

SUPERVISIÓN EDUCACIONAL EN CHILE EXPERIENCIAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

LECCIONES Y APRENDIZAJES

**COORDINACIÓN NACIONAL DE SUPERVISIÓN
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

EDUCACION
**Nuestra
Riqueza**



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION

La Experiencia de la Municipalidad de Ñuñoa

La Gestión de una Escuela se Evalúa a través de los Logros de Aprendizaje de sus Alumnos

Karin Ermtter
Andrea Flanagan

Resumen de la Experiencia

Hace ocho años, la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Ñuñoa arrastraba resultados insatisfactorios en el SIMCE y un déficit de \$ 1.500 millones de pesos al año. Sucesivas reformas en la gestión, culminaron en una reingeniería en su estructura de funcionamiento, mediante la cual se delegó en sus escuelas y liceos la facultad de administrar sus recursos financieros y humanos. Este proceso ha potenciado el involucramiento de los directores y sus equipos en los desafíos de gestión de cada establecimiento y -como consecuencia, también su liderazgo- lo que se traduce, en último término, en mayores logros de aprendizaje y un mejor control de costos. La misión de la Corporación se redefinió y ésta pasó a asumir un rol de soporte, en aspectos contables y legales, al quehacer de los directores de escuelas y liceos de la comuna; su abultada planta de personal se redestinó en gran parte a los colegios. Como elemento de control de los resultados de esta gestión delegada, se establecieron pruebas bianuales o "SIMCEs comunales", mediante las cuales se realiza un seguimiento a los resultados académicos que obtienen los establecimientos. Un sistema de incentivos premia la buena administración y la excelencia del trabajo pedagógico en las escuelas y liceos.

1. Características Generales, Enfoque de Supervisión y Características de las Escuelas

La Corporación Municipal de Desarrollo Social de Ñuñoa fue creada en 1982. Su objetivo es *"Administrar y operar con las más amplias facultades, los servicios en las áreas de Educación, Salud y Atención de menores, que haya tomado a su cargo la Ilustre Municipalidad de Ñuñoa"* (Corporación de Educación y Salud de Ñuñoa, 2004).

A diferencia de los Daem, la Corporación de Educación tiene ciertas autonomías en materia de gestión, aún cuando mantiene una relación directa con el Municipio. La administración está encabezada por un vicepresidente ejecutivo, un secretario y una pro- secretaria general; de ésta dependen los directores del área de Educación y Salud, además de un Director de Administración y Finanzas. La Corporación también cuenta con socios que provienen del mundo empresarial y educativo; no obstante, éstos no intervienen en el trabajo realizado con las escuelas.

Actualmente, la Corporación administra un total de 18 establecimientos, entre los cuales se cuentan 9 Escuelas Básicas, 1 Liceo Científico - Humanista, 1 Liceo Comercial / Industrial, 4 establecimientos que imparten tanto Educación Básica como Media Científico - Humanista, y 3 Escuelas Especiales. de estos establecimientos 11 también ofrecen Educación Parvularia.

El nivel socioeconómico de los alumnos corresponde a los grupos C y D de la clasificación del Ministerio (Nivel Medio y Medio-Alto), y los resultados de los establecimientos de Ñuñoa en la prueba SIMCE, se ubican por encima de la media nacional y regional, entre los tres primeros lugares a nivel comunal: el 60% de las escuelas municipalizadas obtuvo en las tres pruebas, entre 250 y 288 puntos; la totalidad de los liceos científico-humanistas alcanzo entre 268 y 307 puntos y los técnico - profesionales obtuvieron entre 219 y 261 puntos.

El modelo de asesoría de la Corporación, que se aplica a los establecimientos de Educación Básica y Media, se ha ido construyendo empíricamente, a base de los aprendizajes desarrollados desde el inicio de la actual administración. Hace ocho años, aproximadamente, se inició un proceso de cambios tendiente a revertir los malos resultados académicos y el cuantioso déficit financiero (\$1.500 millones de pesos al año), que afectaba al Área de Educación. Se comenzó racionalizando la planta docente y paradocente de la comuna, pero el cambio más importante se efectuó hace unos 4 años, en el nivel de la gestión del área de de Educación y de su relación con los establecimientos educacionales a su cargo.

En ese período se operó el cambio, desde una estructura centralizada, con fuerte ingerencia de la Corporación en los temas de gestión interna de los establecimientos, a la delegación -en los directores de cada escuela y liceo- de facultades para la administración de sus recursos humanos y financieros. Como plantea uno de los entrevistados, *"Entramos a un*

proceso de descentralización real, establecida, normada, siendo la única comuna de Chile en funcionar bajo esta modalidad. A veces se compara con el de las Condes, por ejemplo, pero éste es diferente porque allí se implementó un sistema de cooperativa y los colegios se traspasaron a los profesores”.

