



Gobernabilidad de la gestión educacional: sistematización de un modelo de acompañamiento para los indicadores de desarrollo personal y social

Governance of Educational Management: Systematization of an Accompaniment Model for Personal and Social Development Indicator

Paulina Toro González¹

Paula Magnère Ávalos²

Resumen

Diversos establecimientos educativos de Valparaíso han obtenido resultados insuficientes en las evaluaciones que miden los estándares de calidad que proporciona cada institución escolar. Evidenciando la dificultad que tienen los equipos de directivos para proporcionar un clima de gobernabilidad en su propia gestión educativa, la cual está orientada en el cumplimiento de su proyecto educativo institucional. Por tanto, este estudio busca sistematizar los procesos de gestión de un Modelo de acompañamiento, enfocado en los Indicadores de desarrollo personal y social de una escuela municipal de Valparaíso. Siendo entonces este estudio de carácter cualitativo, en donde se aplicaron tres instrumentos (Focus group, entrevista semiestructurada y observación participativa). Obteniendo como principales resultados: aprendizajes en la sistematización de la Gestión, por medio de la reflexión, el trabajo colaborativo, la seguridad y la motivación.

Palabras clave: gestión educacional, gobernabilidad, sistematización.

Abstract

Various educational establishments in Valparaíso have obtained insufficient results in the evaluations that measure the quality standards provided by each school institution. Evidence of the difficulty that management teams have to provide a climate of Governance in their own educational management. Which is oriented in the fulfillment of its Institutional Educational Project. Therefore, this study seeks to systematize the management processes of an Accompaniment Model, focused on the Personal and Social Development Indicators of a municipal school in Valparaíso. Thus, this study was qualitative in nature, where three instruments were applied (Focus group; semi-structured interview and participatory observation). Obtaining as main results: learning in the systematization of Management, through reflection, collaborative work, safety and motivation.

Keywords: educational management, governance, systematization.

¹ Universidad de Playa Ancha, <https://orcid.org/0000-0003-3296-8916>, Paulina.toro.efi@gmail.com

² Universidad de Playa Ancha, pmagnere@upla.cl

1. Introducción

En Valparaíso, 22 establecimientos educativos durante el año 2016 fueron categorizados como insuficientes en términos de calidad, cuestión que pone en jaque a los equipos de gestión, pues el trabajo que deben realizar debe ser transversal en cuanto a cada uno de los indicadores, contemplando por ende los aspectos relacionados con el aprendizaje y con los de desarrollo personal y social.

En relación con esto, es que nace la siguiente interrogante: ¿cómo puede el equipo de gestión, optimizar su quehacer, para poder revertir estos resultados insuficientes? La propuesta se basa en la implementación de un modelo de acompañamiento, enfocado en la actividad física (modelo de desempeño UPA 1301) implementado anteriormente en tres escuelas de Playa Ancha, pues este propone incidir en el desarrollo de las habilidades personales y sociales de los escolares chilenos. Modelo que se desarrollará en conjunto con el equipo de gestión de la escuela, utilizando la reflexión de cada una de las acciones y toma de decisiones del equipo, para así lograr sistematizar cada proceso.

Por tanto, el objetivo general de esta investigación corresponde a «Sistematizar los procesos de un modelo de acompañamiento, enfocados en los Indicadores de desarrollo personal y social, para el desarrollo de la gobernabilidad y el liderazgo del equipo de gestión de una escuela municipal de Valparaíso».

Para lograr esto es que se plantean tres objetivos específicos: Identificar y describir los procesos de toma de decisiones del equipo de gestión. Implementar el modelo de acompañamiento para los indicadores de desarrollo social y personal. Analizar los aprendizajes del equipo de gestión en relación con el liderazgo y gobernabilidad, durante el proceso de gestión del establecimiento.

2. Fundamentación teórica

La gestión educacional toma un rol fundamental en el funcionamiento de todo establecimiento educativo. Según Farfán-Tigre, Á., Mero-Delgado, O. y Sáenz-Gavilanes, J. (2016) esta debe ser de calidad, pues así se concertará en las mejoras de las instituciones educativas, planteando de este modo, la relevancia de la participación de toda la comunidad en la propia gestión de la escuela.

