanto, hay que trabajar estrategias que generen actividades positivas a la práctica, el trabajo y la investigación.

Las estrategias que podemos utilizar desde una perspectiva cultural y bajo un enfoque colaborativo suponen tomar decisiones y acciones fundamentadas que dicen relación a elegir medios y articular los recursos para lograr un objetivo.

Gairín y Armengol (1966a) recogen un conjunto de estrategias que posibilitan y hacen realidad el trabajo colectivo y que son

Algunas estrategias de intervención de carácter global ¹	
<ul style="list-style-type: none"> • El Desarrollo Organizacional (D.O.). • La Revisión Basada en la (R.B.E.). • La Revisión Departamental. • El Desarrollo Colaborativo. • Los Vínculos Interinstitucionales. • La Red de Escuelas. • Los Círculos de Calidad. • La Formación en centros. 	<p>Otras estrategias de formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diseminación y utilización del conocimiento centrado en las escuelas. • La supervisión clínica. • La Investigación-acción. • El apoyo profesional entre compañeros.

)

Además, señalan la importancia de trabajar éstas y apoyarlas con técnicas de dinámica de grupos, resolución de conflictos, generación de consensos. Por ello es importante que en estas estrategias de contextos colaborativos estén íntimamente relacionadas a los procesos de planificación ya que deben estar contextualmente relacionadas con los procesos reflexivos y de resolución de problemas debido a la vinculación con el sistema de relaciones humanas de la Institución

Establecer la revisión y mejora como un compromiso permanente

A pesar de que no es fácil, más bien es difícil, conocer a cabalidad como es o, en su defecto, deberían ser las estructuras y organizaciones que aprenden, podemos hablar de los fundamentos de aprendizaje que se esconden en este tipo de organizaciones.

Dichos fundamentos hablan de un aprendizaje orientado a la resolución de problemas, de aprendizaje cíclico (hacer, reflexionar, pensar, decidir,

¹ Su desarrollo está descrito en Gairín (1996a). También pueden verse algunos desarrollos en Bolívar (1999) y De la Torre (1994hacer,..)

y de aprendizaje por medio de la acción y que se desenvuelve en un contexto ("organización que aprende") caracterizado por Swieringa y Wierdsma (1995:79) como:

Estrategia	<i>Desarrollo continuo</i> <ul style="list-style-type: none"> • dirigido a la misión -corto y mediano plazo • racional e intuitivo • activo y proactivo • diversos enfoques Estructura
Estructura	<i>Redes orgánicas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades y equipos combinados flexiblemente • con base en combinaciones de mercado y producto • descentralización • mezcla de pensadores (staff) y hacedores (línea) • coordinación a través de la discusión Cultura
Cultura	<i>Cultura orientada a las tareas</i> <ul style="list-style-type: none"> • flexible • orientada a la resolución de problemas • creativa
Sistemas	<i>Sistemas de apoyo</i> <ul style="list-style-type: none"> • información para reflexionar, "sobre el sistema" • información para actuar, "dentro del sistema" • lidiar con lo complejo

El siguiente cuadro nos presenta una gama de atributos que los docentes identifican en las escuelas que aprenden y que pueden ser de utilidad para apoyar el trabajo de Departamentos y Equipos Educativos.

En cuanto a la misión y visión del establecimiento éstas están tiene relación con el aprendizaje organizativo cuando es clara, accesible y compartida.

Características de las escuelas como organizaciones que aprenden (Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1995:241. En Bolivar, 1996:15)	
Visión y misión del centro escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Clara y accesible para la mayoría del profesorado. • Compartida por la mayoría • Percibida como significativa para la mayoría • Presente en las conversaciones y tomas de decisiones

Cultura escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborativa • Creencias compartidas sobre la importancia para el desarrollo profesional continuo • Normas de apoyo mutuo • Actitudes para mantener intercambios francos y sinceros con los colegas • Compartir de modo informal ideas y materiales • Respetar las ideas de los colegas • Apoyo en las decisiones arriesgadas • Estímulos para la discusión abierta de dificultades • Compartir los éxitos • Todos los alumnos son valorados según sus necesidades • Compromiso por ayudar a los alumnos
Política y recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos suficientes para apoyar el necesario desarrollo profesional • Observación por colegas de las propias clases como recurso para el desarrollo profesional • Disponibilidad de una biblioteca profesional, con intercambio entre los profesores • Disponibilidad de recursos curriculares y de ordenadores • Acceso a la asistencia técnica para implementar nuevas prácticas
Estructura de la organización escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de toma de decisiones abiertos y completos • Distribución de la toma de decisiones a los órganos colegiados • Decisiones por consenso • Dimensión pequeña del centro • Organización del trabajo en equipos • Reuniones semanales breves de planificación • Reuniones frecuentes para solucionar problemas entre grupos de profesores • Tiempo dedicado regularmente al desarrollo profesional en el centro • Organización de espacios físicos para el trabajo en equipos • Libertad para experimentar nuevas estrategias en las propias clases • Periodos comunes de tiempo para que los profesores trabajen juntos • Adscripción de los profesores a diversos departamentos
Estrategias de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear una estrategia sistemática para implicar en los fines del centro a los alumnos, padres y profesores. • Contar con planes para el desarrollo institucional • Contar con planes para el desarrollo individual, que reflejen el desarrollo institucional • Establecer un número restringido y manejable de

	<p>prioridades para la acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorevisión periódica de las metas y prioridades de la escuela • Fomento de la observación mutua de las clases • Procesos bien diseñados para poner en práctica iniciativas de programas específicos, así como para asegurar su seguimiento y evaluación
--	---

7. OBJETIVO GENERAL

1. Instalar el trabajo por Departamentos en el Segundo Ciclo Básico para mejorar el trabajo curricular en los diferentes sectores y subsectores de aprendizaje

8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el perfil de los Jefes de Departamentos de los sectores y subsectores del segundo ciclo básico
2. Establecer la reglamentación que regirá para el trabajo por Departamento
3. Crear pauta de evaluación del trabajo de los Departamentos

9. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

A partir del año 2010 la Escuela Técnico Profesional Dr. Oscar Marín Socías incorporará como metodología el trabajo por Departamentos de sectores y subsectores de aprendizaje. Estos Departamentos funcionarán en el segundo ciclo básico y enseñanza media (de 5° a 4° año medio) puesto que el primer ciclo básico continuará trabajando por paralelos.

Los principios pedagógicos que se pondrán en acción corresponden a:

El proyecto tendrá dos etapas de funcionamiento:

La primera etapa corresponderá a la determinación de las competencias de los Jefes de los diferentes Departamentos en el mes de Marzo por parte del

Equipo Directivo del Establecimiento y apoyado de las orientaciones dadas por la responsable de este proyecto

La segunda etapa comenzará con la designación de los Jefes de Departamentos y la puesta en marcha de los departamentos a partir del mes de Marzo

Los equipos se reunirán semanalmente en las horas destinadas a planificación, es decir, todos los miércoles de 14:00 a 16:00 horas.

