



CONSEJO NACIONAL  
DE CERTIFICACIÓN

# Desafíos de la gestión escolar

José Joaquín Brunner

2 agosto 2007

[www.brunner.cl](http://www.brunner.cl)



FUNDACIONCHILE

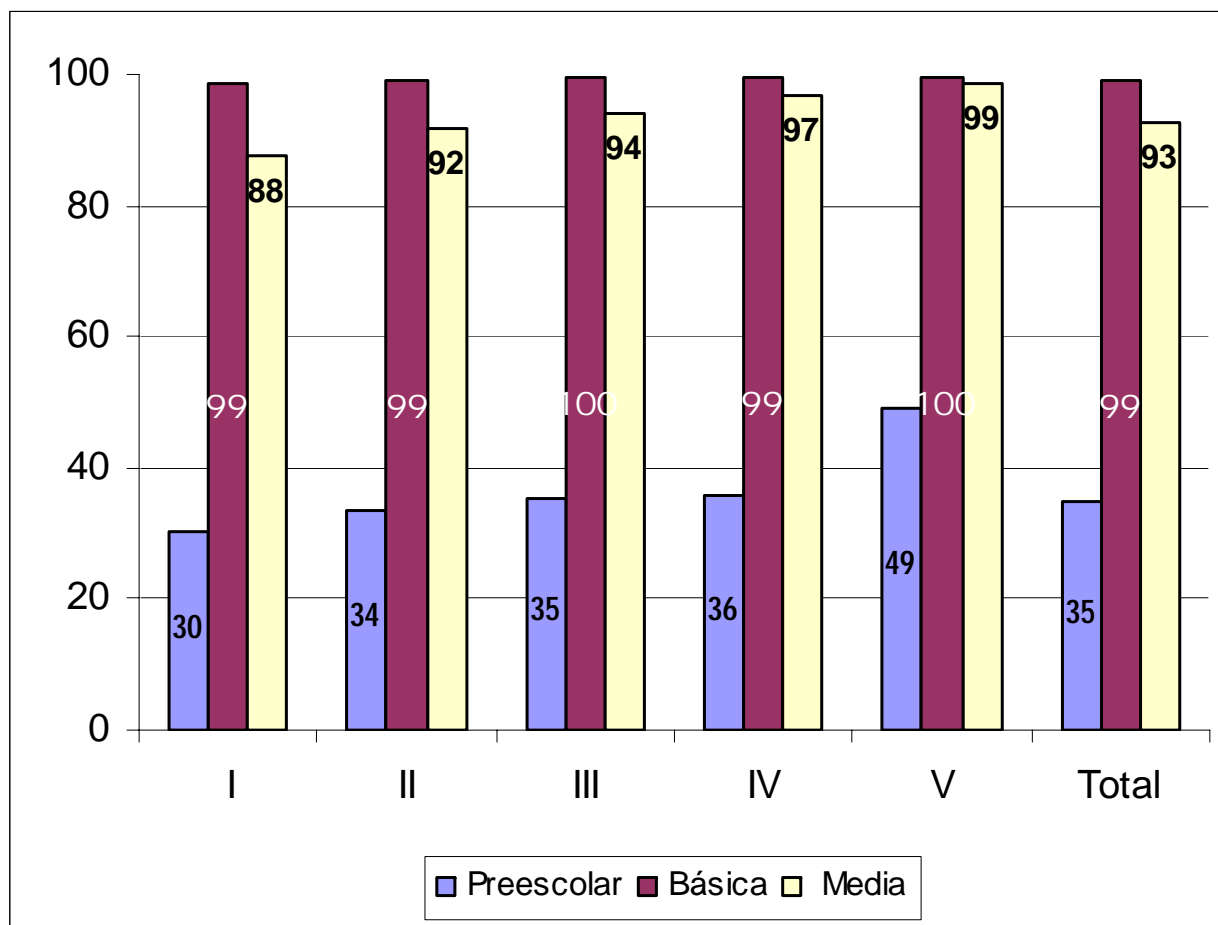
# Tópicos de la presentación

- Inclusión
  - Nuevos desafíos
- Alumnos y profesores
  - Escuelas
- Institucionalidad y políticas

Inclusión

# Significativo avance en inclusión

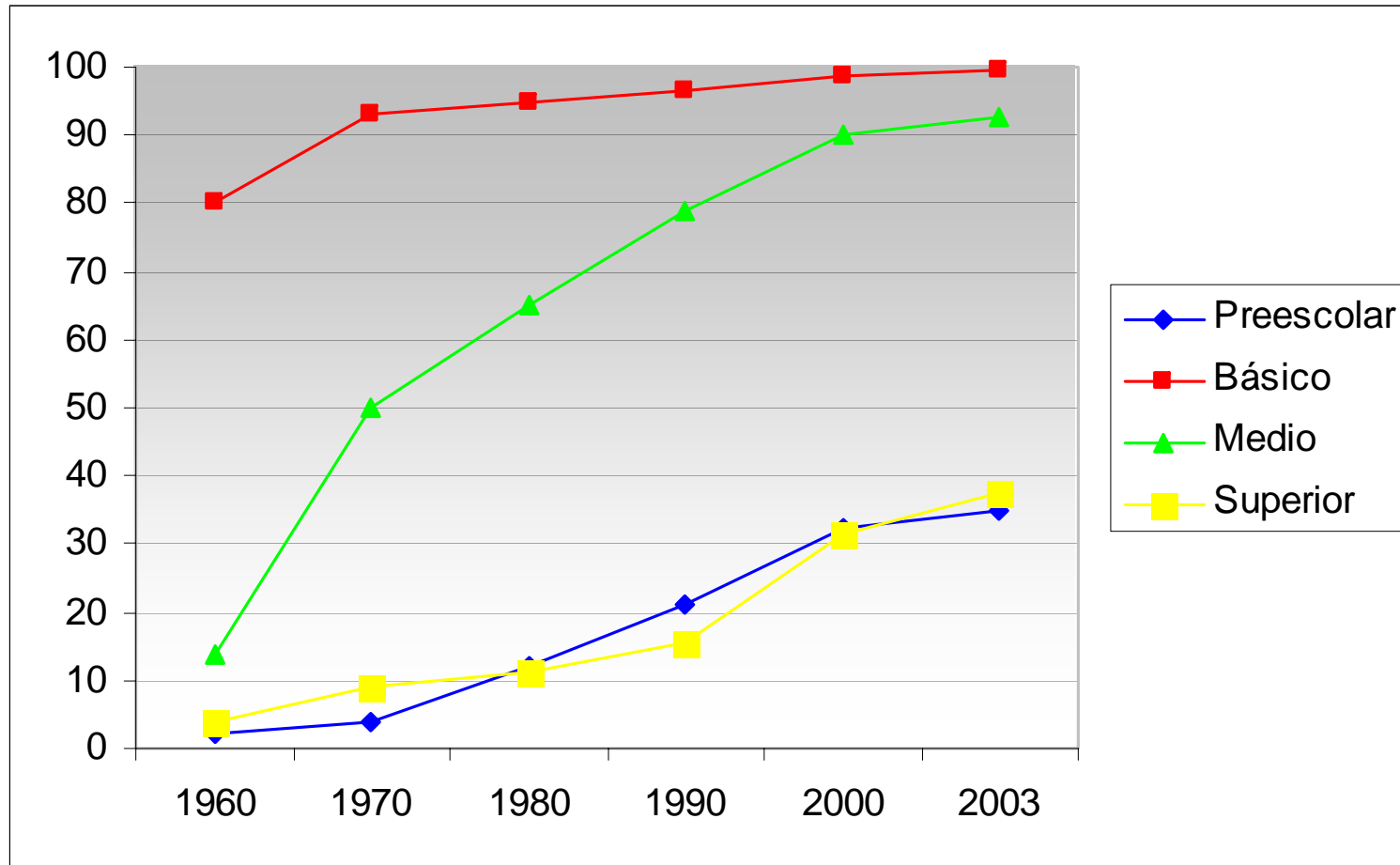
Cobertura de educación por tipo de estudio según quintil de ingreso autónomo