Con el empoderamiento de los directivos, se pretendía potenciar su eficiencia en la gestión de los establecimientos, así como aumentar el compromiso del equipo en su conjunto: *“Con el tiempo, se involucra no sólo al director, sino también al personal, en los resultados que obtenga el establecimiento”* (director Área Educación). En la mayoría de los casos, efectivamente, así ocurrió.

Este proceso de descentralización y desburocratización de la administración de las escuelas, se acompaña de un sistema de control de la gestión, que asegura el logro de los objetivos deseados. Para ello se utiliza un indicador vinculado directamente al objetivo esencial de los establecimientos educacionales: el aprendizaje de los alumnos. Una ‘buena gestión’, en este esquema, es la que pone todos los recursos de la escuela, al servicio del logro de mayores niveles de aprendizaje en los alumnos.

Estos aprendizajes se evalúan mediante ‘SIMCEs comunales’, los que se aplican a comienzos y fines del año escolar, mediante una modalidad muy parecida a la del Ministerio: un mismo día y hora para todas las escuelas, presencia de evaluadores externos, etc. Hay, sin embargo, dos diferencias importantes: los ‘SIMCEs comunales’ se aplican desde 2º básico a 4º medio y los resultados se conocen en forma pormenorizada, dentro del mes. Sobre la base de los resultados de la evaluación de abril, se establecen compromisos de mejoramiento, cuyo cumplimiento es controlado mediante otra evaluación que se realiza en noviembre.

De persistir en un bajo resultado, pese a los apoyos brindados a la gestión pedagógica (fundamentalmente capacitación de buen nivel, trabajo en redes y programas puntuales de incentivo a la lectura), la Corporación toma medidas respecto a los equipos directivos. A modo de ejemplo, en la comuna existen, actualmente, tres escuelas con bajos resultados. En una de ellas se cambió la plana directiva completa durante este año; a una segunda escuela se le fijó un plazo para superar su rendimiento y la tercera ha ido subiendo, poco a poco, sus resultados.

Por el contrario, el personal de las escuelas que superan el rendimiento fijado como meta, recibe un significativo incentivo económico. También se otorgan incentivos colectivos a la buena gestión de los recursos, como se explicará más adelante.

Existen ciertas restricciones, representadas por las políticas de la Corporación. Los establecimientos que tienen una gran demanda están obligados a priorizar la admisión de 1) los alumnos residentes en Ñuñoa, y 2) los alumnos no residentes, pero provenientes de

otras escuelas de la comuna. En ese orden, los cupos restantes pueden ser cubiertos con alumnos de otras comunas, seleccionados a base de los procedimientos que el establecimiento estime conveniente: calificaciones, tests psicológicos, entrevistas personales, etc.

Con esto se procura asegurar cobertura a los residentes en Ñuñoa, sin que los alumnos con dificultades sean discriminados, con el objeto de cumplir con la meta de rendimiento. Actualmente, el 50 % de la capacidad instalada es suficiente para cubrir la demanda de Ñuñoa y el resto se completa con alumnos de otras comunas, que se acercan en busca de una mejor educación.

El modelo se encuentra en continua revisión y perfeccionamiento; el Director de Educación señala: *“Son muchas las variables que entran en lo que estamos haciendo, no tenemos ‘la’ receta y no queremos pontificar sobre nada, todo es conversable”*. Por ejemplo, a futuro se espera mejorar el sistema de incentivos; establecer metas diferenciadas para segmentos de alumnos con distinto nivel de rendimiento, en una misma escuela (una meta común puede enmascarar una gran dispersión en los rendimientos individuales); desarrollar actividades de apoyo focalizadas, en los establecimientos de menor rendimiento y ampliar las evaluaciones comunales a otros subsectores, como ciencias o inglés.

El sistema de evaluaciones constantes e incentivos sujetos a rendimiento, también genera presiones sobre los docentes, e indirectamente, sobre los alumnos, lo que abre otro importante espacio de perfeccionamiento futuro: la calidad de vida de los actores del sistema escolar. *“[Pese a los logros en el SIMCE] no nos damos por satisfechos, por el contrario, estamos muy preocupados de incorporar otras variables, aparte de los índices de calidad de la educación. Queremos incorporar los espacios de diálogo y resolución de conflictos. Queremos que los niños vayan felices al colegio, que lo pasen bien, que sean sanos y se desarrollen en otras esferas: la cultura, la expresión artística, el deporte. Queremos ‘meterle’ calidad humana a la convivencia escolar; nuestra meta es no tener profesores estresados, alumnos peleándose entre sí, apoderados peleando con profesores o huelgas porque, en alguna etapa, a algún grupo no se le escuchó lo suficiente”* (director educación Ñuñoa).