El trabajo por Departamentos busca y pretende organizar a los docentes en el aspecto curricular en áreas de Lenguaje, Inglés, Matemática, Sociedad, Naturaleza y Artística, agrupándose en esta última Tecnología, Artes Visuales, Artes Musicales y Educación Física.

10. ACTIVIDADES

- a. Presentar el Proyecto al Equipo Directivo de la Escuela para su posterior aprobación.
- b. Determinar las competencias para los Jefes de Departamentos: Estas competencias serán propuestas por la responsable del proyecto y posteriormente analizadas, consensuadas y ejecutadas por el Equipo Directivo de la Escuela.
- c. Organizar los diferentes Departamentos. La organización estará a cargo de la Unidad Técnica Pedagógica y con el conocimiento previo de todos los docentes de la escuela en Consejo de Profesores. El objetivo de esta organización es el de sistematizar metodologías pedagógicas y de evaluación en cada área; desarrollar materiales didácticos; buscar estrategias remediales en los casos que sea necesario; trabajar en conjunto, confeccionando metodologías y evaluaciones; elaborar las

planificaciones clase a clase, todo ello con el fin de unificar criterios sobre el trabajo curricular del establecimiento.

Los departamentos trabajarán dos horas durante los tres primeros miércoles del mes en función de los objetivos y las pautas propuestos para cada una de ellos. Los integrantes de los departamentos revisarán las clases, evaluaciones y los problemas que se puedan presentar en relación a alguna asignatura o curso. Las pautas de trabajo para las reuniones serán propuestas por la responsable del proyecto, luego serán analizadas y consensuadas por la Jefe de cada Departamento y la Unidad Técnica Pedagógica.

El Jefe de Departamento será el responsable del normal y adecuado funcionamiento de su equipo de trabajo. Por otro lado, le corresponderá mantener una comunicación fluida entre el equipo de trabajo y el Equipo Directivo de la Escuela debido a que él deberá reunirse con este último cada quince días para supervisar el trabajo que se realiza en cada Departamento. En esta supervisión se revisará el trabajo tanto en lo que se ha planificado como en aquellos aspectos que se relacionan con los criterios de metodología, contenido y evaluación de ese trabajo. También le corresponderá entregar, mensualmente, a Unidad Técnica Pedagógica un informe sobre el trabajo realizado.

La Unidad Técnica Pedagógica se reunirá con los Jefes de Departamentos una vez al mes, es decir, el último miércoles de cada mes, con el fin de aunar criterios sobre el trabajo curricular del Establecimiento y que todos los Jefes de Departamento estén al tanto de lo que sucede en todos los cursos. Por otro lado, en el último Consejo de Profesores del Semestre cada Departamento expondrá su trabajo de manera que todos los docentes de la Escuela estarán al tanto la realidad de esta, quienes a su vez

podrán aportar con nuevas ideas para el mejoramiento continuo del trabajo departamental.

Al finalizar cada semestre, en el Consejo de Evaluación Semestral, se analizarán los resultados de nuestros alumnos y alumnas y se consensuarán estrategias de mejora para el segundo semestre y cada departamento en relación a su planificación y ejecución. A fin de año, en Consejo de Evaluación Anual se analizará el funcionamiento de cada Departamento, poniendo especial énfasis en lo curricular, teniendo los antecedentes de promoción de la Escuela.

11. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	diciembre				marzo				abril				mayo				junio				julio				agosto				septiembre				octubre				noviembre				diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del Proyecto		X																																										
2	Determinación de competencias de Jefes de Departamento			X																																									
3	Designación de Jefes de Departamento					X																																							
4	Organización de los Departamentos						X																																						
5	Monitoreo del trabajo por Departamento											X				X				X					X			X				X				X				X					
6	Evaluación del trabajo por Departamento																							X																	X				

12. EVALUACIÓN

EVALUACION DEL PROYECTO

El proyecto se evaluará considerando:

- a. Encuesta de satisfacción aplicada a los docentes en relación al trabajo anual realizado bajo esta modalidad.
- b. El trabajo por Departamentos utilizando una matriz de seguimiento del proyecto de monitoreo de las actividades propuestas en el Proyecto.
- c. El impacto del trabajo en relación a mejoras en los rendimientos de los alumnos y alumnas del Establecimiento.

13. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Presentación:

Este cuestionario forma parte de una evaluación participativa que se realiza sobre el trabajo por Departamentos al interior del Establecimiento. La información que Ud. aporte permitirá conocer las principales fortalezas y debilidades del trabajo Departamental y permitirá enfrentar las situaciones problemáticas, así mismo, fortalecer aquellos aspectos que posibiliten una mejora de las acciones realizadas.

Como actor importante en este proceso le invitamos a responder con veracidad y agradecemos, desde ya, su aporte y participación.

Valore de acuerdo a la siguiente escala:

(NS/NC) no sabe/no contesta (1) totalmente en desacuerdo

(4) muy de acuerdo

PERFIL DEL JEFE DE DEPARTAMENTO	NS/NC	1	2	3	4
1. Establece sistemas y procedimientos para organizar y derivar la información a quien corresponda.					
2. Se compromete con el desarrollo continuo de las competencias de los profesores.					
3. Establece claramente los responsables de la ejecución de las actividades y se asegura que comprenden sus tareas, plazos y metas.					
4. Supervisa las actividades de su área, asegurándose de la coherencia de las planificaciones, la práctica y la utilización de recursos.					
5. Implementa un procedimiento para que todos los miembros del departamento, y de otros afines, tengan conocimiento actualizado de los recursos disponibles.					
6. Planifica las actividades del					

departamento, en conjunto con los profesores					
DEL TRABAJO POR DEPARTAMENTO	NS/NC	1	2	3	4
1. Analiza los resultados de su área.					
2. Se sistematizaron metodologías pedagógicas					
3. Se trabajó en conjunto determinando metodologías y evaluaciones					
4. Se elaboraron planificaciones clase a clase					
4. Se dio la retroalimentación entre pares					
6. Existió una comunicación fluida entre los miembros de los Departamentos					
7. S programaron los contenidos semestralmente					
8. El proceso de coordinación y reuniones entre el profesorado del departamento para debates docentes es adecuado					
9. Estoy satisfecho con el trabajo realizado por el Departamento					
10 El trabajo por Departamento permitió la mejora del rendimiento de su curso					
OBSERVACIONES					

14. MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

Objetivo:				
Fecha	Actividad	Responsable	Nivel de logro	Comentario
	PRESENTACION DEL PROYECTO	ENCARGADA PROYECTO	100% DEL PROYECTO EXPUESTO A LOS DIRECTIVOS	
	DETERMINACION DE COMPETENCIAS DE JEFES DE DEPARTAMENTOS	ENCARGADA PROYECTO	100% DE COMPETENCIAS DETERMINADAS EN DOCUMENTO	
	DESIGNACION DE JEFES DE PARALELOS	JEFA TECNICA	100% DE LOS DOCENTES DESIGNADOS	
	ORGANIZACION DE LOS DEPARTAMENTOS	JEFA TECNICA	100% DE LOS TRABAJOS ASIGNADOS	
	MONITOREO DEL TRABAJO POR DEPARTAMENTO	JEFA TECNICA	100% DE INFORMES MESUALES	
	EVALUACION DEL TRABAJO POR DEPARTAMENTO	JEFA TECNICA ENCARGADA PROYECTO	100% DE LOS DOCENTES RESPONDEN ENCUESTA DE SATISFACCION EN RELACION AL TRABAJO ANUAL POR DEPARTAMENTO % DE MEJORA EN RENDIMIENTOS DE ALUMNOS(PROMEDIO POR CURSO EN LAS ASIGNATURAS)	

15. BIBLIOGRAFÍA

- Baez, B. y Jiménez J.E. (1994). Contexto escolar y comportamiento social.
- Echeita G. y Martín. E. (1990). Interacción social y aprendizaje.
- Freedman, J. (1998). La Administración: México. Mc.GrawHill
- Gairín Sillán, Joaquín (1999). Los Departamentos y Equipos Educativos como Órganos de Desarrollo Profesional. Profesorado. Revista de currículo y formación del profesorado, 3,1 (1999) <http://www.ugr.es/local/recfpro/Rev31ART5.pdf>.
- Gairín Sillán, Joaquín. Estadios de Desarrollo Organizativo. <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EDUCACION-SOCIEDAD/ORGANIZACION%20QUE%20APRENDE.pdf>
- Hall H. Richard (1996), Organizaciones, Estructuras, procesos y resultados, Prentice Hall Hispanoamérica.
- <http://urtol.tol.itesm.mx/webpage/ppt/ponenciatrabajoacolaborativovirtual.doc> (2004) Aprendizaje Colaborativo en las Redes de Aprendizaje
- Koontz, Harold y Weihrich Heinz (1998). Administración. Una perspectiva global. (11ª. Edición). McGraw-Hill, México.
- Maddux, Robert, Team building: An exercise in leadership, Crisp Publications, California, 1992.
- Manes, Juan Manuel, Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional, Ediciones Gárnica de Chile S.A., 1999
- Ministerio de Educación Plan Social Educativo. Vamos a la Escuela, (2012), El Salvador.
- Mintzberg Henry (1999). La estructuración de las Organizaciones. (1ª edición). Editorial Ariel. Barcelona. España.
- Paul M. Muchinsky. Psicología aplicada al trabajo.
- Quintero Fernández, Mari Paz (2006). Trabajo en Equipo. Revista Digital Investigación y Educación.
- Harvey, Don y Brown, Donald, An experiential approach to organization development, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1996.

16. ANEXOS

ANEXO N° 1

Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo.

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Autor: Fundación Chile

Se presenta el perfil de las competencias funcionales en los ámbitos de Gestión y en el ámbito Curricular las que serán consideradas para determinar las competencias de los Jefes de Departamentos.

ÁMBITO DE GESTIÓN

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

1. ASEGURAR LA EXISTENCIA DE INFORMACIÓN ÚTIL PARA LA TOMA OPORTUNA DE DECISIONES

Desempeño estándar

- a. Diseña y organiza sistemas para recoger y reportar información.
- b. Selecciona, jerarquiza y actualiza la información.
- c. Establece sistemas y procedimientos para organizar y derivar la información a quien corresponda.
- d. Establece sistemas y procedimientos para el manejo de información reservada.
- e. Establece procedimientos para constatar la adecuada recepción de la información.
- f. Define los conductos regulares por los que debe fluir la información.
- g. Define mecanismos conocidos y utilizados por todos para tener acceso a la información necesaria para su trabajo.
- h. Utiliza canales diferentes para hacer llegar la información en forma rápida y veraz.
- i. Hace respetar los canales regulares y los niveles de información.

2. GESTIONAR EL PERSONAL

Desempeño estándar

- a. Define los perfiles profesionales basados en competencias de acuerdo al PEI.
- b. Utiliza como criterios de referencia perfiles de competencias en la selección, contratación, inducción, evaluación y desvinculación del personal.
- c. Se compromete con el desarrollo continuo de las competencias de los profesores.
- d. Incentiva el autoaprendizaje y desarrollo profesional.
- e. Vincula la selección del personal, el desarrollo profesional y las metas de la escuela.
- f. Establece y mantiene procedimientos para monitorear y evaluar el desempeño profesional.
- g. Retroalimenta el desempeño profesional de los profesores oportunamente.
- h. Implementa un sistema de incentivos de acuerdo al logro de metas, sometiéndolo a revisiones periódicas.

3. PLANIFICAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE SU ÁREA.

Desempeño estándar

- a. Define los objetivos de su área de acuerdo a los de la Planificación Institucional y los lineamientos del Proyecto Educativo.
- b. Alinea los objetivos de la planificación con los objetivos estratégicos de su área y los institucionales.
- c. Establece claramente los responsables de la ejecución de las actividades y se asegura que comprenden sus tareas, plazos y metas.
- d. Monitorea el avance de la planificación retroalimentando el proceso permanentemente.
- e. Evalúa los resultados y productos e informa oportunamente a la Dirección.
- f. Propone e implementa soluciones a los problemas que se presentan en el área.

4. ADMINISTRAR LOS RECURSOS DE SU ÁREA EN FUNCIÓN DEL PEI

Desempeño estándar

- a. Diagnostica las necesidades de su área.
- b. Solicita oportunamente información al personal a su cargo, para diagnosticar las necesidades y hacer los requerimientos a la Dirección.
- c. Negocia con la Dirección el presupuesto de su área.
- d. Considera los recursos disponibles para elaborar la planificación de su área.
- e. Implementa un sistema para elaborar el presupuesto del área y mantenerlo al día.
- f. Supervisa las actividades de su área, asegurándose de la coherencia de las planificaciones, la práctica y la utilización de recursos.
- g. Administra el presupuesto asignado al área, dando cuenta de los ingresos y gastos.
- h. Hace un informe anual del área en el que incluye la evaluación de los recursos asignados, la frecuencia de su uso y la proyección para el año siguiente.

5. ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PEDAGÓGICOS A LOS DOCENTES

Desempeño estándar

- a. Aplica procedimientos sistemáticos para conocer las necesidades de recursos pedagógicos de su área.
- b. Evalúa la pertinencia de los recursos solicitados con relación a la planificación de la asignatura.
- c. Informa a la Unidad Técnico Pedagógica y/o Dirección de las necesidades de su departamento, fundamentando la solicitud de compra o reposición.
- d. Asesora a las personas encargadas de la adquisición, orientándolas acerca de las características del recurso solicitado.
- e. Implementa un procedimiento para que todos los miembros del departamento, y de otros afines, tengan conocimiento actualizado de los recursos disponibles.
- f. Implementa un procedimiento para la solicitud y devolución de los recursos pedagógicos, en consenso con el centro de recursos audiovisuales.
- g. Mantiene una base de datos actualizada de los recursos del departamento y la utilización de ellos.
- h. Promueve el cuidado y el ahorro de recursos en los miembros de su departamento.

6. COORDINAR ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DEL DEPARTAMENTO.

Desempeño estándar

- a. Coordina el Plan de las Asignaturas, la disponibilidad horaria y experiencia de los profesores en los diferentes niveles.
- b. Entrevista a los profesores de su departamento para consensuar el número de horas, cursos u otras actividades que atenderá.
- c. Presenta a la Unidad Técnico Pedagógica una propuesta de carga horaria del departamento y una propuesta de los profesores que la servirán en los diferentes niveles.
- d. Informa a los profesores su carga horaria definitiva, en acuerdo con el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica.
- e. Realiza un inventario de los materiales con que cuenta el departamento: material audiovisual, libros, implementos deportivos, material de laboratorio de ciencias, de idiomas etc.
- f. Determina los materiales que se solicitarán, de acuerdo a las planificaciones del Departamento.
- g. Recibe los materiales y determina los procedimientos para su uso en coordinación con el Centro de Recursos Audiovisuales y otras instancias responsables, de acuerdo a la estructura del Establecimiento.
- h. Monitorea el uso de los materiales.
- i. Planifica las actividades del departamento, en conjunto con los profesores.
- j. Informa y entrega a la Unidad Técnico Pedagógica la planificación del departamento.
- k. Determina el procedimiento para cautelar la fluidez de la información entre los miembros del departamento.

7. SUPERVISAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS EN EL AULA

Desempeño estándar

- a. Realiza reuniones periódicas de estados de avance para medir el nivel de logro de las metas.
- b. Dirige reuniones técnicas para analizar las planificaciones y evaluar su coherencia con el libro de clases, las evaluaciones, trabajos y proyectos.
- c. Supervisa las planificaciones de las asignaturas verificando que los contenidos y tiempos señalados corresponden a los objetivos del curso o nivel.
- d. Analiza en conjunto con los departamentos las actividades que se están realizando para evaluar su coherencia con los objetivos de la asignatura.
- e. Solicita a cada departamento una Carta Gantt de las pruebas y trabajos de cada curso, para coordinar las fechas y evitar que las evaluaciones se concentren en un mismo período de tiempo.
- f. Supervisa la entrega oportuna de la información a los estudiantes.
- g. Supervisa los instrumentos de evaluación, verificando que correspondan a los contenidos tratados y a la metodología utilizada por el profesor.
- h. Supervisa la planificación del instrumento de evaluación: objetivo s, contenidos, tabla de especificaciones, asignación de puntaje, proponiendo las modificaciones necesarias.
- i. Supervisa y participa en las observaciones de clases a los docentes y en su retroalimentación.
- j. Verifica la coherencia de planificaciones, registro de actividades en el libro de clases, cuadernos, pruebas y trabajos.
- k. Supervisa la devolución a los alumnos de las pruebas aplicadas y su retroalimentación.
- l. Aplica pruebas de nivel para evaluar el grado de avance de cada curso.
- m. Hace análisis estadístico de los resultados, en los diferentes contenidos, focalizándose en los que no se han logrado, por curso y nivel.
- n. Implementa acciones remediales para alcanzar los aprendizajes no logrados.
- o. Fija los plazos para que los profesores entreguen un informe, dando cuenta de los objetivos logrados y no logrados, las causas y las estrategias remediales que desarrollará.
- p. Supervisa la implementación de las estrategias comprometidas y sus resultados.
- q. Evalúa los resultados de las estrategias implementadas.

8. ASEGURAR LA CALIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS EN EL AULA.

Desempeño estándar

- a. Analiza, en conjunto con los profesores, las planificaciones y las actividades para cada contenido.
- b. Hace estudios piloto para comprobar si, con una nueva metodología, los estudiantes logran mejorar sus aprendizajes y son transferibles a otras materias. Luego generaliza el uso de dicha metodología.
- c. Establece una política de trabajo cooperativo para compartir estrategias exitosas de enseñanza y aprendizaje.
- d. Solicita la opinión de los estudiantes acerca de la metodología utilizada en las clases y toma en cuenta esa información en la reformulación de sus estrategias de enseñanza.
- e. Realiza observaciones de clases, focalizadas en las estrategias didácticas en trabajo conjunto con los Jefes de Departamento.
- f. Retroalimenta a los profesores observados con relación a las estrategias didácticas utilizadas y los aprendizajes logrados.
- g. Monitorea en forma sistemática las estrategias de trabajo revisando en forma aleatoria cuadernos y trabajos de los estudiantes.

9. ELABORAR Y GESTIONAR PROYECTOS DE MEJORAMIENTO

Desempeño estándar

- a. Analiza los resultados de su área.
- b. Aplica instrumentos que le permitan definir y priorizar necesidades e intereses de su área y/o establecimiento.
- c. Investiga la oferta de proyectos externos a la institución y las posibilidades de financiamiento.
- d. Se informa de los requisitos, plazos, completación de formularios y otros para la presentación para la postulación interna (Dirección, sostenedor, directorio) o a organismos externos.
- e. Analiza los resultados de la Evaluación de los años anteriores para detectar áreas de mejora.
- f. Verifica que el proyecto sea coherente con el Proyecto Educativo del Establecimiento y los resultados de su área.
- g. Presenta y justifica el proyecto.
- h. Planifica las diferentes etapas del proyecto.
- i. Define el alcance del proyecto y el impacto esperado.
- j. Establece metas, indicadores de logro y productos del proyecto.
- k. Designa las tareas y los responsables.
- l. Define los recursos y busca el financiamiento.
- m. Define la metodología de los estados de avance.
- n. Diseña la carta Gantt del proyecto.
- o. Monitorea sistemáticamente el avance del proyecto.
- p. Evalúa el proyecto.
- q. Informa a la comunidad de los progresos y resultados del proyecto.