Fuente: Sobre la base de CASEN, 2003

[http://www.mideplan.cl/casen/modulo\\_educacion.html](http://www.mideplan.cl/casen/modulo_educacion.html)

# Cobertura: exclusión / inclusión



Fuente: M. Marcel y C. Tokman y ¿Cómo se financia la educación en Chile?  
Ministerio de Hacienda, 2005

# Capital humano en la población

POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS, POR PROMEDIO DE ESCOLARIDAD Y QUINTIL DE INGRESO AUTÓNOMO REGIONAL Y NACIONAL SEGÚN REGIÓN (\*)

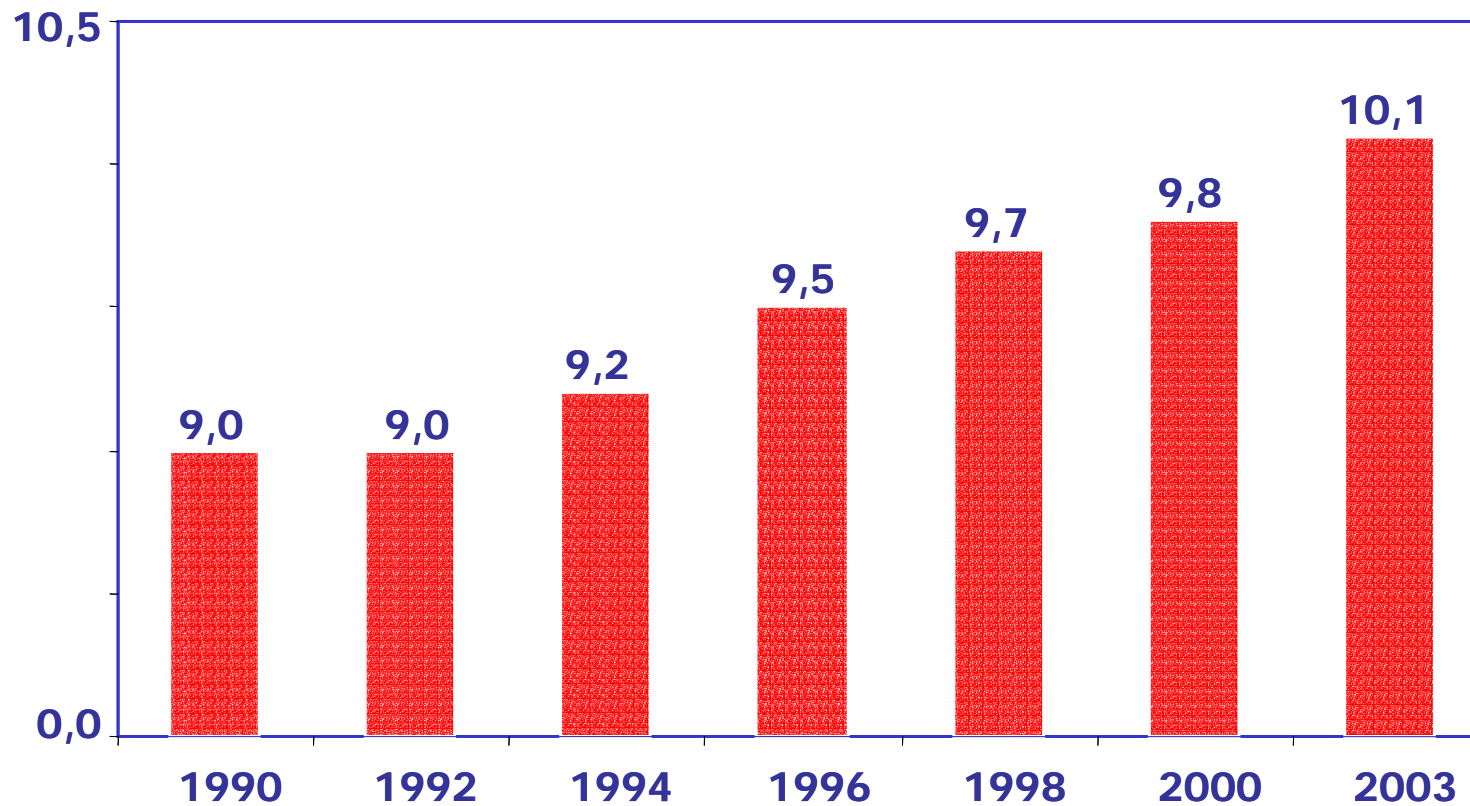
Región	Quintil de Ingreso Autónomo Regional					Total
	I	II	III	IV	V	
I	9,3	10,1	10,6	11,6	12,9	10,8
II	9,4	10,0	11,0	11,4	12,9	10,9
III	8,3	8,8	9,1	10,1	12,0	9,6
IV	8,1	8,8	9,2	10,1	12,7	9,7
V	8,8	9,4	10,0	11,1	12,8	10,3
VI	7,8	8,0	8,7	9,6	11,7	9,1
VII	7,4	7,7	8,3	9,2	11,4	8,7
VIII	7,3	8,2	9,4	10,3	13,0	9,5
IX	6,8	7,7	9,0	9,6	12,7	9,1
X	6,9	8,0	8,5	9,7	12,1	9,0
XI	6,7	7,7	8,1	9,8	12,8	9,0
XII	9,0	9,3	10,4	10,3	12,3	10,2
R.M.	9,1	9,8	10,5	11,9	14,3	11,0
<b>Total</b>	8,1	9,0	9,8	11,0	13,4	10,2

Fuente: Sobre la base de CASEN, 2003

[http://www.mideplan.cl/casen/modulo\\_educacion.html](http://www.mideplan.cl/casen/modulo_educacion.html)

# Acumulación capital humano

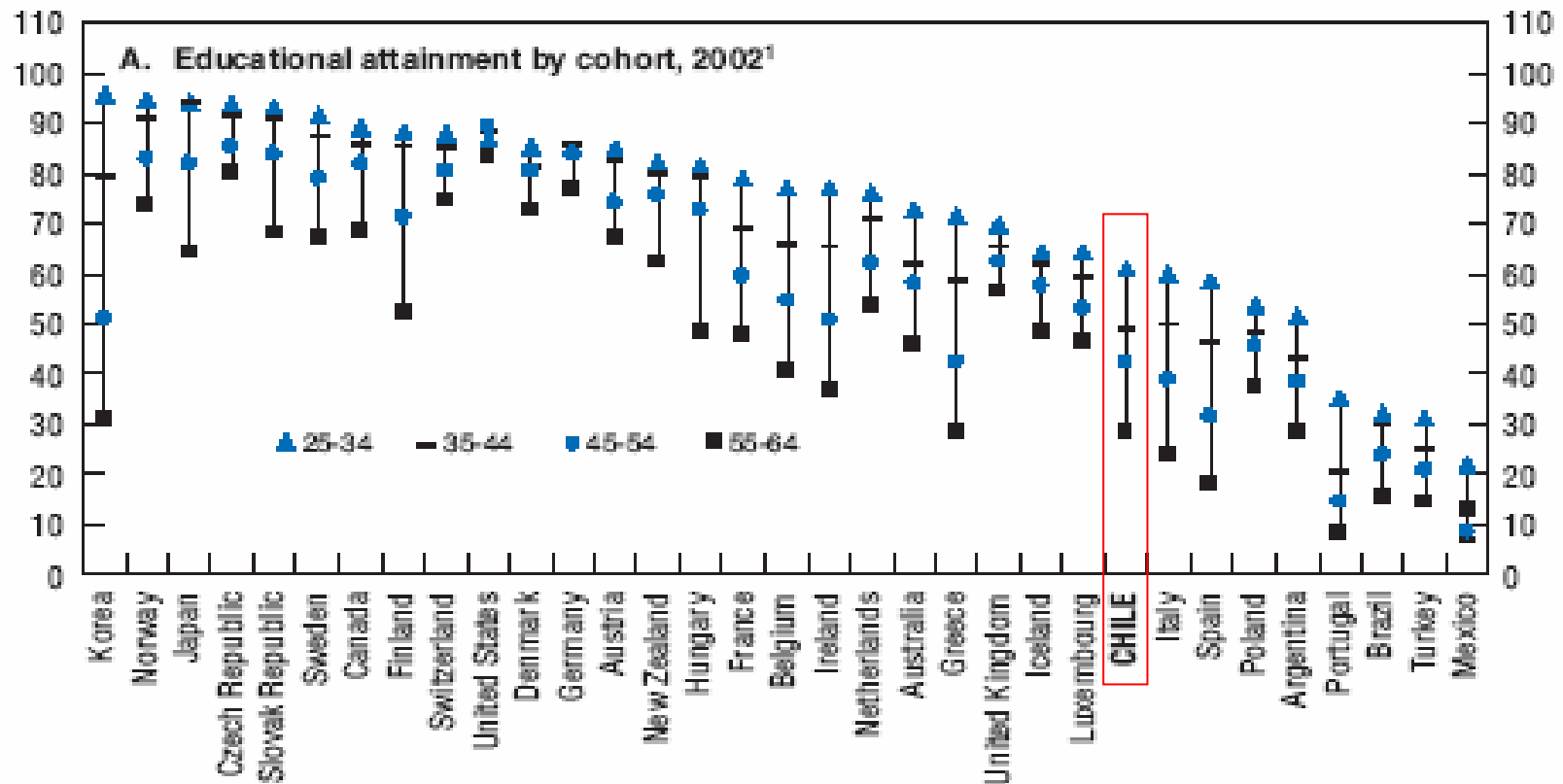
Promedio de escolaridad de la población de 15 años y más, 1990-2003  
(años de estudio)