2. Organización de la Institución para Prestar Apoyo Técnico

Como consecuencia de la política de descentralización de facultades, el Área Educación de la Corporación debió redefinir su rol y dar inicio a un proceso de reingeniería; muchos funcionarios de oficina fueron reasignados a los colegios y la planta se redujo dramáticamente. *“Antes tenían como 40 o 50 funcionarios que se pisaban los pies unos a otros y generaban mucha burocracia municipal”*, recuerda un observador externo.

Actualmente, sólo subsiste un pequeño núcleo de profesionales que provee soporte a los directores de las escuelas y liceos de la comuna: el Director de Educación, un coordinador de Educación Extraescolar, un contador de 1/4 de jornada, la asesoría legal del abogado de la Corporación -según demanda-, y una secretaria, a lo cual se agrega, a partir del año 2003, un elemento clave: el Departamento de Evaluación y Currículum.

Este departamento se encarga del apoyo técnico a los establecimientos y de la organización de las evaluaciones o ‘SIMCEs comunales’⁶⁹ y tiene por objetivo mejorar el rendimiento académico de los establecimientos de Educación Básica, Media y Técnico-Profesional, en las áreas de lenguaje y matemáticas. Los detalles del trabajo realizado serán vistos en el punto siguiente.

⁶⁹ Esta actividad era realizada por una consultora externa, la que se incorporó a la planta de la Corporación en 2003.

3. El Trabajo con las Escuelas y Liceos

Apoyo a la Gestión de las Escuelas

El modelo impulsado tiene como eje la entrega de una mayor autonomía a los establecimientos educacionales en el manejo de sus recursos, y el papel de la Corporación consiste en prestar algunos servicios de apoyo a esta tarea:

Gestión del Personal

Los directores reciben facultades delegadas para contratar a su personal, de acuerdo al perfil que estimen conveniente, conduciendo su propio proceso de búsqueda y selección. Es así como, en algunas escuelas, se llama a concurso público y se le da mayor peso al currículum, mientras que en otras se selecciona a los profesores de acuerdo a un perfil de personalidad definido o a las recomendaciones que lo avalen.

Un postulante idóneo para el estilo de trabajo que se impulsa en los establecimientos de la comuna, es descrito de la siguiente manera por los entrevistados: *“Tiene que tener compromiso con la educación y con el trabajo del colegio, ser responsable, con motivación por la educación, dispuesto a generar ideas”; “Tiene que ser ‘trabajólico’, estar dispuesto a caminar la segunda milla”; “Debe compartir la visión y misión de la comuna”; “que se vea contento con lo que hace”; “Dispuesto a dar tiempo propio para el colegio; si el sábado hay una kermesse, tiene que estar de 13:0 a 20:0,0 porque en ese tiempo, te relacionas con los apoderados y así ellos después te apoyan”.*

Como el sostenedor sigue siendo el representante legal, los antecedentes del proceso de selección deben enviarse a la Corporación, a fin de que ésta revise la documentación para asegurarse de que se cumplieron los requisitos reglamentarios (por ejemplo, si el profesor que se desea contratar está titulado).

También se otorga a los directores la facultad de despedir personal, aunque en muchos casos, aquellos evitan hacer uso de ésta, por un problema de costos. Sin embargo, el solo hecho de tener esta atribución, es considerado un gran apoyo para la gestión de los establecimientos, como destaca una directora: *“Nunca he despedido un profesor, pero cuando ellos ‘saben’ que una tiene la posibilidad de finiquitarlos, los colegas responden de una manera distinta.”* En algunos establecimientos, los SIMCEs comunales se emplean como una forma de evaluación docente y la permanencia de los profesores contratados a plazo fijo, por ejemplo, se condiciona a los resultados obtenidos.

Por otra parte, la Corporación pone a disposición de los directores a un abogado para que los asesore en temas legales (en materia de contratos, etc.); el costo de este servicio sería difícil de afrontar si cada colegio tuviera que por sí mismo. Este tipo de respaldo es valorado

por los directores, porque *“de vez en cuando se producen conflictos con los profesores, y los apoderados también están cada vez más proclives a acudir a las instancias judiciales, cuando se producen conflictos”*.