ÁMBITO CURRICULAR

10. ASEGURAR LA IMPLEMENTACIÓN Y ADECUACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS.

Desempeño estándar

- a. Revisa periódicamente los Planes y Programas comparando las planificaciones, el libro de clases y las pruebas y trabajos.
- b. Modifica las planificaciones de acuerdo con los resultados de las evaluaciones.
- c. Implementa nuevas estrategias para velar por el cumplimiento del programa.
- d. Revisa cuadernos y textos en forma aleatoria.
- e. Supervisa las evaluaciones comparándolas con las planificaciones y programación de la asignatura.
- f. Supervisa el uso de los recursos metodológicos y de los materiales didácticos.
- g. Hace supervisiones de clases en forma sistemática.
- h. Retroalimenta periódicamente a los profesores.

11. ADECUAR ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE

Desempeño estándar

- a. Analiza los resultados académicos para determinar los aprendizajes logrados y no logrados.
- b. Capacita a los estudiantes para que se autoevalúen.
- c. Incorpora las sugerencias de los especialistas para mejorar las estrategias de aprendizaje.
- d. Diseña actividades para volver a capturar la atención de los estudiantes.
- e. Verifica las conexiones de ideas que han hecho los estudiantes para enseñar nuevas formas de organizar la información.
- f. Desarrolla actividades innovadoras para que los estudiantes relacionen la nueva información con sus conocimientos previos y su realidad.
- g. Plantea problemas y estimula a los estudiantes a encontrarla mayor cantidad de soluciones posibles.
- h. Se asegura de que los estudiantes sepan cómo aprender y no solamente qué aprender.
- i. Crea estrategias específicas para trabajar con estudiantes con necesidades educativas especiales.
- j. Refuerza positivamente los esfuerzos de los estudiantes, elevando su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes.

12. MEJORAR LAS ESTRATEGIAS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS.

Desempeño estándar

- a. Mantiene un registro actualizado con los resultados obtenidos por los alumnos en cada nivel que atiende.
- b. Identifica cuáles son los contenidos que requieren ser reforzados.
- c. Compara los resultados con los del nivel, diseñando en conjunto estrategias para mejorar los resultados.
- d. Presenta informes sobre la aplicación de las estrategias aplicadas, con evaluación de su impacto.
- e. Fortalece las áreas que interesan especialmente a los estudiantes de acuerdo a los resultados de los tests vocacionales u otras estrategias aplicadas de acuerdo al nivel.
- f. Refuerza los contenidos que aparecen deficientes en las pruebas de medición externa.
- g. Analiza los resultados de los estudiantes con necesidades educativas especiales, en conjunto con los especialistas, y toma decisiones para potenciar el aprendizaje a través de estrategias metodológicas conjuntas.
- h. Reformula su metodología de enseñanza a la luz de los resultados.

13. GESTIONAR PROYECTOS DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

Desempeño estándar

- a. Se informa permanentemente de las nuevas tendencias educativas en su subsector y/o área.
- b. Prioriza las necesidades de su subsector que requieren respuestas innovadoras.
- c. Fundamenta la pertinencia e impacto del proyecto de innovación educativa.
- d. Sensibiliza a la comunidad para lograr que se interese por el éxito del proyecto.
- e. Define los objetivos y alcance del proyecto, al tiempo que vela por su coherencia con los objetivos de la asignatura, departamento o área.
- f. Especifica las competencias y el producto que los estudiantes deben alcanzar al finalizar el proyecto.
- g. Especifica los indicadores de logro del proyecto.
- h. Especifica los productos del proyecto.
- i. Asigna responsabilidades y monitorea la ejecución eficiente de las tareas en los plazos acordados.

ANEXO N° 2

PERFIL JEFE DE DEPARTAMENTOS, Perfil de Competencias

Autor: Fundación Chile

El siguiente documento tiene como objetivo ser un referente para permitir medir el nivel de desarrollo de las competencias conductuales de acuerdo a diferentes criterios que se aplicará para nombrar, de mejor manera, al jefe de departamento, siendo éste el que alcance el mayor nivel de desarrollo de sus competencias en los diferentes criterios.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

14. COMPROMISO ÉTICO-SOCIAL

Criterios Conductuales	Nivel 1 (mínimo)	Nivel 2 (en desarrollo)	Nivel 3 (desarrollado)	Nivel 4 (excepcional)
Transmite, promueve y practica los valores del Proyecto Educativo Institucional.	Necesita ayuda para comprender los valores del Proyecto Educativo del establecimiento. Le es difícil llevar a la práctica los valores del establecimiento.	En ocasiones necesita ayuda para hacer coherente el discurso de valores que declara, con la práctica cotidiana.	Transmite los valores del Proyecto Educativo del Establecimiento. Ha logrado que, generalmente, estos valores se reflejen en su conducta diaria.	Su conducta es un ejemplo para los demás. Es reconocido como un representante excepcional de los valores institucionales.
Se compromete con la institución.	Cumple con lo que se le solicita. Necesita ayuda para involucrarse con la implementación del Proyecto Educativo del establecimiento.	En ocasiones necesita ayuda para comprometerse con actividades orientadas a implementar el Proyecto Educativo Institucional. No es proactivo.	Demuestra entusiasmo y compromiso para trabajar en actividades que permitan difundir el Proyecto Educativo de la institución. Es proactivo.	Su permanente actitud de compromiso convoca a los demás profesores a comprometerse con el Proyecto Educativo de la Institución. Se le reconoce una gran influencia positiva en la adhesión de todos al Proyecto Educativo Institucional.
Se compromete con el entorno social y cultural del establecimiento.	Necesita motivación para entender la educación como un proceso de ayuda al entorno social y cultural del establecimiento. Tiende a valorar solamente la formación académica.	Comprende la vocación pedagógica como un medio de ayudar al desarrollo del entorno social y cultural del establecimiento. Es sensible a las diferentes realidades sociales, sin embargo, en ocasiones requiere apoyo para implementar acciones concretas.	Su vocación pedagógica lo lleva a implementar acciones concretas de ayuda al entorno social y cultural del establecimiento.	Su ejemplo permanente de preocupación por el desarrollo del entorno social y cultural del establecimiento, ha influido positivamente en profesores, alumnos y apoderados.

15. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

Criterios Conductuales	Nivel 1 (mínimo)	Nivel 2 (en desarrollo)	Nivel 3 (desarrollado)	Nivel 4 (excepcional)
Realiza un trabajo de calidad de acuerdo a las normas establecidas.	Se esfuerza, pero le es difícil adaptarse al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.	Generalmente su labor se ajusta al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Ocasionalmente necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.	Administra en forma autónoma su trabajo de acuerdo a las normas establecidas y los estándares del establecimiento.	Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares del establecimiento. Ayuda a otros a lograr un desempeño acorde a los estándares institucionales.
Se orienta al mejoramiento continuo.	Necesita ayuda para identificar oportunidades de mejorar su trabajo. Se siente cómodo en tareas definidas y conocidas.	Identifica y aprovecha oportunidades para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	Cuestiona las prácticas y creencias existentes, proponiendo formas diferentes de hacer las cosas.	Estimula a otros a implementar cambios innovadores y los apoya para que introduzcan nuevas y mejores prácticas.
Asegura resultados de alta calidad.	Requiere apoyo para asegurar la calidad de su trabajo y cumplir con los objetivos y plazos que se propone.	Realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo. Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos.	Su trabajo y/o el de su equipo cumplen con objetivos desafiantes, exigentes, pero realistas. Cumple con los plazos comprometidos.	Es ampliamente reconocido en la institución por su capacidad de cumplir con los compromisos desafiantes que adquiere. Ayuda a otros a cumplir con altos estándares de calidad.
Alinea su trabajo con la Visión institucional.	Requiere apoyo para que los objetivos y su práctica profesional estén alineados con la Visión institucional. Tiene una percepción parcial y de corto plazo de la institución.	Ocasionalmente revisa la coherencia de sus objetivos y prácticas con la Visión institucional. Necesita ayuda para ampliar su percepción y proyectarse hacia el futuro de la institución.	Reformula sus objetivos y prácticas para alinearlas con la Visión institucional. Su percepción de la organización educativa le permite proyectarse hacia el futuro.	Es reconocido en la institución por su capacidad para anticiparse a los cambios y mantenerse alineado con la Visión institucional. Genera confianza y credibilidad en los demás que se dejan influenciar por él.

16. AUTOAPRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL

Criterios Conductuales	Nivel 1 (mínimo)	Nivel 2 (en desarrollo)	Nivel 3 (desarrollado)	Nivel 4 (excepcional)
Se mantiene actualizado en los nuevos desarrollos de su área.	Necesita ayuda para encontrar procedimientos necesarios tendientes a reunir información actualizada y tenerla disponible para la realización de su trabajo.	Reconoce la importancia de contar con información actualizada para abordar la tarea docente. En ocasiones no tiene disponible la información.	Establece procedimientos permanentes de revisión y organización de la información. Constantemente la actualiza para utilizarla en el futuro. Manifiesta un espíritu investigativo.	Su alto nivel de competencia y actualización en su especialidad es reconocido por todos. Motiva y apoya a otros profesores para encontrar información nueva, organizarla y mantenerla disponible para ser compartida.
Se compromete con su propia formación.	Asiste sólo a las capacitaciones programadas por la institución. No propone temas que desee profundizar.	Manifiesta interés por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo. Sin embargo, no siempre es responsable con sus compromisos de capacitación.	Es responsable con los compromisos de capacitación que adquiere. Valora positivamente la importancia de la formación permanente.	Planifica su propio itinerario de formación, buscando los medios para estar siempre actualizado. Cumple responsablemente con sus compromisos e incentiva a otros profesores a investigar y capacitarse.
Profundiza en temas de su especialidad y hace transferencia a su trabajo de aula.	Le es difícil discriminar en qué temas necesita auto capacitarse. Necesita que le sugieran nuevas áreas de desarrollo personal y profesional.	Profundiza en algunos temas de su área, sin embargo es una práctica asistemática que no transfiere a la práctica pedagógica.	Investiga permanentemente acerca en las innovaciones existentes en su área. Hace adaptaciones y transferencia a la sala de clases de la nueva información.	Es reconocido por sus prácticas pedagógicas innovadoras. Estimula a otros a seguir su ejemplo y a transferir al aula el resultado de sus investigaciones y aprendizajes.
Desarrolla su autoestima profesional.	Necesita ayuda para confiar en sus potencialidades. Tiene bajas expectativas acerca de su desempeño profesional.	Su confianza en sí mismo es inestable. En ocasiones necesita refuerzo para confiar en su capacidad y asumir nuevos desafíos.	Confía en sí mismo y asume nuevos desafíos con altas expectativas sobre su desempeño profesional.	Logra un desempeño profesional de excelencia. Entrena a otros en el desarrollo de la autoestima profesional.

17. LIDERAZGO

Criterios Conductuales	Nivel 1 (mínimo)	Nivel 2 (en desarrollo)	Nivel 3 (desarrollado)	Nivel 4 (excepcional)
Aplica la visión en su trabajo.	Posee una percepción poco clara de los objetivos, valores y estrategias de la institución. No logra transmitir la Visión de la organización al equipo de trabajo.	Posee una visión clara de los objetivos, valores y estrategias de la institución, pero necesita ayuda para plasmar esa visión en la actividad diaria y transmitirla al equipo de trabajo.	Posee una visión clara de los objetivos, valores y estrategias de la institución y la transmite a su equipo de trabajo con claridad.	Su gestión corresponde plenamente a los objetivos, valores y estrategias de la institución. Ha logrado transmitir la Visión de la organización a su equipo de trabajo y comprometerlo con ella.
Mejora las prácticas de la escuela.	Necesita ayuda para identificar las actitudes y prácticas que se requiere cambiar para mejorar las prácticas de la escuela.	Identifica las actitudes y prácticas que se requiere cambiar, pero las estrategias implementadas para producir el cambio no siempre son eficaces.	Desarrolla estrategias para provocar el cambio de prácticas y actitudes. Logra cambios importantes que repercuten en la cultura institucional.	Su liderazgo es reconocido por la capacidad de provocar cambios que han instalado una cultura de mejoramiento permanente. El establecimiento ha recibido reconocimiento público por ello.
Asume responsabilidad.	Rara vez asume la responsabilidad del cumplimiento de las metas personales y del equipo de trabajo. No da cuenta pública de los resultados obtenidos.	Frecuentemente asume la responsabilidad por el nivel de cumplimiento de las metas propias y del equipo de trabajo. Informa en forma parcial de los resultados.	Asume responsabilidad por el logro de las metas propias y, en forma parcial por las metas de su equipo. Destaca la contribución de su equipo y atribuye los resultados al trabajo conjunto. Da cuenta pública de los resultados.	Asume plena responsabilidad por el nivel de cumplimiento de las metas propias y las del equipo de trabajo. Destaca la contribución de ellos sobre la propia. Da cuenta pública de los resultados.
Desarrolla a otros.	Rara vez promueve y facilita el acceso a situaciones de crecimiento profesional	Retroalimenta a su equipo en la necesidad de crecimiento profesional. Facilita el acceso a situaciones de crecimiento profesional de manera no planificada y poco sistemática.	Dialoga con el equipo acerca de sus necesidades de desarrollo profesional. Logra acuerdos y facilita el acceso a situaciones de crecimiento profesional en forma planificada y sistemática.	Forma un equipo de trabajo con competencias profesionales altamente desarrolladas y reconocidas, capaces de responder plenamente a las demandas de la comunidad educativa.
Impulsa la innovación.	Rara vez establece espacios para reflexionar acerca de cómo trabajar la innovación en la institución.	Introduce la reflexión acerca de la necesidad de nuevas ideas que rompan el estilo tradicional de trabajar, instalando ocasionalmente prácticas innovadoras.	Abre espacios para que el equipo de trabajo asuma el desafío y el riesgo de experimentar formas innovadoras de hacer las cosas.	Forma un equipo de trabajo altamente capacitado para administrar prácticas innovadoras. La institución logra reconocimiento público por ello.

