

Versión resumida

Estudio: aprendizajes de la implementación del SCGE

Gustavo Cuadra y Jimena Sandoya

Agosto de 2017



Tabla de contenido

Introducción	3
Capítulo 1: El contexto	5
Colegios participantes del SCGE	5
Resultados de proceso de autoevaluación en general	7
La Mejora de los Colegios	10
Actores que acompañan y promueven el SCGE	13
Facilitadores	13
Profesionales de Apoyo	14
Capítulo 2: Principales resultados observados en la implementación del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE)	15
1. Datos generales de los participantes encuestados	15
3. Acerca de la Etapa de Autoevaluación	17
4. Acerca del proceso de Mejora	19
5. Comentarios generales (preguntas abiertas)	21
Capítulo 3: A modo de conclusión: lecciones aprendidas	25
a. El liderazgo de los equipos directivos	25
b. La participación de la comunidad educativa	26
c. La gestión escolar en los colegios y su relación con el SCGE: el tiempo, un recurso escaso	27
d. La metodología del sistema	29
e. Los actores de apoyo	30
f. Las Redes de Colegios Jesuitas y su relación con el SCGE	31
Bibliografía consultada	31

Introducción

La Federación Latinoamericana de colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI) ha venido desarrollando, desde el año 2006 en adelante, un conjunto de iniciativas tendientes a desarrollar una labor educativa que ofrezca una educación más integral, equitativa y de excelencia en los distintos países donde tiene presencia.

El Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE) se enmarca dentro de esos propósitos, diseñando e implementado un sistema que permita a cada centro evaluar y asegurar la calidad educativa que cada uno de ellos ofrece. Transcurridos cinco años de su instalación en los Colegios de la Compañía de Jesús, el SCGE realizó un estudio que permitiera ordenar y sistematizar los principales resultados, lecciones aprendidas y avances que se registran a partir de su aplicación. Dos fueron sus objetivos:

- a. Sistematizar los principales resultados alcanzados en la implementación¹ del SCGE en 32 centros educativos que pertenecen a FLACSI².
- b. Identificar los principales aprendizajes (lecciones aprendidas) que surgen de la aplicación del SCGE.

El estudio se centró en la percepción de los actores claves del Sistema (Rectores/Directores, Coordinadores Internos del SCGE, Coordinadores Proyectos de Mejora, Facilitadores y Profesionales de Apoyo) respecto a su aplicación en los Colegios que han optado voluntariamente por participar en él. Para ello se diseñaron cuestionarios diferenciados para cada uno de estos cargos, pidiéndoles a los participantes indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo con un conjunto de afirmaciones que fueron organizadas en función de las siguientes dimensiones: (i) lineamientos generales del SCGE; (ii) proceso de autoevaluación; (iii) proceso de mejora; y (iv) competencias directivas (sólo en el caso de Directores/Rectores). Además, se realizaron cuatro preguntas abiertas para conocer la opinión de los participantes sobre los principales aportes, dificultades y desafíos que plantea la instalación del SCGE en los Colegios.

El estudio está dividido en tres partes: (i) Capítulo 1 que presenta una caracterización de los colegios participantes y sus respectivas Redes, los resultados generales del proceso de autoevaluación, los principales proyectos y acciones de mejora definidos y un perfil de los actores que han participado en el desarrollo del Sistema; (ii) Capítulo 2 que recoge la opinión de los actores que han participado directamente en la implementación y desarrollo del sistema; y (iii) Capítulo 3 que realiza un análisis acerca de los resultados de la caracterización de los Colegios y de las opiniones consultadas, proponiendo un conjunto de aprendizajes orientados a mejorar la instalación del Sistema en los nuevos colegios que se incorporarán al SCGE, así como también

¹ Por implementación entendemos que el estudio incorporará a todos aquellos centros que han participado en los procesos de autoevaluación y mejora, es decir que se encuentren desarrollando sus Planes de Mejora (Proyecto y Acciones)

² A la fecha han participado 42 centros educativos: (i) 10 centros que fueron pilotos (2013); (ii) 27 que ingresaron hasta el 2016; y (iii) 5 centros que han ingresado en 2017. Estos últimos no participarán del estudio por estar en pleno proceso de instalación del SCGE y no cuentan con una visión parcial del proceso. Tampoco participan del estudio centros que fueron piloto y luego no continuaron con la mejora.

reflexiones acerca de cómo mejorar los procesos de mejora y cambio en los Colegios de la red de FLACSI.

El documento que a continuación se comparte se trata de una versión resumida del estudio original a los efectos de facilitar su lectura y socializar información sustantiva respecto a la implementación del SCGE.

Queremos agradecer a todas las personas que participaron y contribuyeron al desarrollo del estudio y muy especialmente a quienes brindaron sus voces, tiempo y conocimientos para que esta sistematización pudiera concretarse. Asimismo, hacemos extensivo nuestro agradecimiento a la Dirección del Sistema por su apoyo durante el proceso de recolección de información y retroalimentación de los aportes del estudio.

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el facilitador”, “el profesor”, “el alumno”, “el coordinador”, “el profesional de apoyo” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres.

Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.

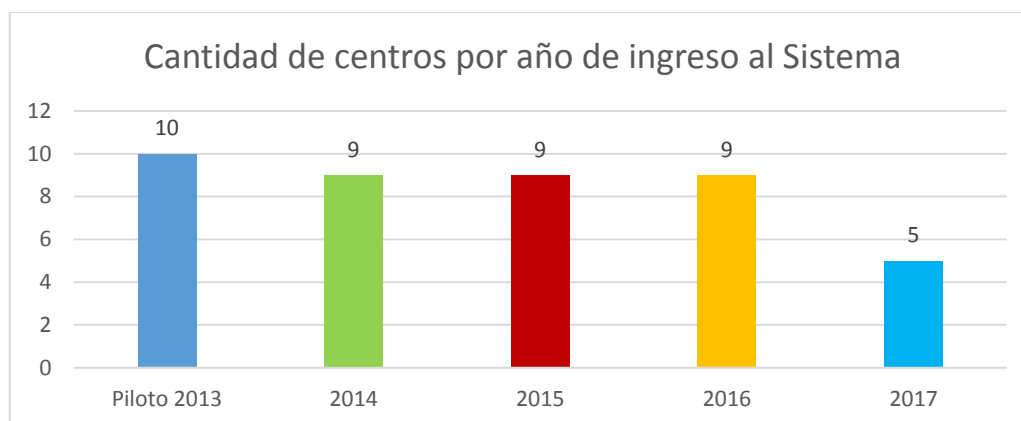
Capítulo 1: El contexto

El capítulo presenta una caracterización de los Colegios participantes, proporcionando información de la globalidad de centros del SCGE, explicitando: (i) Características de los Colegios; (ii) Resultados del proceso autoevaluación; (iii) Plan de Mejora (Proyectos y Acciones) definidos; (iv) Actores: Facilitadores, Rectores, Coordinadores internos, Coordinadores de proyectos de mejoras. La información también se encuentra disponible por red de Colegios para enriquecer el análisis (en la versión del documento completo).

Colegios participantes del SCGE

Actualmente 41 Colegios integran el Sistema, correspondiendo a 9 redes del total de 12 que integran FLACSI. Al comienzo, en el año 2013, se integraron 10 Colegios a la experiencia piloto de aplicación del SCGE. Durante los tres años siguientes ingresaron anualmente 9 centros y en el 2017 ingresan 5 Colegios más (uno de ellos reingresa, después de haber estado participado del Piloto), tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Cantidad de centros que ingresaron cada año al SCGE



Si se analiza la integración al Sistema por red, la que más Colegios ha adoptado el SCGE es la brasileña (Red Jesuita de Educación Básica) con 10 centros y le sigue la ecuatoriana (Red de Colegios y Unidades Educativas de la Compañía de Jesús en el Ecuador) con 6 centros.

Esta última y la Asociación de Colegios de la Compañía de Jesús en el Perú (ACSIP), que cuenta con 4 Colegios, son las redes que han incorporado, a la fecha de este estudio, al 100% de Colegios al SCGE.

A continuación se presentan los nombres y el total de los Colegios del SCGE organizados por las redes o asociaciones a las cuales pertenecen (en orden alfabético). La última columna expresa cuántos Colegios en total por red participan del Sistema, y compara ese número con el total de Colegios que integra cada red. Por ejemplo, para ACOSICAM, actualmente cuatro Colegios de un total de siete se encuentra aplicando el Sistema.