Administración de Recursos Financieros

Cada colegio maneja su contabilidad de manera independiente. Los directores confeccionan sus presupuestos y establecen las formas de gastar los recursos que reciben: *“Podemos tomar decisiones, aunque todo es supervisado por la Corporación, no nos arrancamos con los tarros. Entra la plata, decidimos en qué gastarla, y luego rendimos cuentas”*. Algunos parecen ser más hábiles que otros para la generación de recursos; mientras que un directivo se queja de que sus ingresos se van casi por completo a cubrir sueldos y gastos fijos, otro exhibe orgulloso el completo equipamiento adquirido exclusivamente con recursos propios: recursos audiovisuales en todas las salas, laboratorios, instrumentos musicales, equipamiento deportivo, casilleros, etc.

Los directores pueden optimizar sus ingresos, a través de distintos caminos:

- ✍ Contar con buena asistencia media de los alumnos
- ✍ Funcionar ‘a plena capacidad’ del local (matrícula)
- ✍ Racionalizar las horas docentes
- ✍ Tener una planilla joven
- ✍ Tener financiamiento compartido
- ✍ Generar ingresos (ej.: arriendo de kioscos o instalaciones deportivas)
- ✍ Elaborar y postular proyectos a fondos concursables
- ✍ Realizar control de costos

Debido a que los docentes, durante su formación, habitualmente no se capacitan en temas de administración de recursos, cuando llegan a ser directores, se enfrentan a un área desconocida para ellos. La Corporación pone a su disposición a un contador - auditor que rota por los colegios y revisa los estados de cuenta, etc., asesorando en estas materias a algunos directivos más inexpertos.

A fin de promover una buena administración, la Corporación, a partir del año 2004, dispuso la asignación de un Bono de Gestión, correspondiente a \$ 5.500 (pesos) por hora contratada, para los profesionales, y \$ 2.500 (pesos) para los auxiliares, destinado a todo el personal de aquellos colegios que lograron una buena gestión financiera. Con esto se logra *“que una ande apagando las luces, viendo que no queden llaves corriendo, etc., igual que en una casa”*. Utilizar bien los recursos humanos y materiales existentes, crear las condiciones para que los alumnos no abandonen la escuela o el liceo y llenar las vacantes que se produzcan, pasa a ser una preocupación de todo el personal. Los recursos con los que se paga el bono, salen de los fondos del mismo establecimiento y si éste no alcanza la meta de gestión, se asignan a otras necesidades del colegio (infraestructura, equipamiento, etc.).

Capacitación en Gestión

A fin de fortalecer la gestión de los actuales y futuros directores, la Corporación, a partir de 2002, financió un Diplomado en Gestión de Establecimientos Educacionales, dictado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile. La aprobación de este diplomado fue definida como requisito para postular a un cargo directivo en las escuelas de Ñuñoa, y se esperaba que los conocimientos adquiridos por los futuros directores aseguraran una buena gestión educativa en los establecimientos, cosa que no necesariamente sucedió: *“Las habilidades para ser ‘buen estudiante’ y un ‘buen director’ son diferentes, premiamos a quienes obtuvieron el primer lugar en el diplomado, entregándoles nuestros colegios, pero en uno o dos casos realizaron una mala gestión y debieron ser removidos del cargo. Además de los conocimientos, se requiere de muchos otros elementos: una condición humana, una personalidad adecuada al cargo; el más mateo no es necesariamente el mejor director”* (director Área Educación).

Apoyo Técnico - Pedagógico

El sistema de trabajo que actualmente se implementa, para apoyar los logros pedagógicos de los colegios, se ha ido desarrollando a partir de la experiencia.

‘SIMCEs Comunes’

Desde el año 2001, la Corporación realiza un seguimiento a los resultados pedagógicos obtenidos por los establecimientos educacionales. Esta evaluación no sólo tiene un propósito de control, como se mencionó anteriormente, sino también representa un apoyo a la gestión pedagógica: considerando que los resultados se entregan dentro del mismo mes, por curso y por tema (comprensión de lectura, sintaxis, etc.)⁷⁰, los docentes saben qué habilidades y qué materias deben reforzar, y los directivos, a su vez, saben cuáles docentes obtienen buenos resultados y cuáles necesitan fortalecer sus competencias.

Las evaluaciones comunales son pruebas exigentes⁷¹, diseñadas con formato SIMCE, que son aplicadas el mismo día y hora en todos los establecimientos educacionales, por un equipo de 180 evaluadores externos. La Corporación ha definido como prioritarios los aprendizajes en lenguaje y matemáticas, por lo que éstos son los subsectores evaluados cada año, sin perjuicio de que, más adelante, pueda incorporarse a otros. Al comienzo, las pruebas incluían preguntas abiertas y cerradas, pero la corrección de las primeras resultaba muy onerosa, por lo que se optó por continuar sólo con las segundas.

