



Gestión Escolar



Luz María Budge C. '71

www.vma.cl





- Sistematización
- Monitoreo
- Coherencia

1. Liderazgo claro

- la transmisión de la visión
- generación de confianza
- prioridades claras y coherentes
- delegar y distribuir
- escuchar para orientar y tomar decisiones alineadas

2. Planificación Estratégica

- alinear esfuerzos y recursos hacia metas conocidas
- involucrar docentes aumenta compromiso
- acciones pertinentes concretas y evaluables

3. Comunicaciones Efectivas

- comunicación interna oportuna
- escuchar es parte de la comunicación
- parar la comunicación de pasillo
- evitar ambigüedades

4. Participación de la Comunidad

- todos quienes educan
- colaborar con acciones concretas, fechas y espacios
- protección y pertenencia, sello

5. Desarrollo Profesional Continuo

- práctica, reflexión, formación
- entre pares, observar y retroalimentar
- establecer líneas de desarrollo

6. Evaluación y Retroalimentación

- evidencia, dato para mover la aguja
- ajuste de prácticas, engranaje
- aplauso en público, corrección en privado

7. Atención a la diversidad

- metas claras y transparentes
- adaptar estrategias
- tener opciones de caminos

8. Gestión de recursos

- humanos, materiales y tiempo
- al servicio del logro
- corresponsabilidad docente
- pilotos acotados
- control de gestión y resultados

- 9. Innovación y tecnología
 - no solo buscar lo nuevo, hacer el twist
 - el porqué y el para qué
 - la reflexión genera más innovación que la inversión
 - la tecnología al servicio de la creatividad

- 10. Clima Escolar positivo
 - se construye en forma y fondo
 - confianza y respeto como pilares
 - aplausos públicos

Best Value

- Desafiar – el porqué, el cómo y quién de cada actividad que se defina
- Comparar con otros colegios y entre las distintas partes de un colegio
- Consultar a todos quienes puedan tener diferentes perspectivas desde su vínculo con el colegio
- Competir para tener siempre a la vista nuestra capacidad de asegurar efectividad y eficiencia

DESAFIAR

- ¿Por qué estamos haciendo esto?
- ¿Qué queremos lograr?, ¿es éste el camino más económico, más efectivo y más eficiente?
- ¿Cuál es el mayor beneficio para la comunidad?
- ¿Qué evidencia tenemos acerca de las necesidades?
- ¿Hay mejores maneras de lograr los resultados que esperamos?
- ¿Sería más conveniente delegar esta tarea a otra organización?
- ¿Somos competitivos frente a otras organizaciones?

COMPARAR

- ¿Qué estamos logrando?
- ¿Cómo estamos respect de nuestras metas?
- ¿Cómo estamos en relación a colegios parecidos?, ¿en relación a colegios a los que nos gustaría parecernos?
- ¿Cuáles son nuestros estándares?
- ¿Podemos considerarnos de alto desempeño?
- ¿Estamos igual de bien en todas las áreas?
- ¿Qué nos falta que sea posible lograr con trabajo?

CONSULTAR

- Apoderados
- Profesores
- Alumnos
- Administrativos
- Seguimiento alumnos
- Otros colegios del sector
- Otros colegios similares de estructura
- Auditorías
- Análisis de datos

COMPETIR

- Deportes
- Debates
- Otras áreas como Olimpiadas, Ferias, Exposiciones, etc
- Otros colegios
- Administración y Finanzas

-  **Caso práctico: Implementación de un currículo por competencias en una escuela secundaria**
- **Situación**
- El Ministerio de Educación ha propuesto un nuevo currículo nacional centrado en el desarrollo de competencias, pensamiento crítico y resolución de problemas. La dirección de una escuela secundaria debe liderar su implementación en medio de cierta resistencia del profesorado y preocupación por parte de los padres.

MARCO ESTRUCTURAL

- Se conforma un **comité de implementación curricular**, compuesto por coordinadores académicos, docentes clave y personal de apoyo.
- Se diseña un **cronograma con etapas claras**: diagnóstico, formación, pilotaje y evaluación.
- Se establecen **roles específicos** para cada miembro del comité y se definen **protocolos de evaluación** de avances.
- Se proporcionan **manuales, guías metodológicas y talleres de formación**.

Ejemplo:

La directora establece que cada departamento (Matemáticas, Lengua, Ciencias) deberá presentar un plan adaptado al nuevo enfoque y rendir un informe mensual al comité de seguimiento.

Marco humano

- Se realizan **espacios de escucha activa** para conocer las preocupaciones del profesorado.
- Se promueve la **capacitación personalizada**, considerando el nivel de experiencia de cada docente.
- Se ofrece **apoyo emocional y pedagógico**, reconociendo que los cambios pueden generar inseguridad.
- Se motiva al personal con **reconocimientos simbólicos y reales** (como carga horaria reducida para los docentes que lideren el cambio).

Ejemplo:

Una profesora muy mayor que se sentía desactualizada recibe una mentoría personalizada con un colega más joven experto en metodologías activas.

Más adelante, se convierte en referente dentro del equipo.



Marco político

La dirección identifica a **líderes informales** dentro del cuerpo docente y los incluye como **aliados clave** para ganar legitimidad del proceso.

- Se negocian tiempos, recursos y expectativas con los distintos actores: docentes, sindicato, padres y autoridades.
- Se gestionan los **conflictos** con transparencia, buscando **consensos** sin ignorar los intereses en juego.

Ejemplo:

Al notar oposición del sindicato docente, el director negocia incluir en el plan de implementación una evaluación interna previa antes de asumir el modelo nacional completo.
Esto ayuda a calmar tensiones.

4. Marco simbólico

Qué se hace:

- Se promueven **rituales** que celebren los logros de la transformación (por ejemplo, una feria escolar de proyectos por competencias).
- Se comunica el cambio como parte de la **misión institucional** de formar ciudadanos críticos.
- Se utilizan **historias inspiradoras** de alumnos que, aplicando lo aprendido en el nuevo modelo, lograron resolver problemas reales.
- Se redefine el lenguaje institucional: se habla de "aprendizajes significativos", "formación integral", "autonomía", etc.

Ejemplo:

Al finalizar el primer trimestre, se realiza una ceremonia donde los estudiantes presentan proyectos

interdisciplinarios y comparten sus aprendizajes con la comunidad educativa.

Esto refuerza el valor del cambio ante todos los actores.

Aplicación de los Cuatro Marcos de Bolman y Deal en un Caso de Cambio Curricular por Competencias

Marco	Enfoque	Acciones clave en el caso	Ejemplo concreto
 Estructural	Organización, roles, procesos	• Comité de implementación • Cronograma por etapas • Protocolos y guías	Cada departamento presenta un plan adaptado y rinde informes mensuales
 Humano	Personas, necesidades, motivación	• Espacios de escucha • Formación diferenciada • Apoyo emocional	Una docente veterana recibe mentoría personalizada y se convierte en referente
 Político	Poder, conflicto, alianzas	• Identificación de líderes informales • Negociación con el sindicato y familias	El director negocia una evaluación interna previa con el sindicato docente
 Simbólico	Cultura, valores, rituales	• Feria de proyectos • Nuevas narrativas institucionales	Ceremonia donde estudiantes presentan proyectos interdisciplinarios ante la comunidad e-

Design Thinking

1. Encuentra un problema y examínalo con lupa
2. Averigua todo lo que puedas acerca de las características del problema
3. Piensa , imagina, vuelve a pensar en propuestas de soluciones
4. Pilotea, prototipea, revisa
5. Evalúa

Muchas gracias