Cuadro 1: Redes y Colegios que integran el SCGE

Red	Colegios que aplican el SCGE	Cantidad Colegios por RED
Asociación de Colegios Jesuitas de Centroamérica (ACOSICAM)	 <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Externado de San José (El Salvador) • Colegio Centro América (Nicaragua) • Instituto Loyola (Nicaragua) • Liceo Javier (Guatemala) 	4 de 7
Asociación de Colegios de la Compañía de Jesús en el Perú (ACSIP)	 <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Cristo Rey • Colegio De la Inmaculada • Colegio San Ignacio de Loyola • Colegio San José 	4 de 4
Asociación de Colegios de la Red Educacional Ignaciana (REI)	 <ul style="list-style-type: none"> • Colegio San Francisco Javier de Puerto Montt • Colegio San Luis • Colegio San Mateo • Colegio San Ignacio Alonso Ovalle • Colegio San Ignacio El Bosque 	5 de 11
Asociación de Colegios y Escuelas de la Compañía de Jesús en Paraguay (ACESIP)	 <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Cristo Rey • Colegio Técnico Javier 	2 de 3
Red Jesuita de Educación Básica (RJE)	 <ul style="list-style-type: none"> • Colégio Anchieta Nova Friburgo • Colégio Anchieta Porto Alegre • Colégio Antônio Vieira • Colégio Catarinense • Colégio Diocesano • Colégio dos Jesuítas • Colégio Medianeira • Colégio Santo Inácio Rio de Janeiro • Colégio São Luís • Escola Técnica de Eletrônica Santa Rita do Sapucaí 	10 de 16
Asociación de los Colegios de la Compañía de Jesús en Bolivia (ACSI)	 <ul style="list-style-type: none"> • Colegio del Sagrado Corazón 	1 de 3
Red Argentino Uruguaya de Colegios Ignacianos (RAUCI)	 <ul style="list-style-type: none"> • Colegio de la Inmaculada Concepción • Colegio del Salvador • Instituto Jesuita Sagrada Familia • Centro Educativo Padre José María Llorens • Liceo Monseñor Ricardo ISASA 	5 de 18
Red de Colegios y Unidades Educativas de la Compañía de Jesús en el Ecuador	 <ul style="list-style-type: none"> • Colegio San Gabriel • Unidad Educativa Borja • Unidad Educativa Cristo Rey • Unidad Educativa Javier • Unidad Educativa San Felipe Neri • Unidad Educativa San Luis Gonzaga 	6 de 6
Sistema de Colegios Jesuitas de la Provincia Mexicana (SCJ)	 <ul style="list-style-type: none"> • Escuela Carlos Pereyra • Instituto Cultural Tampico • Instituto de Ciencias A.C. 	3 de 6

Cabe aclarar que de los 10 centros piloto, 6 continuaron con la etapa de mejora.

Actualmente, el SCGE involucra a la mitad del alumnado de FLACSI, 67.952 alumnos (sobre un total de 134.987). La brasileña es la red con mayor número de alumnos (25.284 en total), le sigue la ecuatoriana con 9.278 y la mexicana con 6.500 alumnos. La red que integra menos alumnos al Sistema es la Boliviana, con 1.320 en total, dado que corresponde a un solo centro educativo.

Los Colegios tienen alumnado mixto a excepción de 6 que tienen entre sus alumnos exclusivamente varones (2 de Argentina, 1 de Ecuador, 3 de Perú).

Número de alumnos	Número de docentes
<ul style="list-style-type: none">• Total: 67.952• Promedio: 1.699• El que tiene menos: 393 (en Argentina)• El que tiene más: 4.410 (en Brasil)	<ul style="list-style-type: none">• Total: 4.733• Promedio: 118• El que tiene menos: 42 (en Brasil)• El que tiene más: 235 (en Brasil)

Por su parte, el Sistema de Calidad involucra 4.733 docentes en la actualidad y además integra, en sus distintas etapas, la valiosa participación de otros colaboradores de los centros educativos que pertenecen a las áreas de apoyo (administración, logística, mantenimiento, RRHH, etc. cuyo número total no está incluido en esta cifra, que considera únicamente los profesores), porque el mismo sistema lo promueve y exige.

Los Colegios datan de larga antigüedad en las comunidades, con un promedio de 104 años de existencia. En Argentina se ubica el Colegio más antiguo de los que aplican el Sistema y también el más nuevo, con 407 y 38 años respectivamente.

Hasta aquí se presentaron datos generales de los Colegios y en el estudio en su versión ampliada, se encuentra información detallada sobre las 9 redes involucradas actualmente en el SCGE, que incluye la cantidad de Colegios, alumnos y profesores involucrados.

Resultados de proceso de autoevaluación en general

Insistentemente, desde el SGCE se explicita que el proceso de evaluación y mejora es relevante para cada colegio, como una referencia para compararse consigo mismo desde un momento inicial (autoevaluación), para luego actuar mejorando aquellos aspectos prioritarios y luego volver a medirse (con la misma herramienta de autoevaluación), para nuevamente identificar áreas de mejora y desarrollarlas, y así sucesivamente, en un espiral de mejora continua. En consonancia con este espíritu y convencidos de la relevancia de este argumento, el capítulo presentará información general de los resultados de los centros, organizada en dos niveles: primero, la información resumida de los resultados alcanzados por todos los Colegios en promedio. Segundo, la información agrupada por red. En aquellas redes que solamente cuenten con un colegio, a fin de cuidar el anonimato, se omitirá presentar sus resultados.

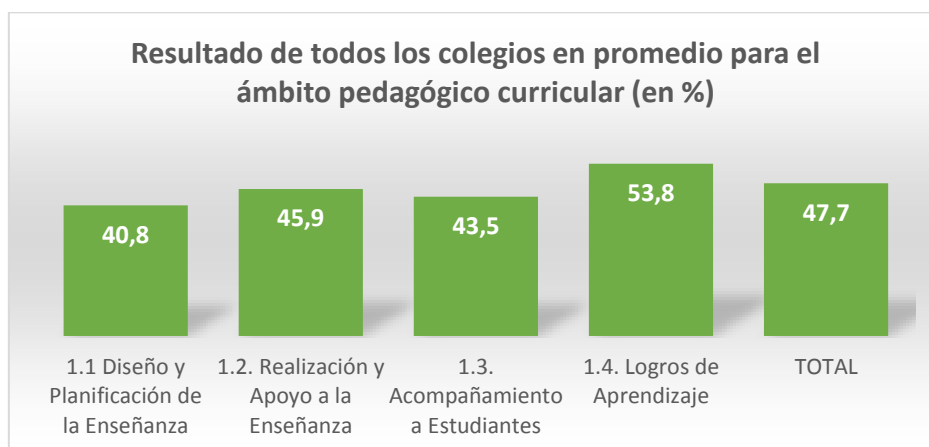
Los resultados alcanzados por los Colegios en la primer autoevaluación muestran que el ámbito más fortalecido es el de *familia y comunidad*, alcanzando 56% de logro y en el extremo, el de menor puntuación es el ámbito de *clima escolar*, con 39,3%. Los dos restantes tienen resultados muy similares, con apenas un punto porcentual de diferencia: *pedagógico curricular* alcanza 47,7% y *organización, estructura y recursos* llega a 46,5%.

A continuación se analiza el estado de situación de los Colegios al momento de la primer autoevaluación, considerando los distintos ámbitos del SCGE. Se presentan los ámbitos, ordenados del ámbito 1 al 4³.

Resultados generales de los Colegios por ámbito



Gráfico 2. Resultados promedios de los Colegios para el ámbito pedagógico curricular



Para el ámbito 1, *pedagógico curricular*, el resultado mejor evaluado al momento de la primera autoevaluación en los Colegios fue *logros de aprendizaje* (53,8%). En cambio, *diseño y planificación de la enseñanza* fue el de menor puntaje (40,8%), seguido de *acompañamiento a estudiantes* y *realización y apoyo a la enseñanza* por escaso margen, como puede observarse a continuación.

Gráfico 3. Resultados promedios de los Colegios para el ámbito organización, estructura y recursos

³ No se incluye los centros pilotos porque utilizaron una versión de la guía preliminar que posteriormente tuvo varios ajustes (a partir de los aprendizajes del pilotaje).



En el ámbito 2, de *organización, estructura y recursos*, la gestión financiera fue el resultado más fuerte en los Colegios, alcanzando el 64% en promedio; seguido por *infraestructura y equipamiento*, que con 10 puntos menos, se ubica en 54%. El resultado más débil resultó la *gestión de personas* (que alcanzó 37%). Por debajo del 50% también se ubicaron los resultados que refieren a dirección estratégica institucional y la estructura, roles y coordinación dentro de los centros.

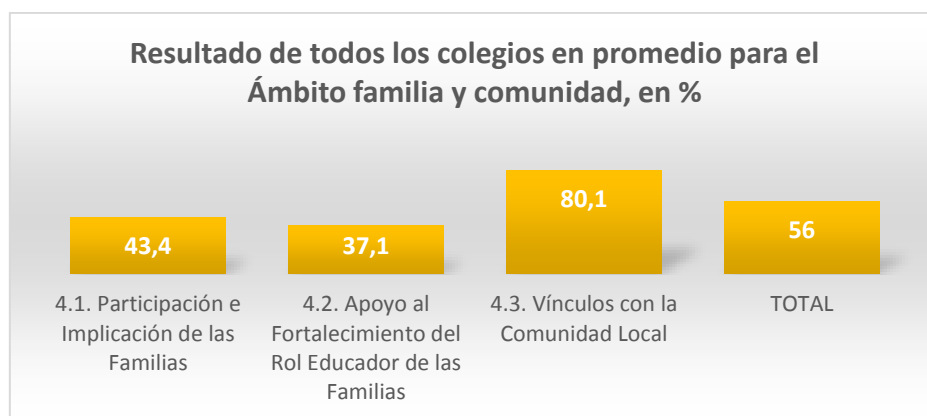
Gráfico 4. Resultados promedios de los Colegios para el ámbito clima escolar



Si bien ha sido llamativo que el *clima escolar* resultase el ámbito más bajo en promedio en los Colegios, ello no significa necesariamente que exista clima negativo, mala convivencia o problemas de comunicación generalizados. Por el contrario, los Colegios manifiestan su percepción optimista y favorable acerca del clima, pero la falta de evidencia no permite sustentarlo.