La frecuencia de las evaluaciones (1 o 2 veces al año) y los niveles que participan en este SIMCE comunal, han ido variando en el tiempo. La primera vez que se aplicó, en el año 2001, se consideró sólo a los 4^{os} básicos que al año siguiente debían rendir el SIMCE. El año siguiente, fueron evaluados los 4^{os} y 8^{os} básicos, es decir, los cursos terminales de cada ciclo.

⁷⁰ Sólo en el caso de los 4^{os} Medios, los resultados también se entregan por alumno, con lo que el docente puede realizar un reforzamiento personalizado con miras a la PSU.

⁷¹ Los profesores reportan que los niños, en comparación, encuentran fáciles las preguntas del SIMCE y de la PSU.

En el año 2003, se evaluaron los 2ºs, 4ºs y 6ºs básicos, esta vez en los meses de abril (con propósitos diagnósticos) y noviembre, mediante una prueba con un nivel de dificultad mayor, para medir los avances logrados. Sin embargo, la experiencia de evaluar a los alumnos de 2º básico en abril no resultó satisfactoria (los niños no tenían dominio suficiente de la lectoescritura y recurrían con frecuencia al evaluador), por lo que para el año 2004, se optó por aplicar las pruebas de 3º básico a 4º medio en abril, y las de 2º básico en adelante, en noviembre.

Los resultados obtenidos en estas pruebas, a finales de año, se vinculan a incentivos económicos o Bonos de Excelencia Académica para el personal del establecimiento que supere las metas fijadas con sus alumnos. Los bonos alcanzan un monto significativo para los docentes: \$ 5.500 (pesos) por hora contratada, para los docentes y \$ 2.500 (pesos) por hora, para los auxiliares.

El criterio para otorgar el bono se ha ido adecuando: inicialmente se entregaba a las escuelas que superaran las metas fijadas mediante una negociación entre cada director y el Departamento de Educación, a base de los resultados de su evaluación inicial. Después, el beneficio se otorgó a las escuelas que en promedio obtuvieran más del 50 % de logro, en las pruebas. Últimamente, se agregó un bono adicional, por un monto equivalente para la escuela que, en promedio, obtuviera más del 70 % de logro, aunque ninguna escuela ha alcanzado esta meta todavía. Considerando que la meta del 50 % puede encubrir una gran dispersión de los puntajes individuales, se estableció que, para el año 2005, los bonos se entregarían, sólo si el 50 % de los estudiantes del colegio, a lo menos, hubiere superado - en el caso del bono adicional- el 50 % (o 70 %) de logro en las pruebas. Un último bono se vincula a los resultados que los alumnos de 4º medio obtengan en la PSU⁷².

El carácter colectivo de los bonos, si bien se presta para algunas injusticias (no discrimina el aporte individual de cada docente al logro de la meta), tiene ventajas que las superan ampliamente, ya que incentiva el trabajo en equipo y el apoyo recíproco entre los miembros de la comunidad educativa, para el logro de las metas de aprendizaje: *“Yo me apoyo con el profesor del curso paralelo”*; *“Compartimos las guías”*; *“Los viejos incorporan a los nuevos”*; *“Los egoístas aquí no encajan”*; *“Si estamos solos como isla, esto no funciona, o trabajamos todos juntos, o nos vamos a la ñoña”* (docentes y directivos). Por otra parte, los SIMCEs comunales dejan en evidencia los logros individuales y, como el mal desempeño resulta ser una conducta que afecta a todos, se genera una presión social sobre quienes, teniendo bajos resultados, se sustraen al esfuerzo colectivo de superación; por ejemplo, no asistiendo a los cursos de perfeccionamiento especiales de la comuna.

⁷² Los bonos se pagan siempre que la escuela haya generado los excedentes para ello, ya que salen de los recursos del mismo establecimiento. En algunas ocasiones el personal ha logrado la meta para obtener, por ejemplo, el bono de gestión y el de logro académico, pero sólo ha podido recibir 1 bono, por falta de recursos. Esto constituye un incentivo para que, desde el auxiliar de aseo hasta el director, el personal SIEMPRE cautele ambas dimensiones, la económica y la académica.

Evaluaciones de Avance Mensual

Para apoyar el avance de los cursos que van a rendir el SIMCE o la PSU (4º y 8º básico, 2º y 4º medio), éstos reciben mensualmente pruebas preparatorias intermedias, diseñadas por el Departamento de Evaluación de la Corporación, para ser aplicadas por los mismos docentes, siguiendo un calendario establecido a comienzos de año. Los resultados de estas pruebas son traducidos a puntajes SIMCE o PSU, según corresponda, lo que permite estimar qué tan bien preparados se encuentran los alumnos para estos hitos evaluativos.