Fuente: CASEN 2003, Principales resultados en educación  
[http://www.mideplan.cl/final/ficha\\_tecnica.php?cenid=122](http://www.mideplan.cl/final/ficha_tecnica.php?cenid=122)

# Progreso intergeneracional

Porcentaje población c/ al menos educación secundaria completa.



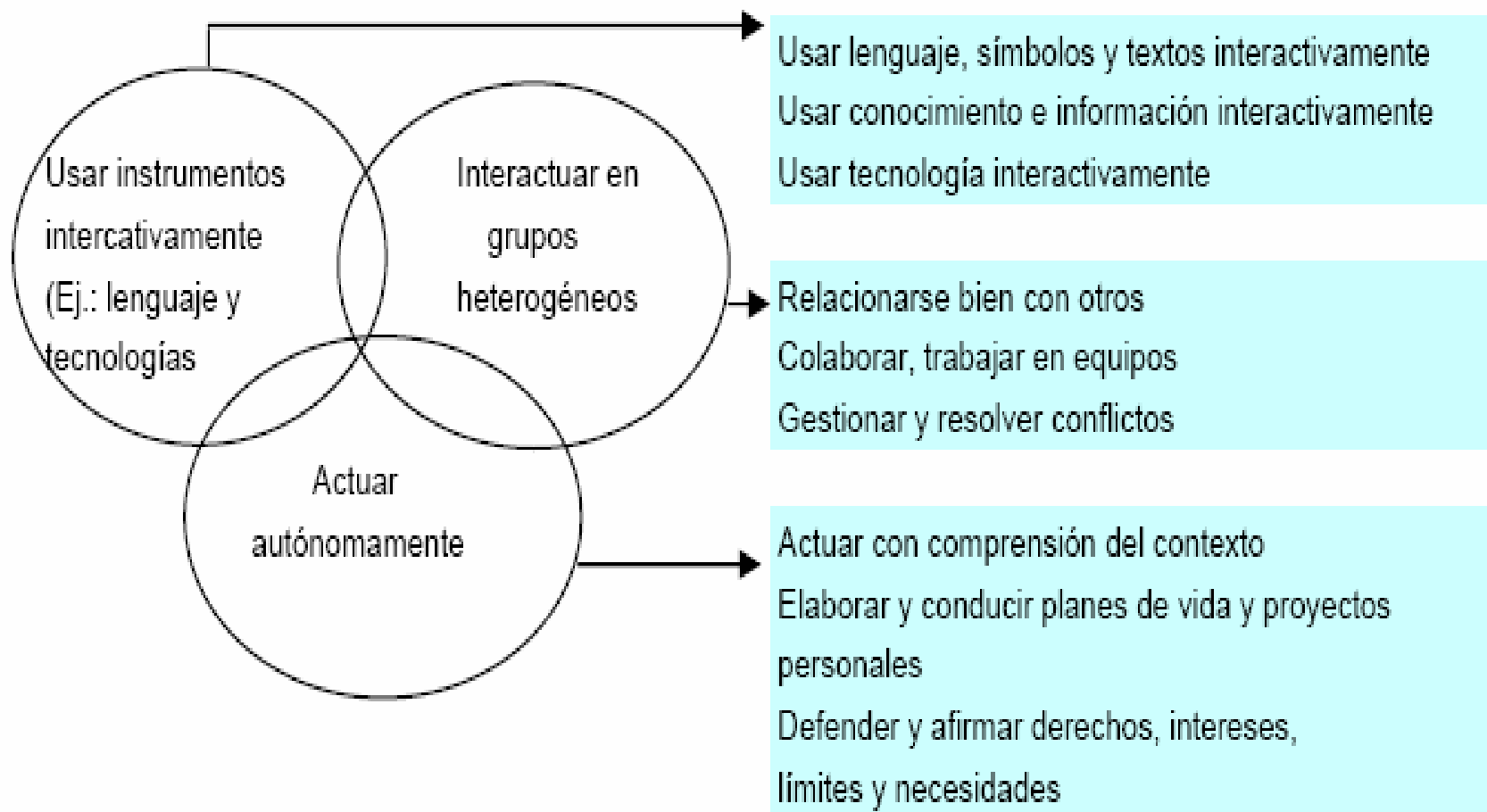
Fuente: OECD, Economic Surveys. Chile, 2005