Según Urzúa y Puelles (1996), la gestión debe ser incorporada por los equipos directivos como una estrategia primordial para su desempeño diario. Practicando la gobernabilidad, que contempla la capacidad por parte del equipo de gestión para atender las demandas y las necesidades de educación, por un lado, de la población escolar como de la comunidad en su conjunto, así como a la aptitud para resolver los conflictos internos que se producen en su seno.

Los mismos autores plantean tres principios que se deben considerar para asegurarse que una comunidad trabaja bajo la lógica de la gobernabilidad. En primer lugar, el sistema educativo debe lograr su legitimidad, debe ser eficiente, Y por último debe promover la participación. Sistematizar las acciones durante los procesos de gestión educacional, es una herramienta necesaria para el ordenamiento y la reflexión de las acciones realizadas durante un proceso

de mejora institucional. Para Cruz (2016) este concepto está vinculado con la práctica, y cómo esta emerge como un lugar en el cual los saberes están en la acción, pero también como un lugar de creación de saberes. Siendo entonces la sistematización un espacio de aprendizaje comunitario e indispensable para el crecimiento y desarrollo institucional.

Para lograr una gestión educacional que busque la calidad de la educación es relevante respetar la importancia de los indicadores de desarrollo personal y social: Marco para la buena dirección y gestión escolar MINEDUC (2015); Plan de Aseguramiento de la calidad escolar: Evaluaciones Nacionales 2016-2019 MINEDUC (2016).

Para esto, el Modelo de acompañamiento plantea el desarrollo de la gobernabilidad de los Consejos escolares mediante el ejercicio de la corresponsabilidad en las acciones contempladas en los planes de acción. Las articulaciones que se generan dentro de la institución educativa son enfocadas entre: Equipo de gestión escolar, Consejos escolares, encargado de convivencia escolar, y profesor de Educación física. Buscando trabajar Conceptos claves: autoestima y motivación escolar; actividad física en todas sus formas; hábitos de vida saludable; fortalecimiento de la educación pública; enfoque preventivo-formativo. Finalmente, es un modelo de articulación, no programa de intervención.

3. Metodología

La investigación corresponde a un estudio cualitativo de naturaleza flexible con un análisis fenomenológico, en donde se aplica un modelo de acompañamiento fundamentado en fortalecer la autonomía en la gestión escolar.

El proceso de recolección de información, inició con un análisis del campo. Tras su estudio, se definieron los instrumentos para recolectar la información: entrevista semiestructurada aplicada al equipo de gestión, observación participativa –durante todo el proceso de aplicación del modelo de acompañamiento–, *focus group* aplicado a profesores con 5 años o más de antigüedad en la escuela.

Los instrumentos fueron validados por expertos en el área de Investigación, todos pertenecientes a la Facultad de Ciencias Sociales y Facultad de Educación, de la Universidad de Playa Ancha. El proceso de análisis de resultados consistió en las transcripciones de cada una de las entrevistas semiestructuradas realizadas y del *focus group*. Además de la Bitácora de observación participativa, que contenía: actividades, reuniones, actos, discusiones, gestión y reflexión, antes, durante y después de cada actividad.

Luego del ordenamiento de los datos, se realizó la triangulación de los resultados obtenidos.

4. Resultados

Resultados obtenidos por la pregunta número uno: ¿cuáles fueron los aciertos con relación a la gestión del equipo directivo? Que busca obtener información sobre los procesos de toma de decisiones del equipo de gestión. Se identifican los siguientes antecedentes: los procesos que el equipo de gestión utilizaba para la toma de decisiones, se basaron en la consulta a cada integrante de la comunidad educativa por parte del equipo de gestión. En relación con

la seguridad en la gestión escolar; esta aumentó progresivamente durante la implementación del modelo de acompañamiento.

La siguiente interrogante, ¿cuáles fueron sus falencias en relación con la gestión? Para obtener información sobre los procesos de toma de decisiones del equipo de gestión, mostraron falencias en el trabajo colaborativo por parte del cuerpo docente. Según lo observado en todo el proceso de implementación del modelo, tanto el inspector como la directora de la escuela, promueven las instancias de participación para la toma de decisiones, pero definitivamente existe una problemática latente en la convivencia del profesorado.