Reuniones Técnico - Pedagógicas

A partir del año 2004, la asesoría técnico-pedagógica prestada por la Corporación incluye reuniones técnicas de la jefa del Depto. de Evaluación y Currículum con la totalidad de los jefes de UTP de las escuelas básicas y liceos administrados por la Corporación. Éstas se efectúan una vez al mes, durante 3 horas aproximadamente, trabajándose temas como el análisis de los resultados del SIMCE comunal, las medidas correctoras a implementar, la calendarización de actividades, el uso de las tablas de especificaciones en la elaboración de las evaluaciones, el reforzamiento temático, el programa de lectura veloz, etc.

Respecto al impacto de estas reuniones, una jefa de UTP expresa: *“Entregan herramientas, apoyo, un punto de vista técnico; se tratan diversos temas, pero lo más significativo es que se va produciendo una nivelación de los jefes técnicos. Como yo nunca había asumido este rol antes, no me pierdo las reuniones”*. Sin embargo, otras profesionales coinciden en la necesidad de recibir un apoyo más diferenciado, que aborde las necesidades particulares de cada establecimiento, estimando que las temáticas tratadas en las reuniones técnico - pedagógicas serían *“muy genéricas y principalmente relativas a la prueba comunal aplicada.”* la jefa del Depto. de Evaluación, acogiendo las necesidades de fortalecimiento planteadas por las Jefas de UTP de la comuna, en el curso de estas reuniones, elaboró el programa de un diplomado, dirigido a estas profesionales.

Paralelamente a las reuniones de UTPs, se realizan los Talleres Comunales de docentes, que consisten en reuniones mensuales de 4 horas aproximadamente, en las que docentes de educación básica y media, de las áreas de lenguaje y matemáticas, trabajan agrupados por nivel y subsector, buscando estrategias y metodologías de enseñanza que permitan mejorar los aprendizajes de sus alumnos (estrategias remediales).

Por lo general, en estas reuniones se intercambia experiencias, se planifica en conjunto y/ o se elaboran ejercicios o ítemes similares a los contenidos en los ‘SIMCEs comunales’, que después son aplicados por cada docente en su respectivo curso. Sin embargo, cada jefe técnico o educadora diferencial debe buscar sus propias estrategias para subsanar sus eventuales problemas y mejorar el porcentaje de logro obtenido⁷³.

⁷³ Según la Jefa del Depto. de Evacuación, a partir del 2005 se espera brindar un apoyo más personalizado a las escuelas con menor rendimiento.

Capacitación a los Docentes

Los bajos resultados en matemáticas motivaron la aplicación de una evaluación diagnóstica a los docentes, la cual reflejó un pobre dominio de los contenidos que debían tratar. El Departamento de Evaluación y Currículum programó un curso de 60 horas para los profesores de matemáticas del 2º ciclo y de la educación media, durante el año 2004. Este curso tuvo asistencia voluntaria y fue realizado a través del SENCE, en un horario adicional al de las clases regulares, y pagado por la propia Corporación. Todos los docentes que asistieron al curso, evaluado como “de muy buen nivel”, subieron los resultados obtenidos con sus alumnos, aunque no todos alcanzaron los niveles mínimos exigidos. Se puso en evidencia que existía una correlación directa entre el dominio de los temas de los profesores (medido por las notas que obtenían en el curso) y los logros alcanzados con sus alumnos (medidos por los SIMCEs comunales).

Debido a ello, se programaron nuevos cursos en lenguaje y matemáticas para el año 2005. Para los docentes de 1º a 4º básicos, el énfasis estará puesto en las metodologías de enseñanza de estas asignaturas; los que se desempeñan en el 2º ciclo (quienes no tienen especialización) serán reforzados en cuanto a los contenidos a tratar y, secundariamente, se les brindará apoyo en los aspectos metodológicos. Lo mismo se hará con los docentes de educación media, los que, pese a ser especialistas, en muchos casos tampoco tienen una base adecuada de conocimientos en sus asignaturas.

Junto a lo anterior, se han diseñado estrategias para incentivar a los profesores a inscribirse en estos cursos voluntarios. Una primera medida ha sido visibilizar los resultados que cada uno ha obtenido con su curso, ya que quienes lo aprobaron, obtuvieron -en promedio- mejores resultados que sus compañeros. Es por eso que los resultados de los SIMCEs comunales consignan el nombre del profesor del curso. Por ejemplo:

Logros Lenguaje

	Abril	Noviembre	Diferencia
Profesor A	36%	50%	+14
Profesor B	55%	79%	+24
Profesor C	58%	46%	-12
Profesor D	32%	49%	+17
Profesor E	52%	45%	-7

A futuro, se recomendará a los directores que los docentes que no tomen el curso, y que aquellos que no lo aprueben, sean destinados a otra asignatura, en el caso de que obtengan malos resultados en los SIMCEs. Actualmente, se conversa con los directores la posibilidad de excluirlos también del bono anual, en el caso de que el colegio se lo adjudique.