El resultado más bajo es el de *altas expectativas y reconocimiento*, que alcanza 29,4%, y le siguen dos con casi el mismo porcentaje de 34,5%: *comunicación e interacción escolar*, junto con *motivación, compromiso e identidad*. En cambio, el más alto es participación de educadores y estudiantes, de 58%.

Gráfico 5. Resultados promedios de los Colegios para el ámbito familia y comunidad



El ámbito más puntuado ha sido el 4, de *familia y comunidad*, como se manifestó anteriormente. Particularmente sobresale en los Colegios el *resultado vínculo con la comunidad local* (80,1%), prácticamente el doble que los dos otros resultados, que refieren a *participación e implicación de las familias* y el *apoyo al fortalecimiento a su rol educador*. Una posible explicación de esta diferencia puede inferirse a partir de que los Colegios, al vincularse con terceros externos, manejen registros más sistemáticos.

La Mejora de los Colegios

El sistema de calidad tiene como eje protagónico la mejora continua de los Colegios. Los centros han dado prioridad a gestionar, a través de equipos de trabajo, ciertos aspectos clave: desarrollo de proyecto curricular de centro, diseño de plan de acompañamiento a estudiantes, propuestas para mejorar la gestión de personas (incluyendo las diferentes subdimensiones de la gestión humana: selección, evaluación y capacitación de las personas, diseño de perfiles, etc.), elaboración de plan estratégico, entre otros.

Éstos son los que más se repiten entre los centros, junto con una acción de mejora que propone la medición y sistematización de datos. La obtención de bajas valoraciones en ciertos ámbitos, puso en evidencia la falta o escasez de registro de determinadas actividades o prácticas en los Colegios. Por ello, en muchos surge la necesidad de implementar sistemas de información y registro (por ejemplo, encuestas de satisfacción entre los actores -estudiantes, educadores y familias – para evidenciar el clima escolar, la satisfacción con el acompañamiento, la satisfacción con los espacios de participación de estudiantes y familias, etc.).

De los cuatro ámbitos del SCGE, el pedagógico curricular es el más priorizado por los centros para implementar mejoras; seguido del ámbito organización, estructura y recursos, con énfasis en los recursos humanos que sustentan la propuesta educativa.

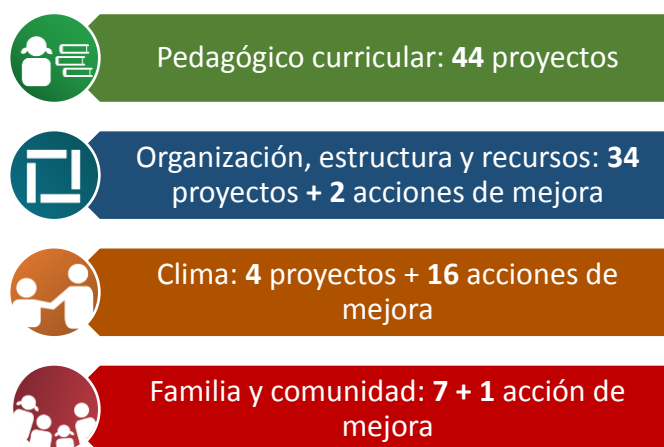
Si se contrastan los resultados obtenidos en la autoevaluación con las áreas de mejora priorizadas por los Colegios / redes, se observa que hay coherencia y justificación en la selección. A modo de ejemplo, en el ámbito pedagógico, se prioriza la planificación de la enseñanza y el acompañamiento a estudiantes, por sobre otros aspectos, coincidentemente con los resultados

que arroja la evaluación general en los centros, que alcanza porcentaje más bajo que los demás resultados. Puede afirmarse que la autoevaluación conduce la mejora, facilitando la decisión objetiva y estratégica de qué áreas priorizar para diseñar y desarrollar mejoras en los centros.

Se presenta a continuación la sistematización de los proyectos y acciones⁴ de mejora en la globalidad de los Colegios participantes del SCGE a julio de 2017.



Estos proyectos y acciones se distribuyen en los ámbitos del SCGE de la siguiente manera:



El siguiente cuadro 2 sintetiza en qué consisten los proyectos y acciones de mejora seleccionados por los Colegios, organizados según ámbitos.

⁴ Los proyectos de mejora son proyectos concretos que se enfocan a modificar algunos de los indicadores o todos los indicadores de un resultado. Las acciones de mejora son acciones concretas y puntuales que inciden inmediatamente en el resultado y que pueden ser un insumo central para los resultados finales. Tomado de Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (2014a). Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. *Protocolo de trabajo*. 2da. Edición. Pág. 37 Santiago de Chile.

Ámbito Pedagógico curricular

- Elaboración de proyecto curricular 23 colegios
- Plan de acompañamiento a estudiantes 12 colegios
- Renovar prácticas de diseño y planificación de la enseñanza/ innovaciones pedagógicas 4 colegios
- Acompañamiento a docentes/ su práctica de enseñanza 3 colegios
- Monitoreo de resultados aprendizaje del Proyecto curricular 1 colegio
- Identificar los aprendizajes de los estudiantes en la dimensión académica, espiritual religiosa y socio-emocional 1 colegio

Organización, estructura y recursos

- Gestión de personas 21 Colegios
incluye varias propuestas: diseño política de RRHH, conformación del área de RRHH, selección, evaluación y formación del personal, elaboración de perfiles, organigrama, flujos de información, etc.)
- Elaboración o revisión del Plan estratégico institucional 13 colegios

Clima escolar

- Proyecto para la mejora y fortalecimiento del clima escolar 4 colegios

Familia y comunidad

- Fortalecimiento del rol educador de las familias 6 colegios
- Diseño política de comunicación con la familia 1 colegio

Acciones de mejora

- Medición y sistematización de indicadores del SCGE donde se consulta satisfacción a estudiantes, educadores y familias 10 colegios
- Diseño política de comunicación 4 colegios
- Plan de inversiones e infraestructura que soporte las innovaciones pedagógicas 1 colegio
- Evaluación de actividades del área pastoral, COPAFA, Consejo estudiantil 1 colegio
- Mejora de servicios (transporte, bar) 1 colegio
- Protocolo de resolución de conflictos 1 colegio
- Plan de formación de familias 1 colegio
- Clima escolar- Identificación de instrumentos para motivación, compromiso e identidad 1 colegio

La jerarquización de las áreas de mejora no tiene asociación directa con una u otra red, sino más bien son coincidentes en muchos casos entre sí. Dicho de otra manera, en una primera fase de

mejoras los Colegios seleccionan estratégicamente algunas áreas prioritarias, en base a los resultados alcanzados en la autoevaluación, que son comunes a cualquier colegio de FLACSI. Ello plantea a las redes o asociaciones de Colegios la posibilidad de colaborar conjuntamente en el desarrollo de algunos de los procesos de mejora, a la interna de cada red e inter redes. También pone de manifiesto el desafío del SCGE de proporcionar orientaciones pertinentes, contextualizadas y coherentes a los Colegios.

En el anexo de la versión completa del informe se encuentran disponibles los proyectos de mejora y acciones de mejora desagregados según cada red.

Actores que acompañan y promueven el SCGE

Facilitadores

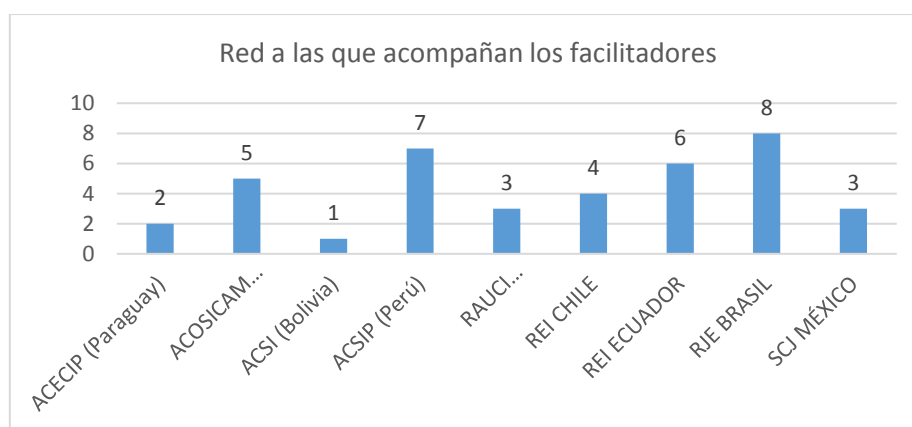
En la actualidad hay 48 facilitadores trabajando en el acompañamiento a los Colegios en la aplicación del SCGE.