18. RESPONSABILIDAD

Criterios Conductuales	Nivel 1 (mínimo)	Nivel 2 (en desarrollo)	Nivel 3 (desarrollado)	Nivel 4 (excepcional)
Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.	Tienen dificultades para adaptar su trabajo en función con los objetivos fijados en conjunto.	Logra comprometerse con los objetivos de los trabajos en los que participa. En ocasiones necesita ayuda para cumplir eficientemente con su parte dentro de los plazos acordados.	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.	Es reconocido por su autoexigencia. Siempre busca mejorar la calidad del trabajo o proyecto asignado. Motiva a los demás a trabajar con altos estándares de calidad.
Entrega los resultados a tiempo.	Cumple con las tareas asignadas proveyendo lo estrictamente encomendado.	Asume con seriedad sus trabajos y obtiene resultados, utilizando el máximo plazo disponible.	Identifica con claridad las tareas que requieren mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.	Es proactivo en las tareas encomendadas. Se anticipa a los plazos y es propositivo para mejorar la calidad de la entrega.
Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas que ha delegado.	Brinda apoyo sólo si se le solicita. Necesita ayuda para asumir la responsabilidad por las tareas que ha delegado.	Está atento para brindar apoyo a los demás en las tareas que ha delegado. En ocasiones es necesario recordarle su responsabilidad sobre los resultados de las tareas que ha delegado.	Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado. Brinda apoyo, supervisa y se responsabiliza por el cumplimiento de las tareas que ha delegado.	Se reconoce ampliamente el apoyo que brinda. Siempre está atento a proponer diferentes alternativas de trabajo a favor del mejor cumplimiento de las tareas o proyectos. Asume la responsabilidad de los resultados de las tareas delegadas como propia.
Asume responsabilidad por los errores cometidos por su equipo de trabajo.	Se conforma con el resultado de sus tareas y espera que el equipo cumpla con lo asignado.	Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo esperado. Ocasionalmente se hace cargo de las deficiencias del equipo.	Se hace cargo de las deficiencias del equipo. Modifica con buena disposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas y delegadas.	Asume plena responsabilidad por el desempeño del equipo a su cargo. Se reconoce su capacidad tanto para reformular estrategias, como para lograr los objetivos propuestos, lo que genera una fuerte adhesión del grupo.

19. ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Criterios Conductuales	Nivel 1 (mínimo)	Nivel 2 (en desarrollo)	Nivel 3 (desarrollado)	Nivel 4 (excepcional)
Entiende el cambio de escenario o contexto.	Necesita ayuda para comprender los cambios de contexto. Maneja con dificultad la incertidumbre.	En ocasiones necesita ayuda para comprender las nuevas necesidades que surgirán a partir de los cambios de contexto.	Se adapta fácilmente a diversos escenarios, contextos, situaciones y personas en la organización educativa.	Es reconocida su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Tiene una actitud proactiva frente a los cambios, manteniendo e incluso aumentando su nivel de eficiencia.
Tiene una actitud flexible frente a los cambios.	Presenta alguna dificultad para modificar su punto de vista y aceptar los cambios, a pesar de las evidencias o razones que se le proporcionan.	Escucha con atención otros puntos de vista, analiza las evidencias y adopta una actitud de apertura frente a los cambios.	Integra nuevas ideas y criterios que le permiten modificar en todo o en parte su manera habitual de hacer las cosas.	Se anticipa a los cambios preparándose con una actitud positiva. Fomenta la apertura al cambio entre las personas de la organización educativa.
Ajusta su comportamiento a nuevas demandas.	Tiene dificultades para identificar las necesidades de cambio que se presentan en su trabajo.	Se muestra hábil en la generación de nuevas respuestas aplicando soluciones conocidas frente a situaciones nuevas.	Se muestra atento y receptivo a los cambios de contexto. Busca las mejores maneras de reaccionar frente a situaciones y demandas nuevas.	Se reconoce ampliamente su capacidad para reformular su actividad. Motiva a los demás a adaptarse a los cambios creativamente.

20. Asertividad

Criterios Conductuales	Nivel 1 (mínimo)	Nivel 2 (en desarrollo)	Nivel 3 (desarrollado)	Nivel 4 (excepcional)
Aborda las situaciones de conflicto con seguridad y tranquilidad.	Tiene dificultades para abordar situaciones conflictivas. Tiende a evitar el conflicto aun cuando eso le cause problemas o lo deje molesto.	Aborda las situaciones de conflicto con seguridad. En ocasiones necesita ayuda para mantener la calma.	Generalmente aborda los conflictos con seguridad y tranquilidad. Elige el vocabulario, momento y lugar adecuado para expresar sus opiniones.	Es ampliamente reconocida su habilidad para expresar sus opiniones oportunamente, resistiendo la presión del medio. Ayuda a otros a desarrollar un estilo de comunicación franco.
Se muestra seguro de sí mismo.	En ocasiones requiere ayuda para expresar claramente sus opiniones. Necesita apoyo para mantener su independencia de criterio.	Expresa sus opiniones con claridad. En ocasiones necesita ayuda para mantener su criterio en contra de lo que piensan otros.	Confía en sus apreciaciones y juicios, aun cuando no sean compartidos por los demás.	Es reconocido por la autonomía y seguridad con que plantea sus puntos de vista. Asume plena responsabilidad por sus opiniones.
Solicita ayuda cuando es necesario.	Le es difícil solicitar ayuda en forma oportuna y adecuada.	Generalmente pide ayuda en forma oportuna. En ocasiones requiere apoyo para especificar sus necesidades y expectativas.	Solicita ayuda en forma clara y oportuna. Le es natural establecer relaciones de colaboración.	Posee gran claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, lo que le permite solicitar ayuda en forma oportuna. Se le reconoce su gran capacidad de establecer vínculos de colaboración mutua.