Otra instancia de capacitación altamente valorada por los entrevistados, es un diplomado para 30 jefes de UTP y docentes con potencial para serlo, armado a la medida de las necesidades de la comuna por la Jefa del Depto. de Evaluación, y que se dio por primera vez en enero de 2005. El diplomado se orientó tanto a temas técnicos como al desarrollo de las competencias personales de los alumnos.

Programa de Lectura Veloz

A partir de 2004, la Corporación Educacional de Ñuñoa implanta una estrategia a fin de mejorar la comprensión de lectura de los alumnos, partiendo por el aumento de la velocidad lectora. El programa fue presentado y explicado por la Jefa del Depto. de Evaluación y Currículum a las Jefas de UTP, quienes, posteriormente, lo transfirieron a sus establecimientos.

Percepciones desde las Escuelas

Los docentes entrevistados valoran el hecho de trabajar en la comuna. Pese a la ardua labor que realizan, estiman que ser docente en Ñuñoa “es cotizado, da status”, entre otros motivos, porque *“es una comuna que no tiene deudas con el Magisterio”*, lo que se reflejaría en la alta demanda de los docentes por trabajar en las escuelas y liceos municipales: *“Hay que jubilar a alguien para que se genere una vacante”*.

Respecto a la carga de trabajo, hay coincidencia en que no es posible completarla en la jornada contratada; sólo se pagan las horas de contacto, y los talleres y reuniones tienen lugar fuera del horario de trabajo. Algunos docentes estiman que no es adecuado emplear *“el tiempo destinado a cumplir otros roles”* en estas tareas, mientras que otros, no ven problema en ello: *“Una se queda por gusto, para terminar la pega”*.

Sin embargo, unos y otros evalúan el objetivo de todos estos esfuerzos en forma positiva: *“[Se pretende] subir el nivel de educación en la comuna y lograr que todos los colegios de Ñuñoa hablen el mismo idioma, trabajen los mismos temas, usen los mismos libros, etc., de modo que los alumnos se puedan cambiar de colegio, por ejemplo, sin perder el hilo. No es tan malo el cuento, aunque nos veamos pillados por tiempo, viene un contenido detrás de otro, una prueba detrás de la otra...”* Un director coincide con ello: *“Medidas como el SIMCE comunal aportan porque van generando una rutina y ejercen una presión externa sobre los profesores”*. Sin embargo, estima que las pruebas de avance que se realizan mensualmente en los colegios, por indicaciones del Depto. de Evaluación, interfieren con la calendarización de las clases del liceo.

Algunos docentes adoptan la perspectiva de alumnos y apoderados para analizar las demandas que les impone el trabajo: *“Si una mira por los hijos de una, [este sistema] uniforma a los profesores. Hay otros colegios donde ellos hacen lo que quieren, y los niños no captan una.*

Aquí a los profesores se les genera un stress, pero controlado. A mí no me complica, a la gente que le complica es la que está acostumbrada a hacer lo que quiere”.

Por otra parte, saben que no tienen la opción de negarse a seguir el ritmo de trabajo impulsado: *“En el colegio, la gente se sube o se sube al carro, la autonomía de gestión implica que si alguien no cumple el perfil, se va. En los últimos dos años, se ha despedido a dos profesores por esto. Antes, el profesor estaba estable y hacía lo que quería, ahora, la escuela se ve como una empresa, y si un funcionario no cumple, se va”;* *“Supe que echaron a dos profes de otro liceo, por los malos resultados”.*

La otra cara de la medalla es que las docentes sienten que el sistema ofrece oportunidades de crecimiento personal: *“Una no se cansa de las reuniones mensuales (de docentes), siempre salen ideas nuevas, y eso es importante porque si el año pasado un material te resultó espectacular, al otro año cambian los niños y no les llama la atención, entonces, siempre hay que estar innovando; por eso me gusta ir a cursos y talleres y copiar ideas”;* *“El diplomado [organizado por la Corporación] fue un éxito, los temas técnicos muy interesantes, nos hicieron actividades para desinhibirnos y aprender a hablar en público; había un ambiente muy grato en el que todas trabajábamos para aprender más”.*

4. Resultados que el Apoyo Técnico ha Conseguido

Los SIMCEs comunales presionan a los directivos y docentes a obtener mejores resultados con sus alumnos, y el sistema de bonos incentiva un trabajo colaborativo, en el nivel de todo el personal de un establecimiento, para alcanzar las metas fijadas por la Corporación. El trabajo en equipo y el apoyo técnico brindado a los docentes y Jefes Técnicos, proveen las herramientas para organizar el aprendizaje de manera más sistemática y efectiva.