Cuentan con vasta experiencia de trabajo en centros de la Compañía de Jesús, al punto que tienen 18 años cumpliendo funciones, en promedio. En los extremos, el que tiene más tiempo trabajando, lleva 36 años y el que menos, 5 años⁵.

La gran mayoría ha desempeñado o desempeña su función de facilitador en un solo centro (69% de quienes contestaron la encuesta). 10 facilitadores han acompañado a 2 centros y 3 facilitadores han trabajado en 3 a 5 centros.

Los facilitadores acompañan a centros pertenecientes a las distintas redes ya mencionadas y las redes que más concentran facilitadores acompañándolas son: RJE de Brasil, ACSIP de Perú y REI de Ecuador. En el caso de Brasil, coincide que es una de las redes con mayor concentración de Colegios participantes en el SCGE, así como Ecuador. No así en el caso de Perú. A continuación se presenta el gráfico correspondiente.

Gráfico 10. Redes que son acompañadas por los facilitadores



⁵ Dato sobre un total de 39 que contestaron la encuesta.

Por su parte, hay dos actores muy relevantes para el desarrollo de los procesos de trabajo en los centros, los coordinadores internos de calidad y los coordinadores de los equipos de trabajo responsables del desarrollo de las mejoras.

Coordinadores internos

- Hay 32 coordinadores internos desempeñándose actualmente en los colegios
- En promedio trabajan hace 15,8 años en los colegios.

Coordinadores de áreas/ equipos de mejora

- Hay 78 coordinadores de equipos de mejora en los colegios
- El promedio de antigüedad trabajando en sus colegios es de 13,5 años.

Profesionales de Apoyo

Actualmente 8 profesionales de apoyo acompañan a los centros (expertos en procesos de mejora, evaluación y calidad educativa), a los que se suman 3 más que participaron en la etapa de diseño y piloto del sistema, pero actualmente no acompañan Colegios.

Capítulo 2: Principales resultados observados en la implementación del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE)

En esta segunda sección, se sintetiza la consulta a los principales actores que han participado en la instalación e implementación del SCGE, relevada a través de un cuestionario online. Este instrumento tuvo como principal objetivo recoger opiniones sobre la implementación del Sistema en 32⁶ centros educativos donde éste ha operado. Para estos efectos, se construyó un cuestionario tipo encuesta, de aproximadamente 55 ítems, dependiendo el actor, que también incluyó preguntas abiertas. El cuestionario fue diseñado de modo que su utilización fuera de fácil uso y acceso, asegurando confiabilidad y anonimato de las respuestas recibidas.

El análisis lo hemos dividido en cinco secciones:

1. Datos generales de los participantes encuestados.
2. Aspectos generales del funcionamiento del SCGE.
3. Acerca de la Etapa de Autoevaluación.
4. Acerca de la Etapa de Mejora (Diseño e implementación).
5. Comentarios generales (preguntas abiertas).

En el documento ampliado se presentan dos secciones más: Acerca de las Competencias Directivas y Comentarios de los Profesionales de Apoyo al desarrollo del SCGE, que aquí hemos omitido por razones de extensión.

1. Datos generales de los participantes encuestados

El cuestionario fue aplicado a través de una plataforma online entre el 8 y el 30 de junio de 2017 y los usuarios accedieron al instrumento a través de un enlace enviado vía correo electrónico:

Participaron:



⁶ Si bien ha operado en más, se considera solamente a lo que están actualmente trabajando y ya se encuentran en la etapa de la mejora.

El porcentaje de participantes encuestados es representativo porque supera el 64% de las respuestas esperadas.

2. Aspectos generales del funcionamiento del SCGE

La aplicación del SCGE comenzó a ejecutarse en el año 2012, siendo el año 2015 el que concentró la mayor cantidad de centros ingresando al Sistema, por ello, en la actualidad, la gran mayoría de los participantes respondieron que sus Colegios se encuentran en la etapa de mejora. Dentro de esta etapa, un 52,4% de los encuestados indican que se encuentran diseñando los Planes de Mejora y un 36,5 % señalan que se encuentran ejecutándolos. Al momento de aplicarse la encuesta, sólo una minoría de un 11,1% se encuentra en la etapa de autoevaluación.

Por otra parte, la mayoría de los participantes encuestados se siente identificado con los principales lineamientos que propone el SCGE, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Niveles de aceptación Lineamientos del Sistema.

	% de satisfacción de los actores de los Colegios
Noción de calidad	96,3% señalan estar “Totalmente de acuerdo” o “Acuerdo”
Principios que fundamentan el SCGE y sus etapas	95% señalan estar “Totalmente de acuerdo” o “Acuerdo”
Propuesta del SCGE se enmarca dentro de los principios ignacianos	95,4% señalan estar “Totalmente de acuerdo” o “Acuerdo”
Compromiso con la metodología de autoevaluación y mejora que propone el SCGE	98,5 señalan estar “Totalmente de acuerdo” o “Acuerdo”

Estos resultados son muy positivos porque señalan que la mayoría de los centros comparten la orientación de la mejora que el SCGE ha propuesto, teniendo como referencia el marco de valores propios de los principios ignacianos cuyo foco principal es la formación y el logro de aprendizajes integrales de todos los estudiantes.

A nivel de cada Colegio, el SCGE se propuso desarrollar un fortalecimiento de la gestión escolar promoviendo una visión compartida de sus problemas y desafíos, estimulando el trabajo colaborativo a través de los equipos de autoevaluación y mejora, favoreciendo la creación de espacios de comunicación con la comunidad escolar y promoviendo en los equipos directivos la importancia del desarrollo de un sistema de calidad que tuviera como foco el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Llama favorablemente la atención que el 93% de las respuestas de los cuatro actores consultados considera que el SCGE **promueve un mayor trabajo colaborativo entre todos los miembros de la Comunidad Escolar.**

Por su parte, un **87,5%** señala que con la implementación del SCGE se facilitó el desarrollo de una **visión compartida entre los profesores o educadores frente a los problemas y desafíos que tienen los Colegios.** Esto es para el 91,3% de los Coordinadores internos, 89,7% de los facilitadores, 94,7 de los rectores, y 74,5% de los Coordinadores de Proyectos.

El 81,5% de los encuestados señalan estar de acuerdo con que la gestión escolar del Colegio se encuentra mucho **más focalizada en función del logro de Aprendizajes Integrales** (“Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo”). Es una valoración muy relevante considerando el énfasis que busca poner el SCGE en dichos aprendizajes y que no siempre una herramienta logra concretarlos. En este caso, el Sistema logra que los centros pongan allí, en los aprendizajes integrales, su foco de atención para la gestión escolar.

Otro de los aspectos que se consultó, en este caso a los Coordinadores Internos y Coordinadores de Proyectos/Acción de Mejora, fue el grado de satisfacción personal y co responsabilidad que sienten por estar desempeñando estas funciones de coordinación dentro del SCGE. Esta consulta permitió también conocer el sentido de pertenencia con respecto a las ideas, actividades y propuestas que el Sistema desarrolla. **Los datos recabados (que pueden visualizarse en el estudio completo) parecen dar cuenta que estos actores, que podríamos considerar los operadores del Sistema en los colegios, asumen el SCGE como parte de las responsabilidades y compromisos que tienen con su labor en el Colegio, lo que les permite proyectarse profesionalmente con la estrategia de mejora continua que propone el Sistema.**

Un actor relevante ha sido el Facilitador en la instalación y posterior implementación del SCGE. Acerca de su experiencia personal y profesional desarrollando este rol y función, el 80,6% de los participantes encuestados señaló estar de “Totalmente de Acuerdo” que con la participación en el SCGE se han **desarrollado profesionalmente.** Su alto interés por seguir comprometidos y participando en procesos de mejora (87,1%), como los que propone el SCGE, es una excelente noticia para todas las Redes de Colegios Jesuitas. Este es un capital social que tiene la capacidad de establecer relaciones de confianza basada en la generación de vínculos de cooperación y reciprocidad, capaces de compartir conocimientos y herramientas que contribuyen al mejoramiento educativo en todos los centros escolares donde participan.

Por su parte, 91% de los Coordinadores de proyecto manifiestan sentirse “muy valorados/as y comprometidos/as con la mejora de los resultados educativos del Colegio gracias a su participación en la implementación del SCGE”, lo que pone de relieve la participación y protagonismo de otros líderes en los Colegios.