# Nuevos desafíos

Sala de clases: Alumnos y profesores

Escuela: Gestión de procesos

# Competencias para la vida: OECD

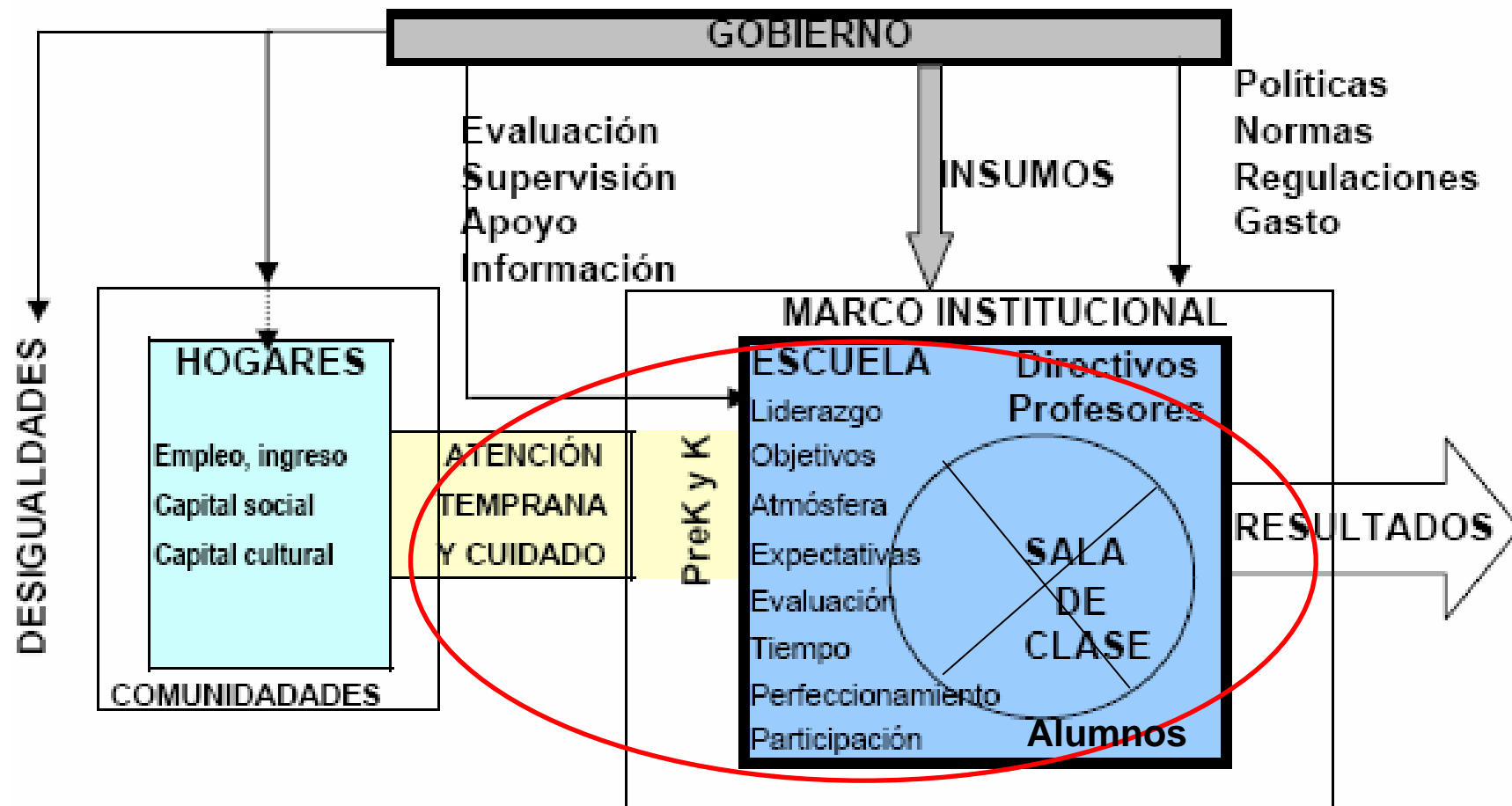


Fuente: OECD, Selection and definition of Key competencies, 2005

[http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2005/12/desecho\\_es\\_el\\_n.html](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2005/12/desecho_es_el_n.html)

# Cómo mejorar resultados

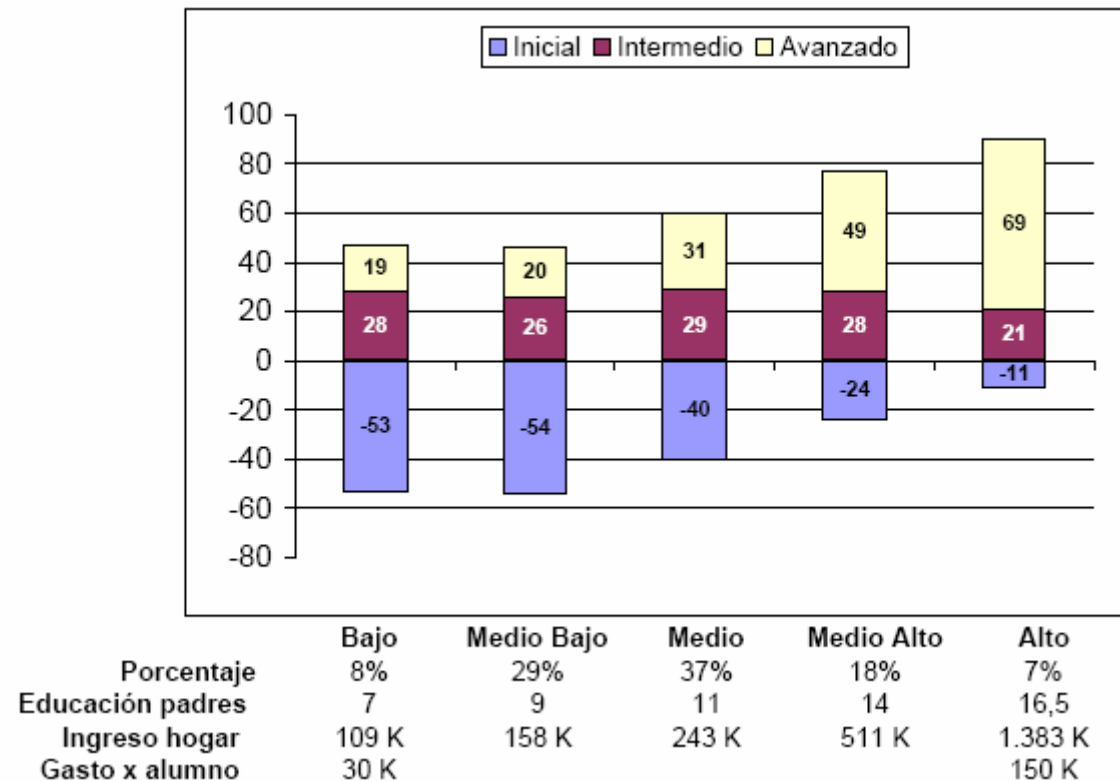
Factores que inciden en la producción de resultados



Alumnos y profesores

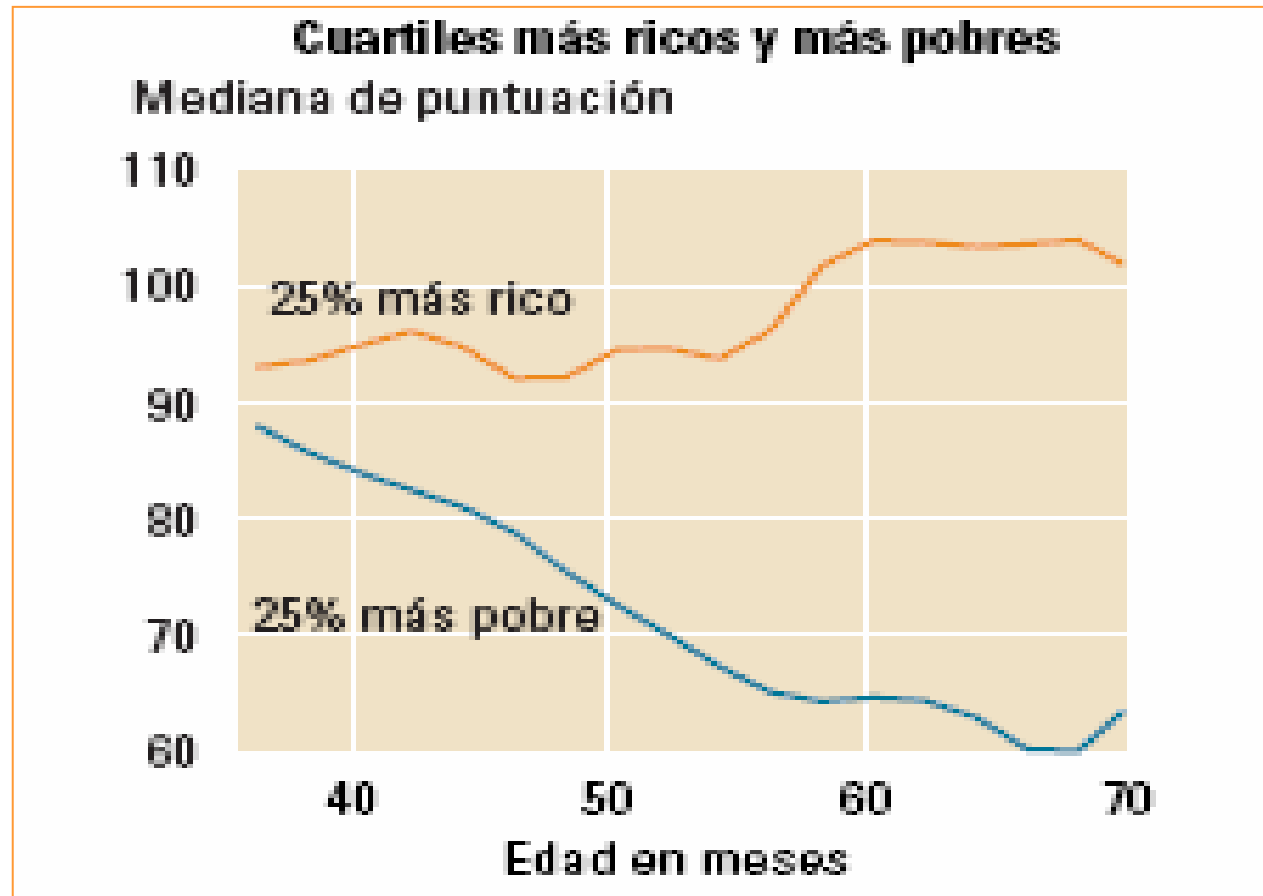
# Alumnos: Desiguales resultados

SIMCE 4° Básico – 2007, Lenguaje, según niveles de logro



# Alumnos: Necesidad de empezar temprano

Puntuación en test de reconocimiento de vocabulario;  
niños ecuatorianos entre 3 y 6 años