Como consecuencia, los resultados SIMCE superan el promedio nacional y regional alcanzado por los colegios municipales, y se encuentran entre los tres primeros lugares en resultados comunales. Asimismo, los resultados de las escuelas de la Corporación también están por sobre el promedio obtenido por los particulares subvencionados en la comuna. *“Antes de este sistema, esta comuna era del montón, estaba dentro de las primeras 10, ahora somos top five”.*

El trabajo técnico - pedagógico ha mejorado cualitativamente, según la jefa del Depto. de Evaluación y Currículum: *“Ahora veo a los jefes técnicos enganchados, con un vocabulario distinto, más técnico, acercándose a una pedagogía más científica y de mayor calidad”.* Los profesores coinciden en que el logro de una mayor sistematicidad y un lenguaje común en el trabajo docente, conseguidos a través del trabajo en talleres y la capacitación brindada por la Corporación, constituyen avances importantes.

En materia de gestión, los directores parecen haberse apropiado de sus facultades delegadas y las ejercen con soltura. Saben que las escuelas no tienen excusas para obtener resultados deficientes, pues las principales ‘palancas’ del éxito están en sus manos y no en las de un tercero.

No obstante, debe señalarse que la comuna goza de condiciones favorables en materia de educación (buen nivel socioeconómico de los alumnos, alta demanda de matrícula, que permite algún grado de selectividad), las que hacen más difícil distinguir el aporte específico de la acción de la Corporación en los buenos resultados. Quizás, el logro más importante de esta experiencia es que realmente ha colocado el aprendizaje de los alumnos en el corazón de la gestión, a través de los sistemas de evaluación, incentivos y apoyos brindados.

5. Conclusiones y Aprendizajes Pensando en un Sistema de Supervisión

Empoderamiento y Responsabilización de los Directivos

A partir de lo recabado hasta el momento, pareciera ser que el modelo de autonomía en la gestión –evaluación de logros e incentivos asociados a rendimiento–, promovido por esta Corporación, facilita la gestión institucional y focaliza la energía y los recursos de los establecimientos en los logros de aprendizaje de los alumnos y no en el ámbito administrativo externo.

Este caso deja en evidencia que un buen trabajo de apoyo debe conducir en alguna medida a una mayor responsabilización por los resultados, por parte de las escuelas y liceos y, por cierto, que la entrega de una mayor autonomía es una alternativa para lograr dicha responsabilización. Complementariamente, muestra que la entrega de autonomía debe ser acompañada por algún tipo de seguimiento y monitoreo de la realidad de las escuelas, que permita ir haciendo cambios y brindando apoyo, cuando sea necesario. En este caso, los indicadores empleados se relacionan con los aprendizajes logrados y la gestión financiera de los establecimientos, y existe interés por ampliar la mirada, a futuro, al tema de la buena convivencia interna.

Foco en los Logros de Aprendizaje

El sistema de trabajo con SIMCEs comunales, con su aplicación de pruebas en casi todos los niveles, al inicio y término del año escolar y su pronta entrega de resultados (a diferencia del SIMCE nacional, que entrega los resultados tardíamente), representa un incentivo para orientar el trabajo docente de manera efectiva, hacia el logro de las metas de aprendizaje del nivel, a la vez que proporciona una base para planificar, tomando en cuenta el punto de partida de los alumnos, con sus fortalezas y debilidades.

Perfeccionamiento

Las actividades de capacitación o perfeccionamiento son diseñadas cuidadosamente y a la medida del modelo de trabajo de la comuna, así como de las necesidades de los docentes o directivos a quienes el curso va dirigido. Es importante fortalecer las competencias personales, junto a la entrega de contenidos técnicos; en el caso de los docentes, se señala la importancia de trabajar no sólo temas metodológicos, sino también de reforzar el manejo de los contenidos de los respectivos subsectores. Éste último aparece como deficitario en la mayoría de las evaluaciones realizadas por la Corporación, y se ha establecido que existe una relación directa entre el dominio de estos contenidos por parte del profesor, y los niveles de logro que obtienen sus alumnos.

Escala

Los entrevistados señalan que una experiencia de gestión de esta naturaleza sólo puede llevarse a cabo si la escala es manejable (como lo es el tamaño de una comuna); si se implementara a escala nacional, o incluso a nivel provincial, *“Nos llenaríamos de papeles”; “nos pedirían utopías, porque no conocen la realidad de las escuelas”*.