3. Acerca de la Etapa de Autoevaluación

La implementación del Sistema de Calidad supone gestionar un proceso ordenado y sistemático que comienza entregando, desde el inicio, la información necesaria para su desarrollo. Por tal

motivo se inicia esta etapa con una Jornada de Autoevaluación que tiene como propósito central comenzar con la aplicación del SCGE a través de la conformación, organización y puesta en marcha de los Equipos de Autoevaluación. Esta Jornada de Autoevaluación es bien valorada por los encuestados⁷. Un 90,6% señala estar de acuerdo (“Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo”) que este evento fue claro y orientador respecto a su utilidad para el Colegio. Similar opinión positiva tienen los encuestados respecto a la utilidad y orientación práctica de la capacitación a los equipos de autoevaluación: un 96% señala estar de acuerdo (“Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo”).

Estos resultados son coincidentes con las evaluaciones que se han efectuado al final de cada una de estas Jornadas, lo que nos **permite sostener que el enfoque teórico práctico de estos masivos eventos de orientación y capacitación respecto al SCGE ha sido exitoso.**

Otro ítem consultado fue acerca de la importancia de contar con una línea de base de los aprendizajes integrales (cognitivo, socio-afectivo, espiritual religioso) y su utilidad para los Centros. El 84,28% de los rectores que contestaron sostienen que están de acuerdo (“Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo”) que la línea de base les ha permitido organizar la información sobre los aprendizajes integrales en el Colegio; un 5,3% señala no estar “Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo” y 5,3% está “En Desacuerdo”, manteniéndose otro 5,3% al que no aplica porque no ha realizado la línea de base.

Podría considerarse que ha sido muy útil pero ha sido difícil construirla para los Colegios. El 51,4% de los Rectores y Coordinadores Internos consultados están de acuerdo (“Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo”) que la construcción de la línea de base ha sido un proceso sencillo por tener la información requerida; sin embargo, el 34,7% señala estar en Desacuerdo.

Sin lugar a duda que **la construcción de la línea de base ha sido una novedad para los Colegios, no exenta de dificultades de comprensión como de construcción.** Esta situación ocurre, entre otras razones, porque muchas instituciones tienen sus datos muy dispersos lo que no les ha permitido completar las tablas de reporte que propone el Sistema. Por otra parte, aunque no se consultó en estas encuestas tenemos evidencias⁸ que la mayor parte de los Colegios no ha podido levantar información sobre aprendizajes en el área socio-afectiva y espiritual religiosa. Lo interesante de estas opiniones es que hay una significativa mayoría que valora el uso de esta herramienta como una forma de sistematizar y monitorear los aprendizajes lo que a su vez les permitirá explicar sus resultados educativos, poder intervenir en ellos y “llevar adelante un ciclo permanente de evaluación, reflexión, cambio y mejora”⁹.

Los aspectos que muestran un mayor porcentaje de acuerdo fueron la participación de los distintos estamentos de la comunidad escolar en el proceso de autoevaluación, la confianza que tuvieron los equipos de autoevaluación para expresar libremente opiniones, percepciones y desacuerdos durante el proceso y el ejercicio autocrítico que permitió realizar la Guía de Autoevaluación sobre

⁷ Se excluye la opinión de los Coordinadores de Proyectos y Acciones de Mejora porque en esta Etapa aún no se constituían.

⁸ Según Informe de Resultados de la Autoevaluación elaborado por Facilitadores para “Colegios” en Chile, Ecuador y Perú.

⁹ Federación Latinoamericana de “Colegios” de la Compañía de Jesús (2014a). Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. *Guía de Autoevaluación*. 2da. Edición. Pág. 34. Santiago de Chile.

la **propia gestión escolar**. También destaca la utilidad que tuvo esta misma Guía en la promoción de la **reflexión pedagógica** al interior de los equipos (91,1% de acuerdo), en la forma como ésta está estructurada (86,1% de acuerdo) como su precisión y claridad (90,9% de acuerdo).

Con estos resultados se puede señalar que el SCGE cuenta con estrategias y herramientas que permiten a los centros promover un ejercicio de autoevaluación participativo, crítico y reflexivo.

Por el contrario, el aspecto que presenta mayor porcentaje de desacuerdo (“Totalmente en Desacuerdo” y “En Desacuerdo”) es la existencia de una cultura de las evidencias (69% en desacuerdo) en el Colegio antes de la aplicación del SCGE, lo que es comprensible por la baja sistematización y registro de los resultados educativos y las prácticas pedagógicas.

4. Acerca del proceso de Mejora

Finalizada la entrega de resultados del proceso de autoevaluación, se inicia esta nueva etapa la cual se divide en dos momentos: primero el diseño y luego la implementación de la mejora escolar. Para ello se comienza con el desarrollo de una Segunda Jornada orientada a procesar los resultados de la autoevaluación, acordar las metas de aprendizaje y proponer un Plan de Mejora para los próximos 18 o 24 meses.

Se destaca el alto nivel de acuerdo que manifiestan los cuatro actores consultados sobre la Segunda Jornada referida a la Mejora Escolar (85%), por ser un evento claro y orientador. Si comparamos el nivel de acuerdo entre la primera y la segunda jornada, vemos que baja cinco puntos porcentuales (desde 90,6% a 85%). De los actores consultados, los que resultan más críticos son los facilitadores que pasan de un 95% de acuerdo en la primera jornada a 77% en la segunda.

Por su parte, resulta muy relevante señalar que proyectos y acciones de mejora seleccionados por el Colegio representan efectivamente las necesidades de mejora que éstos tienen (82,6% señalan estar “Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo”), lo que resulta significativo porque para el 8,7% esta respuesta no aplica.

Menor aprobación obtuvo el ítem sobre si la capacitación de los equipos de mejora fue útil y práctica y el ítem referido a si la metodología para el diseño de los proyectos/acciones de mejora resultó fácil de utilizar por los equipos. **Solamente para el 70% de los Coordinadores Internos, durante la etapa de diseño de los proyectos y/o acciones de mejora los participantes contaron con los tiempos necesarios.** 17% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo y 8,7% en desacuerdo.

Sin lugar a dudas que debemos profundizar la reflexión sobre esta Segunda Etapa. Si bien los resultados son positivos, es necesario fortalecer la capacitación de los Equipos de Mejora y, más específicamente, sobre el uso de la metodología de proyectos (diseño de proyecto) como una herramienta que conduce los procesos de mejora escolar.

Por otra parte, los Coordinadores Internos consideran que durante esta etapa los Profesionales de Apoyo contribuyeron con aportes, sugerencias y orientaciones que enriquecieron los proyectos y/o acciones de mejora (82,6%), mientras que un 8,7% señalaron que no estaban “Ni

de Acuerdo/Ni en Desacuerdo”. Estas cifras se repiten para la misma consulta en el caso de los Facilitadores con una pequeña diferencia: hay un 78,3% de acuerdo y 4,3% expresan su “Desacuerdo”.

Respecto a la implementación de Proyectos y Acciones de Mejora se debe aclarar que el 36,4% de los centros se encuentran en la etapa de implementación o ejecución de su Plan de Mejora, de acuerdo a la información que se ha recopilado en esta encuesta. En dicha etapa, el ítem que cuenta con un mayor porcentaje de acuerdo es el referido a sentirse partícipe del trabajo que se realiza en el Colegio, lo que refleja **el sentido de pertenencia y compromiso de los que lideran la mejora**.

El 65,5 % de los Coordinadores Internos y los Coordinadores de equipos de mejora señalan que **la principal dificultad que han tenido los equipos para implantar el Plan de Mejora es el tiempo que dispone el Colegio para su desarrollo**. Como señaláramos antes, si los centros no analizan en profundidad esta problemática se corre el riesgo de que, a poco andar, las mejoras sean asimiladas a la rutina cancina y tradicional a la que los Colegios se ven expuestos inercialmente. Existe una infinidad de burocracias, obligaciones y programas que pueden estar robando los tiempos institucionales, sin entender por qué ni cómo éstos impactan en los aprendizajes de los estudiantes. La pregunta que se deben hacer los directivos y sus profesores es qué cosas deben dejar de hacer para darle un espacio al Plan de Mejora propuesto.

Solamente un 66% expresa su acuerdo (“Totalmente de Acuerdo y “De Acuerdo”) respecto a que su equipo de mejora ha contado con los recursos materiales y financieros para la implementación de sus proyectos y acciones de mejora. **Esta situación muestra el desafío de seguir insistiendo a los colegios en la necesidad de asegurarse los recursos que se necesitan para los proyectos**.

También se consultó, durante esta fase de implementación, por la relación de trabajo entre los Coordinadores Internos y Coordinadores de Proyectos y Acciones de Mejora con los Profesionales de Apoyo y Facilitadores. Un 65,2% de los Coordinadores Internos están de acuerdo con que las comunicaciones con el Facilitador han sido sistemáticas durante esta etapa; al igual, un 78,7% de los Coordinadores de Proyectos están de acuerdo con esta afirmación.

5. Comentarios generales (preguntas abiertas)

a) ¿Qué aspectos han favorecido el desarrollo del SCGE en su Colegio?

La primera pregunta indagó en los factores que, a juicio de los participantes, han hecho una contribución positiva al desarrollo del SCGE en cada Colegio.

Cuadro 6. Opinión de los actores sobre los aspectos que han favorecido el desarrollo del SCGE.