World Bank, World Development Report 2006

<http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2006/Resources/477383-1127230817535/0821364146.pdf>

# Profesores: Efectividad docente

- Estrategias de enseñanza: más variedad y más efectividad: expectativas, uso experimentos, uso del tiempo, retroalimentación y refuerzo, tareas para el hogar, evaluaciones, agrupamientos y cooperación, claridad presentación, organizadores de conocimiento, etc.)

---

- Manejo sala de clase: disciplina, reglas, procedimientos, sanciones, relaciones con alumnos

---

- Implementación curricular en el aula: preparación, planificación, secuencia, ritmo, estructura, ejemplos, relaciones entre contenidos, experiencias de aprendizaje

# Profesores: Niveles de Desempeño

La evaluación identifica el desempeño del docente en uno de los siguientes niveles:

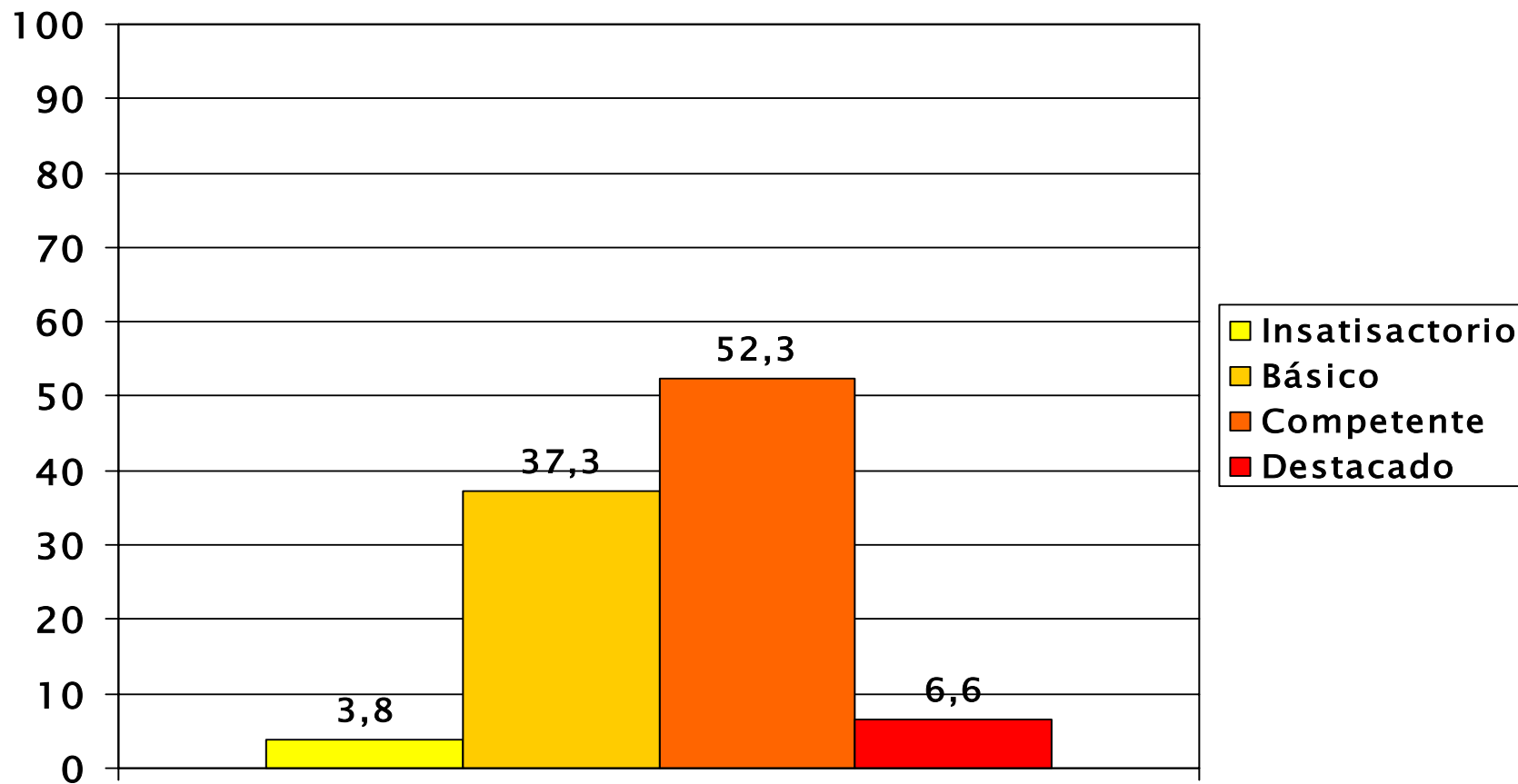
**Destacado:** Indica un desempeño que clara y consistentemente sobresale respecto a lo que se espera en el indicador evaluado.

**Competente:** Indica un desempeño adecuado al indicador evaluado. Cumple con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente.

**Básico:** Indica un desempeño que cumple con lo esperado en el indicador evaluado, con cierta irregularidad (ocasionalmente).

**Insatisfactorio:** Indica un desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y éstas afectan significativamente el quehacer docente.