En la pregunta 3, sobre los procesos de toma de decisiones del equipo de gestión ¿Cuáles fueron los aprendizajes significativos que adquirió el equipo directivo durante el proceso de gestión? En cuanto a los aprendizajes adquiridos en relación con los procesos de la toma de decisiones, estos se relacionan con valores como: el compromiso, la confianza, la responsabilidad.

Queda manifiesto que todos los procesos se discuten previamente y luego se realizan. Proceso en donde existe un líder que es capaz de tomar decisiones en momentos de urgencia, pero que también escucha las sugerencias y da libertad al equipo de gestión y a los profesores para poder hacer y crear.

La sistematización de la gestión es otro aprendizaje presente, pues han logrado ordenar las acciones por medio de la misma reflexión de los quehaceres. Bajo la misma temática se evidencia la importancia del proceso de evaluación de cada actividad que se realice en la escuela.

La pregunta número 4 ¿cuáles han sido las mayores dificultades en torno al liderazgo y el proceso de gobernabilidad durante la gestión del modelo de acompañamiento? Según los profesores la mayor debilidad en torno al liderazgo y la gobernabilidad tiene relación con la baja participación de los padres y apoderados, faltando espacios para que este estamento pueda incluirse.

Finalmente, la pregunta número cinco: ¿cuáles han sido las mayores fortalezas en torno al liderazgo y el proceso de gobernabilidad durante la gestión del modelo de apoyo? Seguridad en el liderazgo, caracterizado por volverse participativo y con disposición a que todos puedan ser parte de la gestión de la escuela, generando confianza de la comunidad escolar.

5. Conclusiones

El equipo de gestión comprendió la importancia del compromiso, confianza, responsabilidad y seguridad en la toma de decisiones, también la relevancia que tiene la comunicación para lograr una colaboración en el quehacer. Y por, sobre todo, la importancia de sistematizar las acciones para poder aprender de lo realizado y mejorar en un futuro.

A esto se suma la evaluación de cada proceso, pues es relevante para analizar cada aspecto de la toma de decisiones, por lo que es importante generar documentos de evaluación para trabajarlos en conjunto. Aunque aún se debe trabajar la convivencia del cuerpo docente, en este caso, es una de las falencias que entorpece el proceso de gestión.

Esta escuela está en camino de lograr adquirir como aprendizaje relevante tres aspectos de la gobernabilidad: legitimidad, eficiencia y participación. Puesto que existió un procedimiento negociador y democrático, se logró desarrollar la gobernabilidad en la escuela y el liderazgo del equipo de gestión, por medio del proceso de sistematización de la aplicación del modelo de acompañamiento, que en su particularidad busca incidir en el desarrollo de habilidades personales y sociales de los establecimientos, con la finalidad de mejorar los índices de calidad educativa que esta institución entrega.

6. Referencias bibliográficas

- Cruz Rubio, S. (2016). La sistematización educacional, una experiencia en Hematología. *Educación Médica Superior*, 31(1). Recuperado de: <https://bit.ly/3lCkBcG>
- Farfán-Tigre, Á., Mero-Delgado, O & y Sáenz-Gavilanes, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las ciencias*, 179-190. Recuperado desde: <https://bit.ly/2zORWO>
- Indicadores de desarrollo personal y social que se relacionan con mayores niveles de aprendizaje adecuado, Rivera (2019). Santiago, UDD. <https://bit.ly/34X3MDn>
- Ministerio de Educación de Chile MINEDUC (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Santiago de Chile. Editora e Imprenta Maval Ltda. Recuperado: <https://bit.ly/2Xj75AQ>
- Ministerio de Educación de Chile MINEDUC (2016). Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019, Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación SAC. Recuperado: <https://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/sac>
- Padilla Fuentes, Geraldo, & Rodríguez Garcés, Carlos. (2019). Clima de convivencia escolar en Chile: un análisis desde el nuevo marco de medición de calidad educativa. *Revista Educación*, 43(2), 557-573. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v43i2.34117>