Temas (Códigos)
Apoyo del Rector y su equipo directivo
Buena disposición y participación de los profesores
Trabajo en equipo/colaborativo
Participación/Compromiso
Sistematización de procesos a través de la recopilación de evidencias
Cultura de la Calidad/Implementar mejoras

Espontáneamente, las respuestas priorizan estos aspectos. Primero, que existe una muy buena disposición del Rector y su equipo directivo para el desarrollo del SCGE al interior de los centros. Por ejemplo, sobre los aspectos que han favorecido el trabajo, un Coordinador Interno destacó:

“El respaldo y compromiso del Rector y su equipo directivo sosteniendo y facilitando el proceso estimuló la participación de todos”

Esto ratifica la importancia del liderazgo directivo en la promoción y conducción de procesos de reflexión y búsqueda de cambios en los centros educativos (presencia activa).

Otro tema que se repite a esta pregunta es la buena disposición de la Comunidad Escolar, en forma muy especial de los profesores. Estas respuestas aluden a una actitud positiva y de mucho compromiso para trabajar e interactuar durante las reuniones masivas de las dos Jornadas y, particularmente, de los trabajos de las comisiones de autoevaluación y mejora escolar, reflejando con ello un buen ambiente hacia el SCGE.

Muy relacionado con lo anterior, señalan que lo que favoreció el trabajo fue la oportunidad de colaborar y trabajar en equipo con directivos y profesores. Esto indica que se considera muy positivo encontrarse y compartir entre pares. Un Coordinador de Proyecto o Acciones de Mejora lo sintetiza así:

“El trabajo colegiado y el compromiso asumido por todos”

Los participantes valoraron la experiencia del trabajo con evidencias, lo que permitió en muchos casos organizar y sistematizar los documentos institucionales en función de demostrar o no la existencia de determinadas prácticas institucionales y pedagógicas.

En palabras de un Coordinador de Proyecto/ Acción de mejora *“el involucramiento de la dirección, de los equipos, de los profesores y de toda la Comunidad en general”*.

También señalan la promoción de una cultura de la calidad y el acompañamiento a los procesos, creando conciencia de la necesidad de implementar mejoras en los resultados de los aprendizajes así como también tener mayor conciencia de promover una formación integral.

b) ¿Qué aspectos han dificultado el desarrollo del SCGE en su Colegio?

La segunda pregunta indagó en los factores que, a juicio de los participantes, han dificultado o complicado el desarrollo del SCGE en cada Colegio.

Cuadro 7. Opinión de los actores sobre los aspectos que han desfavorecido el desarrollo del SCGE.

Temas (Códigos)
El tiempo para el desarrollo de las distintas actividades que propone el SCGE
Falta de conocimiento sobre algunos temas
Saturación de actividades en los Colegios
Involucramiento del equipo directivo

Una alta mayoría de las respuestas, de manera espontánea, sostiene que las limitaciones de tiempo para desarrollar las actividades que propone el SCGE fueron las de mayor dificultad (consistente con los datos cuantitativos). Estas limitaciones de tiempo se relacionan con las múltiples labores que deben realizar los directivos y profesores en sus Colegios lo que dificulta cumplir con lo planificado por las comisiones o el tipo de organización interna que existe en estas instituciones escolares. Así lo indica un Rector:

“La falta de organización interna para liberar tiempos de trabajo para los participantes de los equipos de mejora”

Por otra parte, un grupo menor de respuesta señala que existen distintos niveles de preparación y conocimiento sobre algunos temas entre los miembros de las comisiones; otro grupo expresa que la multiplicidad de actividades y tareas que enfrentan los centros dificulta el normal

desarrollo del SCGE. Esto también puede estar relacionado con el tema de las limitaciones de tiempo que reportan otros. Finalmente, un grupo de respuestas expresan que la falta de compromiso del equipo directivo impide un mejor desarrollo del Sistema y otra minoría sostiene que el acompañamiento de FLACSI ha sido discontinuo y que solamente en la primera etapa, en algunos casos, recibieron acompañamiento experto.

c) ¿Qué tipo de apoyo considera que recibió por parte del SCGE?

La tercera pregunta indagó en los apoyos que los participantes perciben que han recibido de parte del SCGE.

Cuadro 8. Opinión de los actores sobre los apoyos que recibió del SCGE.

Temas (Códigos)
Acompañamiento de Facilitadores y Profesional de Apoyo
Capacitación de los equipos
Procesos del SCGE
Confianza en el trabajo

Los informantes valoran el tipo de acompañamiento y soporte técnico que han entregado los Profesionales de Apoyo y Facilitadores. Han recibido orientaciones claras a través de compartir documentos, instrumentos, material bibliográfico u otras sugerencias durante el diseño o implementación de los Planes de Mejora. Un Rector señala lo siguiente:

“Hemos recibido orientaciones técnicas y metodológicas. Un espacio para confrontar las propias decisiones y estrategias. Una suerte de conciencia externa que genera preguntas y obliga a fundamentar y profundizar las propias decisiones”

Por otra parte, un grupo menor pero relevante de respuestas valora las capacitaciones recibidas, en particular esta opinión la expresaron los Coordinadores de Proyectos/Acciones de Mejora. Otro grupo de respuestas valora el orden y modo como está presentado el SCGE, su planeamiento y coordinación de tareas lo que permite ordenar los procesos institucionales. Finalmente, un grupo destaca la confianza en el trabajo y buena disposición de apoyo que tienen hacia los Colegios.

También se señala que los materiales del SCGE han sido orientadores, especialmente la Guía de Autoevaluación que propone el Sistema. Otras opiniones favorables se refirieron a los aportes de competencias y habilidades que el SCGE propone, al desarrollo y promoción de una cultura de gestión escolar a partir de las evidencias y del dimensionamiento de indicadores, trabajar con una línea de base, entre otros aspectos.

d) ¿Qué acciones o prácticas aconsejaría incorporar para mejorar la dinámica y resultados del SCGE en los Colegios?

La cuarta pregunta apuntaba a que los participantes identificaran aspectos a mejorar y ofrecieran sugerencias para el trabajo con sus Redes.

Cuadro 9. Sugerencias de los actores

Temas (Códigos)
Tiempos de trabajo
Trabajo en RED/ Intercambio de buenas prácticas
Comunicación hacia la Comunidad Escolar
Fortalecer el acompañamiento

Desde el punto de vista de los actores consultados de los colegios (sin incluir los facilitadores), se indica que es necesario mejorar los tiempos de trabajo; ajustar, adecuar y coordinar mejor los espacios y horarios existentes. Al respecto, un Coordinador Interno señala:

“La designación específica de espacios (tiempo), al margen de su labor específica en el aula (de los profesores); para de esta forma los integrantes se sientan con mayor compromiso y reconocidos en su labor de mejora”

A su vez, se señala **que se debe fortalecer el trabajo colaborativo a través de las redes existentes, generando condiciones para que los participantes puedan compartir experiencias que tengan directa relación con las prácticas de mejora que realizan en sus Colegios.** Por otra parte, indican que es necesario fortalecer la comunicación del SCGE hacia la Comunidad Escolar, especialmente de sus procesos y resultados. Para ello sugieren abrir nuevos canales de comunicación a través de las páginas web de cada institución, la producción de materiales específicos u otros mecanismos de difusión. Finalmente, algunas opiniones expresan que el acompañamiento del SCGE debiera ser más constante y más cercano y, en algunos casos, solicitan una mayor presencia de los Profesionales de Apoyo.

Por otra parte, hay una dispersión de respuestas que no son posibles de agrupar y que guardan relación con: instrumentos para mejorar la evaluación de desempeño; un calendario más extendido para la ejecución de los proyectos de mejora; la ampliación de los equipos de mejora con nuevos integrantes; comunicación sistemática entre los Colegios que participan en el SCGE compartiendo ideas, procesos vividos, acciones y documentos de trabajo; creación de una estructura de monitoreo externo; y, un espacio con la publicación de los proyectos de mejora.

Desde el punto de vista de los facilitadores

Los facilitadores sugieren propiciar el intercambio de experiencias de mejora entre los Colegios.

En este sentido proponen crear un repositorio de experiencias exitosas, instrumentos de evaluación, bibliografía especializada orientada específicamente hacia la mejora escolar. Se sugiere considerar la experiencia que tiene FLACSI en el desarrollo de redes; (ii) conformar una comunidad virtual de facilitadores para socializar aprendizajes de acompañamiento; (iii) que la Plataforma de acompañamiento sea mejor utilizada, como forma de comunicación y reflexión entre los facilitadores y los grupos de trabajo de las escuelas; (iv) hacer más visible la finalidad de la Línea de Base dentro del proceso de autoevaluación; (iv) profundizar y utilizar mejor los resultados de la autoevaluación y repensar la constitución de la línea de base considerando la realidad de cada colegio; (v) preparar mejor a la comunidad educativa, respetar el protocolo de la implementación.