# Profesores según categoría de desempeño

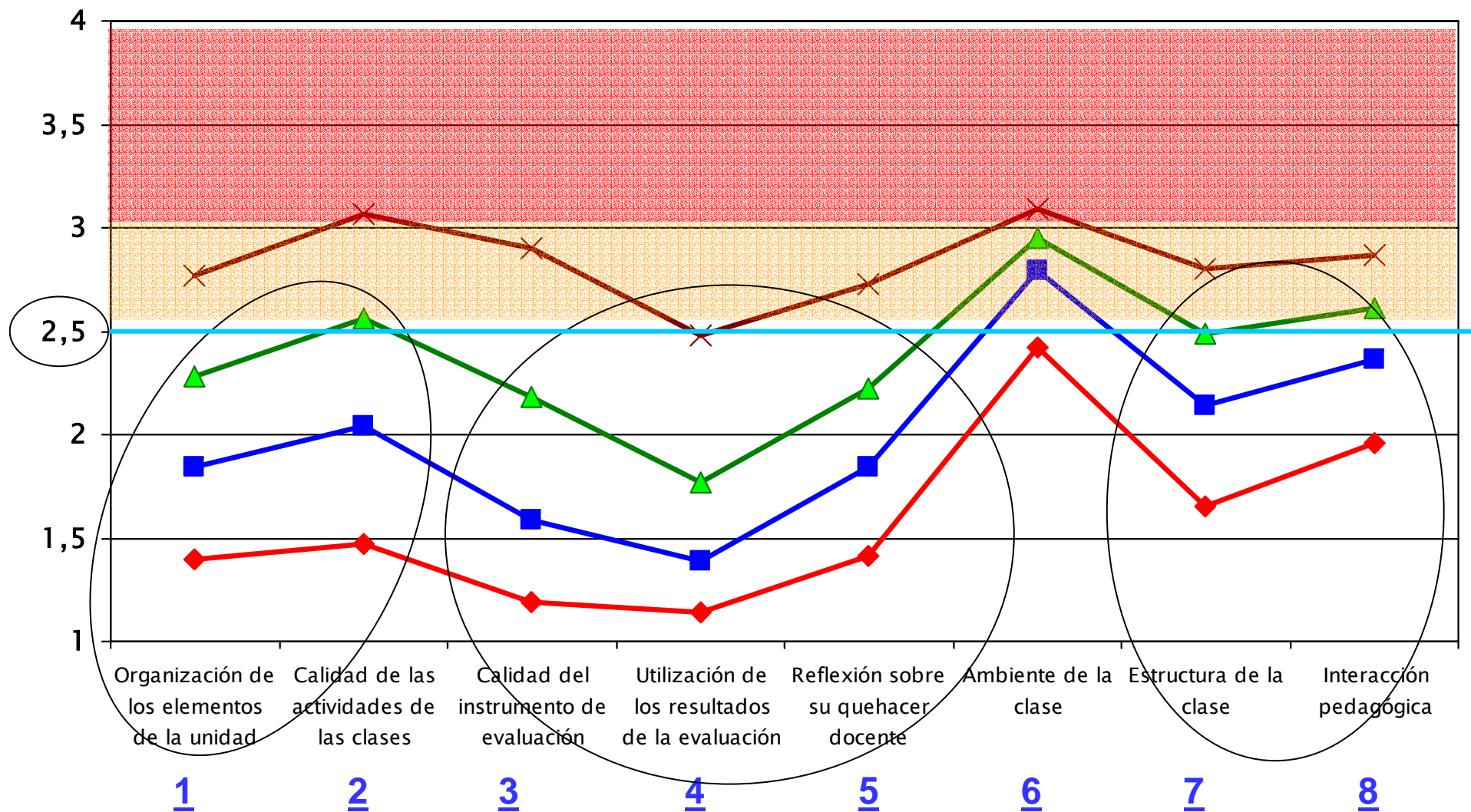


Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desempeño Profesional Docente, Santiago Julio 2006

[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion\\_del\\_desempeno\\_profesional\\_docente\\_rodolfo\\_bonifaz.ppt#1](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion_del_desempeno_profesional_docente_rodolfo_bonifaz.ppt#1)

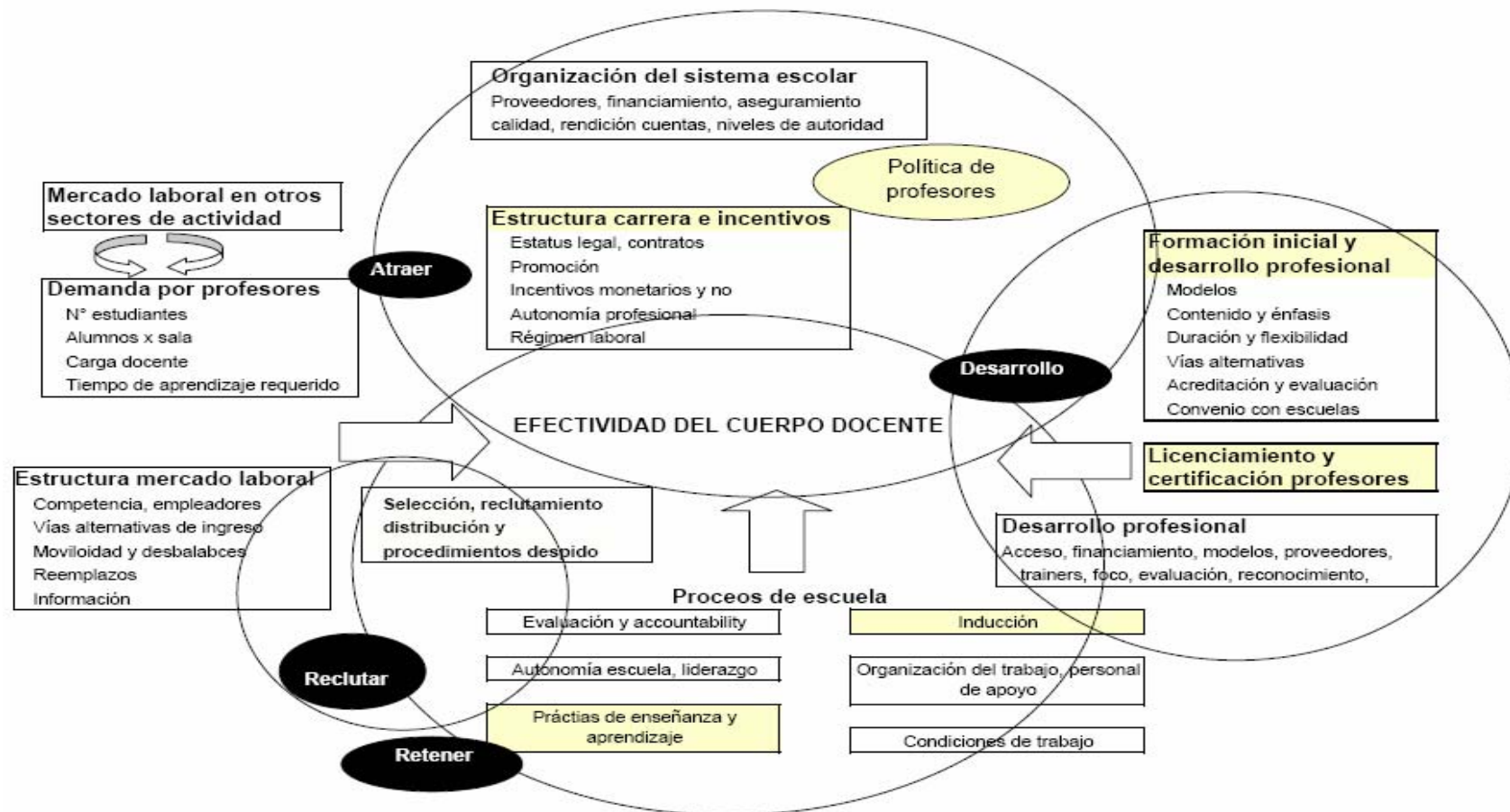
# Perfil medio en dimensiones del Portafolio según nivel de desempeño