21. INICIATIVA E INNOVACIÓN

Criterios Conductuales	Nivel 1 (mínimo)	Nivel 2 (en desarrollo)	Nivel 3 (desarrollado)	Nivel 4 (excepcional)
Capacidad de reacción.	Necesita ayuda y orientación cuando se requiere abordar situaciones nuevas. Prefiere que otros lo hagan por él.	Maneja situaciones nuevas que se presentan, sin generar conflictos. En ocasiones necesita ayuda para anticiparse a los problemas.	Actúa con rapidez y autonomía frente a un problema al que hay que encontrar una pronta solución. Es proactivo.	Es reconocida su capacidad para reaccionar en forma oportuna y acertada frente a nuevas situaciones. Su apoyo es de gran ayuda para los demás.
Aporta alternativas innovadoras a la solución de los problemas.	Presenta dificultades para identificar los problemas que se le plantean y resolverlos. Necesita que le digan cómo actuar.	Hace buenos aportes para resolver problemas, aunque ellos impliquen cambios en su estilo de trabajo. Ocasionalmente necesita apoyo para superar obstáculos y dificultades.	Toma decisiones y emprende acciones con iniciativa que generan nuevas formas de resolución de problemas dentro de su entorno profesional. Supera los obstáculos y dificultades con facilidad.	Actúa sistemáticamente en forma proactiva e innovadora. Promueve mejoramientos que implican un cambio en las prácticas de la escuela.
Actúa con creatividad	Presenta algunas dificultades para llevar nuevas ideas a la práctica. Necesita ayuda para salir de lo establecido.	Genera ideas que tienen un impacto menor en el trabajo del área. En ocasiones requiere ayuda para llevar sus nuevas ideas a la práctica.	Frecuentemente sus nuevas ideas tienen un impacto significativo en la forma de trabajar del área. Tiene gran autonomía para llevarlas a cabo.	Constantemente genera nuevas ideas que agregan valor al trabajo del área. Muchas de ellas han tenido un impacto importante en la forma de trabajar de la institución.
Anticipa los cambios de contexto.	Necesita ayuda para estar al día con los cambios de su área y relacionarlos con su trabajo.	Está informado acerca de los cambios del contexto cultural y de su área. Requiere ayuda para relacionarlos con los cambios que en su trabajo ellos demandan.	Está atento a los cambios del contexto cultural y de las nuevas demandas que ellos hacen a su trabajo. Puede interpretar los cambios y hacer mejoras concretas en su práctica profesional.	Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que surgen en la sociedad. Es reconocida su capacidad para realizar cambios que, además de agregar valor, colocan a la institución a la vanguardia.

ANEXO N° 3

Fichas SIMCE con antecedentes del Establecimiento.

Se presenta ficha del establecimiento con los resultados obtenidos que servirá como base para establecer las metas de mejora en los resultados del Establecimiento.



Antecedentes del Establecimiento Escuela Dr. Oscar Marin Socias

4º Básico

Antecedentes de los alumnos evaluados en 4º Básico 2008

Nº alumnos evaluados	77	En 4º Básico 2008, establecimientos similares a este (grupo socioeconómico Medio Bajo) son aquellos en que: - La mayoría de los apoderados ha declarado tener entre 9 y 10 años de escolaridad y un ingreso del hogar que varía entre \$148.001 y \$230.000. - Entre 57,51% y 82,5% de los estudiantes se encuentra en condición de vulnerabilidad social.
Mujeres	38 %	
Hombres	62 %	
Grupo socioeconómico	Medio Bajo	

Resultados SIMCE 4º Básico 2008

	Lenguaje y Comunicación	Educación Matemática	Comprensión del Medio Social
Promedio SIMCE 2008	228	223	215
El promedio 2008 del establecimiento comparado con el obtenido el 2007	subió (13)	subió (14)	-
El promedio 2008 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2008 es	más bajo (-32)	más bajo (-24)	más bajo (-35)
Si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición ¹ :	78	55	82

¹ Posición 1 indica el mayor puntaje y posición 100 el puntaje más bajo.

Fuente: SIMCE, Ministerio de Educación

Porcentaje de estudiantes del establecimiento en cada Nivel de Logro

Los Niveles de Logro describen cualitativamente los aprendizajes que los alumnos y alumnas son capaces de demostrar al responder las pruebas SIMCE. Este dato no es apropiado para hacer comparaciones entre establecimientos, para ello se deben utilizar los puntajes promedio y considerar las características socioeconómicas de los alumnos evaluados.

	Lectura 2008	Educación Matemática 2008	Comprensión del Medio Social 2008
Nivel Avanzado	12 % de estudiantes es capaz de..	9 % de estudiantes es capaz de..	5 % de estudiantes es capaz de..
Nivel Intermedio	23 % de estudiantes es capaz de..	26 % de estudiantes es capaz de..	16 % de estudiantes es capaz de..
Nivel Inicial	64 % de estudiantes es capaz de..	64 % de estudiantes es capaz de..	79 % de estudiantes es capaz de..

8º Básico

Antecedentes de los alumnos evaluados en 8º Básico 2007

Nº de alumnos evaluados	85	En 8º Básico 2007, establecimientos similares a este (grupo socioeconómico Medio Bajo) son aquellos en que: - Los apoderados han declarado tener entre 8 y 9 años de estudio. - Los apoderados han declarado un ingreso del hogar que varía entre \$138.001 y \$215.000. - Entre un 35,01% y 57,5% de los estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad social.
Mujeres	46 %	
Hombres	54 %	
Grupo socioeconómico	Medio Bajo	

Resultados SIMCE

8º Básico 2007

	Lenguaje y Comunicación	Educación Matemática	Estudio y Comprensión de la Naturaleza	Estudio y Comprensión de la Sociedad
Promedio SIMCE 2007	215	238	230	243
El promedio 2007 del establecimiento comparado con el obtenido el 2004	bajó (-11)	se mantuvo	se mantuvo	se mantuvo
El promedio 2007 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2007 es	más bajo (-38)	más bajo (-18)	más bajo (-28)	más bajo (-7)
Si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición ¹ :	90	43	69	24

¹ Posición 1 indica el mayor puntaje y posición 100 el puntaje más bajo.

[Ver simbología y nota](#)

Fuente: SIMCE, Ministerio de Educación

2º Medio

Antecedentes de los alumnos evaluados en 2º Medio 2008

Nº de alumnos evaluados	32	En 2º Medio 2008, establecimientos similares a este (grupo socioeconómico Bajo) son aquellos en que: - La mayoría de los apoderados ha declarado tener hasta 9 años de escolaridad y un ingreso del hogar de hasta \$190.000. - Más del 62,5% de los estudiantes se encuentra en condición de vulnerabilidad social.
Mujeres	40 %	
Hombres	60 %	
Grupo socioeconómico	Bajo	

Resultados SIMCE
2º Medio 2008

	Lengua Castellana	Matemática
Promedio SIMCE 2008	200	173
El promedio 2008 del establecimiento comparado con el obtenido el 2006	-	-
El promedio 2008 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2008 es	más bajo (-55)	más bajo (-77)
Si hubiera 100 establecimientos con condiciones socioeconómicas similares a este, el establecimiento se ubicaría aproximadamente en la posición*:	97	99
* Posición 1 indica el mayor puntaje y posición 100 el puntaje más bajo.		
Ver simbología y nota		
Fuente: SIMCE, Ministerio de Educación		