Capítulo 3: A modo de conclusión: lecciones aprendidas

Considerando la respuesta a los cuestionarios aplicados a los diversos actores que han participado en la implementación del SCGE, y las entrevistas que se sostuvieron, se concluye que, en general, hay una valoración muy positiva de la instalación del SCGE y su posterior desarrollo durante el proceso de mejora en los colegios. A continuación presentamos los principales aprendizajes y lecciones aprendidas que surgen de este proceso.

a. El liderazgo de los equipos directivos

Como sabemos, las evidencias disponibles señalan que el segundo factor propio de la escuela que más influye en los resultados de aprendizaje de los estudiantes es el liderazgo directivo (NCSL, 2006; Murillo y Román, 2010; Murillo, 2006). Aparte de la docencia en el aula, el liderazgo es la variable con mayor potencial para generar una mejora escolar. El directivo con su actitud, comportamiento y capacidad son factores que influyen sobre el resto de la comunidad escolar al momento de darle conducción a los procesos de cambio y mejora escolar. Particularmente, el director/rector ha dejado de ser visto como mero administrador de normas y procedimientos que debía aplicar en sus centros o de implementador de iniciativas diseñadas de manera externa, para ser considerado crecientemente como actor proactivo y propositivo que conduce y lidera complejos procesos de cambio pedagógico e institucional.

Ese en ese escenario que el SCGE ha puesto como una de las variables claves para la mejora escolar al director con su equipo de trabajo. De las respuestas a los cuestionarios aplicados a los directores/rectores se constata que la mayoría de ellos se sienten identificados con las competencias directivas ignacianas, vale decir con el modo de proceder propio del ejercicio del liderazgo escolar Ignaciano, y valoran la necesidad de someterse a una evaluación de esas competencias como un buen ejercicio para estar más conscientes de las fortalezas y debilidades, tanto del equipo directivo como a nivel individual. Sin embargo, llama la atención la importancia relativa que estos directivos le dan a los Planes de Mejoramiento Individual, como un instrumento que permite mejorar el desempeño mediante la definición de estrategias y acciones específicas destinadas a incrementar el nivel de dominio de aquellas competencias evaluadas como más

débiles. Es decir, hay una alta aceptación y valoración al modelo de competencias directivas ignoradas evaluadas pero al momento de definir estrategias para su mejora (Plan) el entusiasmo declina.

Una primera lección que se constata es reafirmar la necesidad que una evaluación del desempeño, para que sea exitosa y tenga sentido e impacto en el colegio, debe asumir y concretar determinados compromisos de desempeño, como una oportunidad real de mejorar ciertas competencias identificadas como deficitarias, así como también comprender que es un excelente momento personal para definir una estrategia de desarrollo profesional que vaya en beneficio propio como del centro educativo. Pasar de contar con información válida y confiable sobre el propio desempeño, a definir compromisos que estén orientados a su mejora, es un factor clave para favorecer el desarrollo profesional de los directivos y sus equipos, permitiendo con ello lo que este Sistema busca que es mejorar el nivel de dominio de cada una de estas competencias y, con ello, los resultados educativos de los centros educativos. Para que sea más exitoso necesita más acompañamiento o apoyo de terceros.

Una segunda lección aprendida es la necesaria relación de confianza y reconocimiento que debe existir entre el equipo directivo y los profesores responsables de la mejora escolar. Las respuestas a los cuestionarios por parte de los coordinadores internos y de proyectos/acciones de mejoras señalan que los equipos directivos han asumido, en su mayoría, una responsabilidad compartida durante el proceso de diseño e implementación de la mejora. De hecho, la respuesta abierta que presenta la mayor frecuencia señala que uno de los aspectos que han favorecido el desarrollo del SCGE en los Colegios ha sido la buena disposición del Director/Rector y su equipo directivo para el desarrollo del Sistema al interior de los centros.

Sin embargo, quisiéramos insistir y resaltar la importancia que tiene que el equipo directivo y, principalmente, el Director/Rector asuman un tipo de liderazgo centrado en el aprendizaje, en lo pedagógico, por sobre cuestiones formales y administrativas. Desarrollar un liderazgo centrado en los alumnos que se plantee objetivos y altas expectativas en relación a los aprendizajes que estos estudiantes deben lograr; asignar recursos (materiales, tiempo, experiencia, etc.) de manera estratégica para cumplir con los objetivos fijados; asegurar que los distintos profesores estén alineados en función del proyecto curricular del centro y con ello una enseñanza de calidad; liderar los procesos de formación continua del centro involucrándose directamente en el desarrollo profesional de los educadores; asegurar que exista un ambiente y un clima escolar sano y confortable donde la comunidad escolar sienta que hay allí espacio para crear y crecer; y, establecer una relación de involucración y respeto mutuo entre el colegio y la comunidad educativa (Robinson, 2016) son desafíos a profundizar en nuestros colegios. En síntesis, mientras más cercanos se encuentren los directivos a los procesos de enseñanza aprendizaje, mayor es la posibilidad de lograr buenos resultados educativos en los estudiantes.

b. La participación de la comunidad educativa

Para que un cambio o proceso de mejora se perpetúe en la vida de un centro educativo, es decir, para que cale hondo y pase a formar parte de la cultura organizacional, es imprescindible contar con altos niveles de implicación por parte de los actores involucrados (alumnos, docentes y

personal de administración y servicios, familias). *“La calidad la construimos entre todos y por eso somos responsables de ella y promotores de cambio”*. Esta cita expresada por un miembro de una comunidad educativa, recogida de un colegio luego de la primera actividad comunitaria, refleja elocuentemente este principio del Sistema.

El SCGE pone en los centros el desafío de aplicar el principio de la espiritualidad ignaciana del cuidado de las personas. Este principio ofrece una inspiración que ayuda a mantener el centro en lo realmente importante (el desarrollo integral del ser humano), facilitando tener altas expectativas de que los estudiantes pueden aprender y de lo que los directivos, profesores y administrativos son capaces de hacer y alcanzar, centrado en el crecimiento profesional y humano de las personas que los integran.

El estudio ha logrado demostrar que todos los Coordinadores Internos y los Coordinadores de Proyectos de Mejora sienten haberse desarrollado profesionalmente con su participación en el SCGE y el 95,5% declara sentirse valorado y comprometido con la mejora de los resultados educativos del Colegio gracias a su participación en la implementación del SCGE. Por otra parte, un 98,6% señala que ha puesto a disposición del Colegio todos sus conocimientos y buenas prácticas gracias a su experiencia en el SCGE.

La experiencia nos conduce a la tercera lección aprendida: sostener los procesos de mejora de los centros educativos, **requiere sostener la participación de la comunidad educativa**, recalcando la importancia de la participación de todos, porque todos y cada uno son importantes, por lo que resulta vital brindar las condiciones organizativas para que sea posible concretarlo. El trabajo al interior de los Colegios requiere fomentar y valorar el sentido de comunidad, promoviendo una cultura de diálogo, corresponsabilidad, reflexión. Por lo tanto, apoyados en técnicas y herramientas específicas, se busca que las decisiones que van conduciendo el camino del centro hacia la mejora continua, se tomen con el consenso de los diferentes actores implicados.

Transversalmente, durante todo el proceso de evaluación y mejora, se requiere fomentar el liderazgo participativo que distribuye la responsabilidad en las distintas personas y equipos, conducidos por un equipo directivo que los habilita y promueve.

Por otra parte, el equipo externo tiene como reto no solo impulsar y brindar herramientas de aplicación del SCGE sino cuidar el clima, el ánimo de las personas y para ello es fundamental generar buenos vínculos de trabajo, de confianza y de cercanía entre todos los miembros de la comunidad educativa.

c. La gestión escolar en los colegios y su relación con el SCGE: el tiempo, un recurso escaso

La gestión escolar es un elemento determinante de la calidad del desempeño de los Colegios. Como señala la literatura sobre eficacia escolar y los factores asociados al rendimiento escolar, la importancia de una buena gestión escolar es esencial para el éxito de un centro escolar. De las respuestas a los cuestionarios se pueden desprender varios aprendizajes referidos a la gestión de los centros y los aportes del SCGE a su mejor desarrollo. Por ejemplo, una alta mayoría de los actores destacan y comparten los lineamientos que propone el Sistema respecto a la mejora

escolar, teniendo como referencia los valores propios de los principios ignacianos. Así como también, valoran que la propuesta del Sistema apunta a fortalecer la gestión escolar, el trabajo colaborativo, la creación de espacios de comunicación al interior de la comunidad escolar, especialmente el desarrollo de una visión compartida entre los profesores frente a los desafíos que se deben abordar y el desarrollo de una organización escolar que tenga como foco el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Sin embargo, hay una demanda generalizada en todos los actores encuestados que dice relación con el tiempo dedicado para autoevaluar, pensar (diseño) e implementar la mejora escolar. Sin duda que este es un reclamo generalizado que cruza todas las etapas del Sistema para transformarse en una cuarta lección aprendida que hay que considerar al momento de definir las condiciones mínimas para desarrollar el SCGE en los Colegios.