◆ Insatisfactorio    ■ Básico    ▲ Competente    ✕ Destacado



# Profesión docente

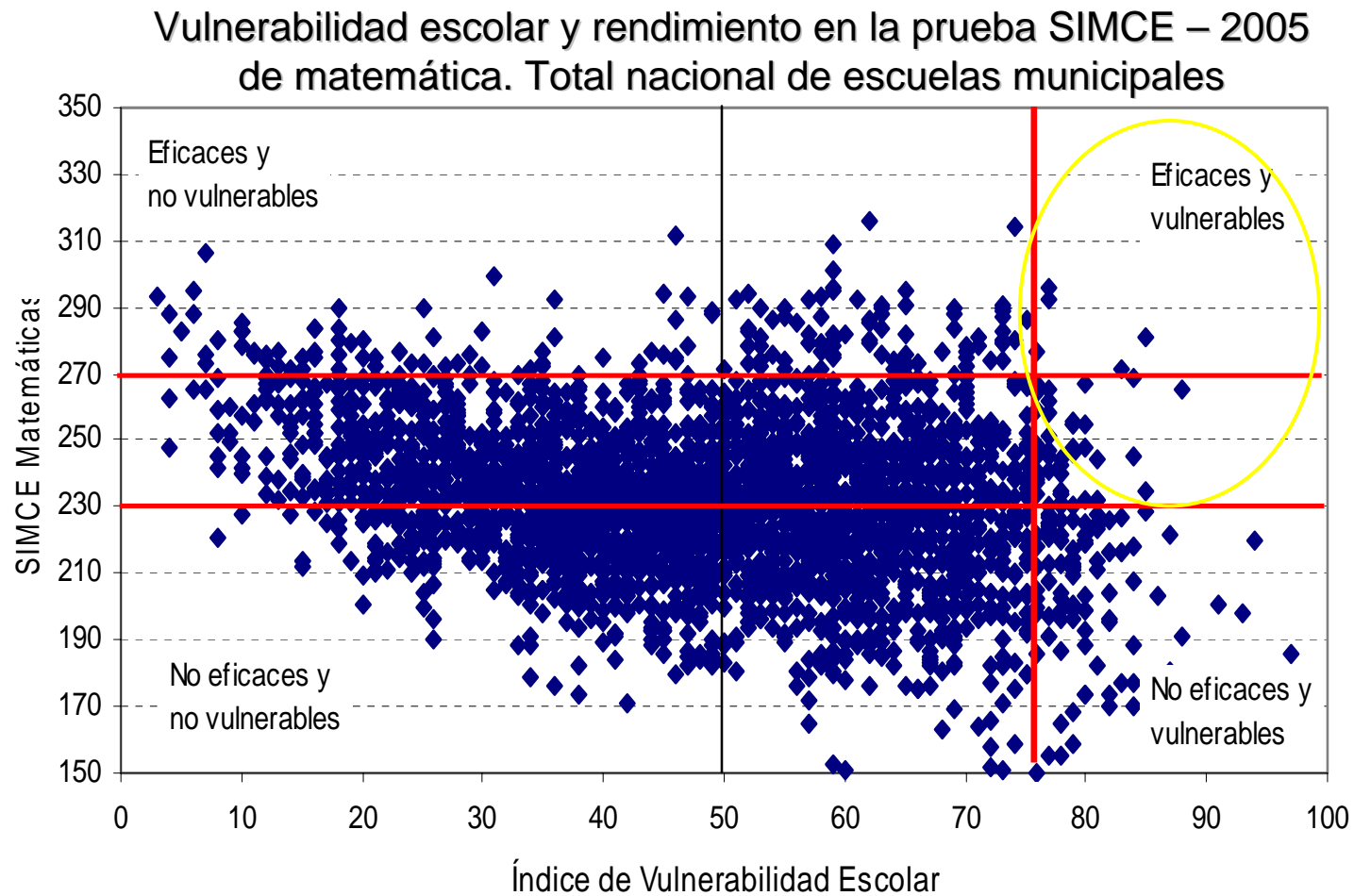
Un esquema conceptual para esta actividad



Fuente: OECD, *Teachers Matter*, OECD 2005

Escuelas

# Escuelas: Mapa de efectividad/inefectividad



Fuente: Informe UAI, 2006, Sección 1.7.7.

# Chile: escuelas efectivas y vulnerables

1. Cultura escolar positiva (sentido y motivación compartidos; ética de trabajo)
2. Objetivos ambiciosos, claros y especificados prácticamente
3. Líderes institucionales y pedagógicos
4. Gestión coherente, planificación pedagógica efectiva y constante evaluación resultados
5. Manejo eficaz de heterogeneidad alumnos
6. Reglas claras y manejo explícito disciplina
7. Aprovechan bien sus recursos humanos
8. Gestionan apoyos externos y recursos materiales con que cuentan
9. Sostenedor posibilita un trabajo efectivo
10. Buscan construir alianzas con padres y apoderados

# Escuelas: gestión efectiva

**GESTIÓN**



Liderazgo:	sólido, excepcional, educativo, profesional, de planificación, de gestión
Objetivos:	claros, foco y concentración en competencias de aprendizaje; del conjunto escuela
Atmósfera:	de orden, cooperación, orientada al aprendizaje, cultura productiva, consenso, planificación cooperativa, reforzamiento positivo
Expectativas:	elevadas, intensa interacción entre docentes y alumnos
Evaluación:	frecuente, seguimiento adecuado, del progreso alumnos, en todos los niveles
Tiempo:	dedicado a la tarea, agrupamiento, enseñanza estructurada, gestión del aula
Capacitación:	en la escuela, orientada a la práctica, aprendizaje colegiado, organización aprende
Participación:	de los padres, apoyo, asociación escuela-hogar, participación comunidad

**GESTIÓN**

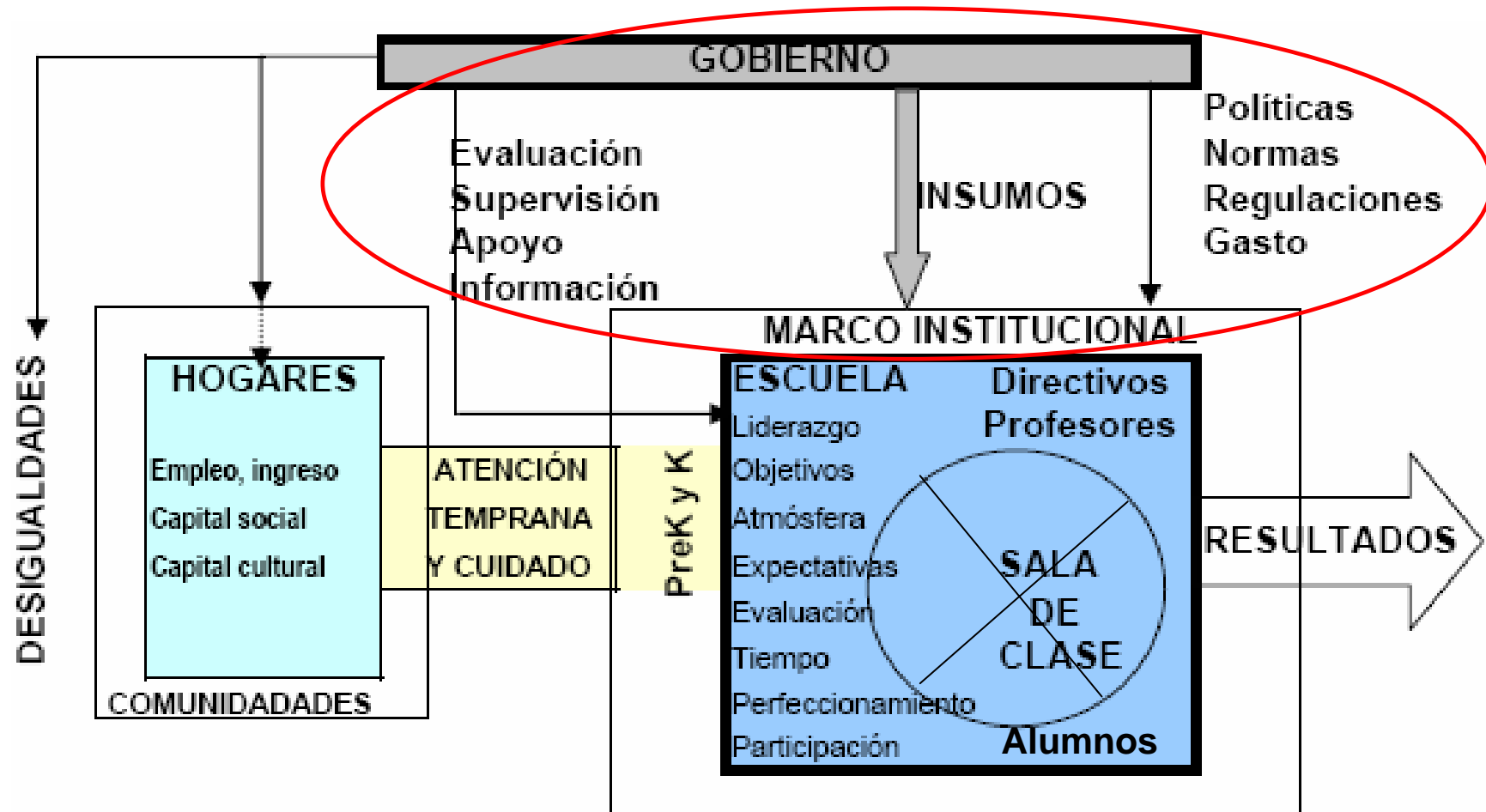


Fuente: Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2005, sobre la base de: Purkey Simth (1983); Levin y Lexotte (1990), Scheerens (1992), Cotton (1995), Sammons, Hillman y Mortimore (1995)

# Institucionalidad y políticas

# Cómo mejorar resultados

Factores que inciden en la producción de resultados



# Institucionalidad: Provisión educativa

		FINANCIAMIENTO	
		PÚBLICO	PRIVADO
G E S T I Ó N	PUBLICA	PROVISIÓN MUNICIPAL	FINANCIAMIENTO COMPARTIDO LICEOS
	PRIVADA	PROVISIÓN PARTICULAR SUBVENCIONADA	PROVISIÓN PARTICULAR PAGADA

# Cuestiones planteadas x modelos

**Cuestiones fundamentales –típicas y transversales-- que plantean los diferentes modelos de organización de la provisión educacional**

<b>Modelo</b>	<b>Cuestiones típicas</b>	<b>Cuestiones transversales</b>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modalidades más o menos centralizadas de adoptar las decisiones relevantes para los establecimientos</li> <li>* Modalidades del financiamiento público de los proveedores públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Régimen general de organización de la provisión de educación obligatoria</li> <li>-- Bases constitucionales</li> <li>-- Estructura general</li> <li>* Régimen curricular</li> <li>* Régimen laboral docente</li> <li>* Régimen de aseguramiento de la calidad</li> <li>* Políticas de equidad y calidad</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Admisibilidad y regulación del financiamiento privado en establecimientos públicos</li> </ul>	
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estatuto básico de proveedores privados con financiamiento público</li> <li>* Régimen de regulaciones aplicables</li> <li>* Modalidades del financiamiento público de los proveedores privados</li> </ul>	
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estatuto básico de proveedores privados con financiamiento privado</li> </ul>	

Fuente: UAI, La Oferta Educacional en Chile, 2006

# Instituciones: lecciones aprendidas



Anexo

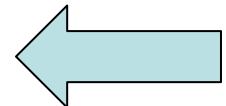
# Dimensión 1: Organización de la unidad pedagógica

- Evalúa la capacidad del profesor de organizar una unidad pedagógica a partir de un Objetivo Fundamental Vertical y Contenido Mínimo Obligatorio (OFV-CMO) dado.
- Esto implica la capacidad de formular Objetivos de Aprendizaje de la unidad y de las clases que la constituyen que sean acordes con las habilidades y contenidos declarados en el OFV-CMO.
- Además, evalúa la capacidad del profesor para organizar las clases de la unidad en una secuencia de aprendizaje de calidad, en que se pudiera diferenciar un claro inicio, desarrollo y cierre.

---

Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desempeño Profesional Docente, Santiago Julio 2006

[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion\\_del\\_desempeno\\_profesional\\_docente\\_rodolfo\\_bonifaz.ppt#1](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion_del_desempeno_profesional_docente_rodolfo_bonifaz.ppt#1)



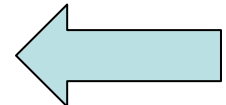
## Dimensión 2: Calidad actividades de clases

- Evalúa la calidad de las actividades y recursos de aprendizaje de cada una de las clases de la unidad. Más específicamente,
- considera la contribución de las actividades y recursos de aprendizaje a los objetivos planteados para cada clase,
- y cómo el profesor fundamenta la elección de dichas actividades y recursos;
- asimismo, considera cómo el profesor identifica indicadores de logro específicos para los objetivos propuestos.

---

Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desempeño Profesional Docente, Santiago Julio 2006

[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion\\_del\\_desempeno\\_profesional\\_docente\\_rodolfo\\_bonifaz.ppt#1](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion_del_desempeno_profesional_docente_rodolfo_bonifaz.ppt#1)



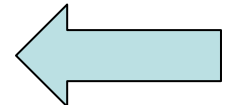
## Dimensión 3: Calidad del instrumento o procedimiento de evaluación

- Evalúa la manera en que el profesor diseña la evaluación para medir los aprendizajes de la unidad implementada.
- Se considera la fundamentación de dicha elección y la adecuación de los ítemes o instrucciones de la prueba o trabajo a las habilidades y contenidos declarados como objeto de evaluación.

---

Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desempeño Profesional Docente, Santiago Julio 2006

[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion\\_del\\_desempeno\\_profesional\\_docente\\_rodolfo\\_bonifaz.ppt#1](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion_del_desempeno_profesional_docente_rodolfo_bonifaz.ppt#1)



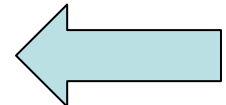
## Dimensión 4: Utilización de los resultados de la evaluación

- Evalúa el uso pedagógico de la información obtenida a partir de los resultados de la evaluación.
- Se considera el tipo de comentarios que el profesor hace a sus alumnos como retroalimentación de su desempeño en la evaluación,
- y la manera en que el docente utiliza la información obtenida para conocer los aspectos logrados y no logrados por sus alumnos y para reformular su práctica pedagógica.

---

Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desempeño Profesional Docente, Santiago Julio 2006

[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion\\_del\\_desempeno\\_profesional\\_docente\\_rodolfo\\_bonifaz.ppt#1](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion_del_desempeno_profesional_docente_rodolfo_bonifaz.ppt#1)



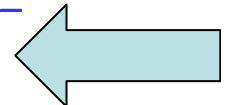
## Dimensión 5: Reflexión crítica sobre la propia práctica docente

- Evalúa la capacidad del profesor de hacer una reflexión crítica sobre su propia práctica a partir de la unidad implementada.
- Se considera la capacidad de identificar los aspectos más y menos efectivos de la unidad y cómo, a partir de ellos, puede mejorar sus prácticas pedagógicas para favorecer el aprendizaje de sus alumnos.

---

Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desempeño Profesional Docente, Santiago Julio 2006

[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion\\_del\\_desempeno\\_profesional\\_docente\\_rodolfo\\_bonifaz.ppt#1](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion_del_desempeno_profesional_docente_rodolfo_bonifaz.ppt#1)



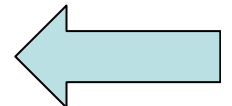
## Dimensión 6 (video): Ambiente de la clase

- Evalúa la capacidad del profesor de crear un ambiente favorable para el aprendizaje.
- Se considera la capacidad del profesor para motivar a sus alumnos y mantenerlos involucrados en la clase, su habilidad para estar pendiente de ellos y si es capaz de promover un clima de respeto entre los estudiantes.

---

Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desempeño Profesional Docente, Santiago Julio 2006

[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion\\_del\\_desempeno\\_profesional\\_docente\\_rodolfo\\_bonifaz.ppt#1](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion_del_desempeno_profesional_docente_rodolfo_bonifaz.ppt#1)



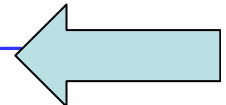
## Dimensión 7: Estructura de la clase

- Evalúa la estructura de la clase filmada, es decir,
- si los distintos momentos de ella (inicio, desarrollo y cierre) están articulados en función de los aprendizajes propuestos,
- si las actividades están vinculadas entre sí, permitiendo cubrir los objetivos y contenidos declarados,
- y si el profesor hace un uso adecuado del tiempo durante la clase.

---

Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desempeño Profesional Docente, Santiago Julio 2006

[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion\\_del\\_desempeno\\_profesional\\_docente\\_rodolfo\\_bonifaz.ppt#1](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion_del_desempeno_profesional_docente_rodolfo_bonifaz.ppt#1)



## Dimensión 8: Interacción pedagógica

- Evalúa la interacción del profesor con sus alumnos durante la clase filmada.
- Se considera si el profesor establece relaciones entre los contenidos de la clase y conocimientos previos o experiencias de la vida cotidiana y si toma las intervenciones de los estudiantes para ampliarlas y complementarlas.
- Además, se evalúa la calidad de las explicaciones que entrega el profesor y de las preguntas que formula.

---

Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desempeño Profesional Docente, Santiago Julio 2006

[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion\\_del\\_desempeno\\_profesional\\_docente\\_rodolfo\\_bonifaz.ppt#1](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/evaluacion_del_desempeno_profesional_docente_rodolfo_bonifaz.ppt#1)