Un par de reflexiones al respecto. Sin duda que el tiempo no es ajeno al contexto organizativo de los Colegios sino que necesita de él para tener sentido educativo; es sensible a las circunstancias, a las personas y a sus relaciones; es un tiempo íntimo donde se expresan las interacciones, las reacciones y las interferencias. De hecho, hay una asociación estrecha entre el tiempo escolar y la mejora en los resultados educativos. Sin embargo, un efecto positivo del tiempo en los Colegios proviene de su uso y aprovechamiento para lograr aprendizajes, más que sólo en su dimensión cronológica. Es decir, la relevancia del tiempo en los Colegios está en su potencial como un medio que, en función de su utilización, genera oportunidades de aprendizaje. Quizás la principal pregunta que nos debemos hacer en nuestras organizaciones escolares es ¿cómo se distribuye y organiza el tiempo escolar en función de lograr que los estudiantes aprendan más y mejor? De igual manera, es posible suponer la existencia de una brecha entre la cantidad de tiempo asignado para la enseñanza de los alumnos en el Colegio y el tiempo efectivo que se utiliza dentro de él para atender actividades con intencionalidad pedagógica. Esta diferencia podría representar una fuga y un derroche de recursos humanos y financieros. Sin embargo, el detrimento más grave se encuentra en el desaprovechamiento irreversible del tiempo y de las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

El problema se hace más complejo si consideramos que cualquier cambio educativo, como los que proponen los proyectos/acciones de mejora, requiere también de este recurso escaso que es el tiempo. En efecto, los Colegios innovadores necesitan de más tiempo para desarrollar sus proyectos de investigación-acción, lectura individual, trabajo de equipo con otros profesores, atención diferenciada a los estudiantes, más interacción con los padres, etc. De hecho cuando se provocan situaciones sugerentes, novedosas y creativas, el tiempo físico corre rápidamente y este tiempo del deseo y de la curiosidad es el que tiene que impregnarse en la organización escolar y es el que debe fomentarse en el Colegio. La pregunta es ¿qué debe dejar de hacer el Colegio para, con los tiempos que tiene, intensificar la innovación, el cambio y la mejora en su interior? Sostenemos que cuando se piensa en la mejora escolar se requiere de cambios profundos en la forma de organizar y gestionar el tiempo en los Colegios para responder a las exigencias de los cambios profundos que se proponen, a las nuevas formas de pensar el qué y el

cómo enseñar de cara a las exigencias de un siglo XXI que demanda de nuevas competencias y

habilidades. Por ello se debe estar consciente, antes de incorporarse al SCGE, que la ampliación y mejor uso del tiempo escolar es uno de los cambios más importantes a tener en cuenta para iniciar esta ruta de la mejora continua. En la redefinición de los tiempos y espacios escolares se deben regular las relaciones entre los profesores y de éstos con sus estudiantes. La ampliación de horas de clases; la disminución de otras; la incorporación de los tiempos que se requieren para llevar a cabo las innovaciones; las jerarquías internas; la disciplina; los espacios posibles para el trabajo colaborativo, la priorización de acciones alineadas a la mejora de los aprendizajes, la asignación de recursos e incentivos para gestionar la mejora, el control efectivo del buen uso del tiempo son cambios que afectan las jornadas de los profesores.

d. La metodología del sistema

La metodología que ha utilizado el SCGE se ha caracterizado por la combinación de técnicas y herramientas para “levantar” información y diseñar estrategias de mejora, con la promoción permanente de estrategias de participación activa y reflexión de toda la comunidad escolar en la búsqueda de soluciones que apuntan a la mejora de resultados educativos y al desarrollo integral de los estudiantes.

Es así que, por ejemplo, la construcción de la **línea de base** ha sido un desafío para los colegios, que han tenido dificultades para su elaboración (por la dispersión de los datos y por dificultades para incorporar información sobre aprendizajes en el área socio-afectiva y espiritual religiosa). No obstante, hay una significativa mayoría que, a pesar de la dificultad, reconoce su importancia y valora el uso de esta herramienta como una forma de sistematizar y monitorear los aprendizajes lo que a su vez les permitirá explicar sus resultados educativos, poder intervenir en ellos y llevar adelante un ciclo permanente de evaluación, reflexión, cambio y mejora.

Para lograr la mejora el colegio debe tener claro su horizonte, hacia dónde quieren ir, en definitiva, su **noción de calidad**. La definición de su noción de calidad educativa requiere mayor reflexión y discusión e involucrar a más actores de su comunidad (alumnos y familias). Posteriormente, cuando define su Plan de Mejora, el colegio no debe únicamente responder a los resultados de la autoevaluación, sino que debe atender muy especialmente a las prioridades definidas por la comunidad, a través de su noción de calidad.

Por su parte, el SCGE cuenta con estrategias y herramientas que permiten a los centros promover un ejercicio de **autoevaluación** participativo, crítico y reflexivo. Durante este proceso los equipos reflexionan y discuten acerca de sus prácticas, sobre el aprendizaje integral, sobre las brechas entre lo que ocurre actualmente y lo que plantean los estándares de calidad. En sí mismo es un proceso muy interesante, enriquecedor y creativo, que no siempre termina siendo conocido por toda la Comunidad. Por eso, se sugiere darle más lugar o peso al relato de las comisiones, que puedan compartirlo a toda la comunidad. Paralelamente, las instituciones están utilizando los resultados de la autoevaluación para sus reuniones internas y trabajo con la comunidad, permitiendo con ello un mejor uso de la información generada por el propio Centro para ilustrar y mejorar sus decisiones.

Como quinta lección aprendida, se reafirma para esta etapa 1 la pertinencia de sus componentes y la necesidad de brindar mayor tiempo y especificaciones para la identificación de las

condiciones previas y la preparación de la comunidad y del trabajo, así como para habilitar la discusión y reflexiones en torno a la visión de la calidad del Colegio.

Sin lugar a dudas que debemos actualmente revisar la **etapa de la mejora**, etapa 2. Si bien los resultados son aceptables, preocupa la visión más crítica que hay respecto a la capacitación de los Equipos de Mejora y, más específicamente, sobre el uso de la metodología de proyectos como una herramienta que debiera orientar y conducir los procesos de mejora escolar. Esta etapa es la más relevante del sistema y en estos cinco años de aplicación se ha comprobado que es la etapa más árida para los colegios. Por su parte, en los apoyos que les brinda el Sistema hay oportunidades para mejorar. Como sexta lección, se requiere darle más peso a esta etapa, a través de más horas de acompañamiento y asesoramiento, y brindar recursos bibliográficos (o seleccionar los buenos diseños de proyectos y acciones de mejora que sirvan de ejemplo). Se destaca la importancia de los liderazgos internos y externos para guiar y avivar el entusiasmo. Es altamente recomendable comenzar a seleccionar los buenos diseños de proyectos y acciones de mejora como materiales de uso pedagógico para la jornada de capacitación del Plan de mejora o para distribuir en los Colegios como buenas prácticas de diseño o modelos.

El problema se hace más complejo si tenemos en cuenta que casi la mitad opina respecto a que su equipo de mejora no ha contado con los recursos materiales y financieros para la implementación de sus proyectos y acciones de mejora. Ello nos deja como lección que debe trabajarse más con los colegios la importancia de las condiciones para la implementación del Sistema.

e. Los actores de apoyo

El sistema ha creado un cuerpo de profesionales que tienen adquirida la evaluación y mejora continua como herramienta para el desarrollo de la educación de calidad, que pone como centro los aprendizajes integrales de sus alumnos. Facilitadores, Coordinadores Internos y Coordinadores de equipos de mejora, Equipos directivos constituyen líderes necesarios para la implementación del SCGE por lo que se debe hacer énfasis en su fortalecimiento y desarrollo profesional.

Se visualiza como séptima lección aprendida la importancia de contar con líderes internos con compromiso para sostener los equipos de mejora. El sistema debería ser más enfático en la elección del coordinador interno y cómo éste se elige y la generación de las condiciones de trabajo para el desarrollo de su función. También debe asegurarse que el colegio tenga más información y claridad sobre las responsabilidades del Coordinador interno, principalmente acerca del liderazgo pedagógico que se le requerirá para conducir un proceso complejo, que implica la construcción de consensos y visión de sistema.

Por otro lado, en cuanto a los actores externos, el facilitador se desempeña como zurrador entre el centro y el Sistema: es para los Colegios un animador, guía, experto en algunas circunstancias, asesor, etc. por lo que requiere desde el SCGE el apoyo y contribución al fortalecimiento de sus competencias técnicas y sociales.

Los facilitadores del SCGE, en su casi totalidad, son educadores que se desempeñan hace muchos años en colegios de la Compañía de Jesús por lo que se requiere asegurar que sus Colegios (donde

se desempeñan diariamente) faciliten su participación, teniendo conciencia de la relevancia de su trabajo, tanto para los destinatarios como para el propio colegio donde se desempeña, retroalimentando su práctica y aprendizaje profesional. Esta octava lección debe llevar a pensar mecanismos de sensibilización y aseguramiento de las condiciones. También se requiere ampliar la formación, brindar actualización y oportunidades de intercambio de experiencias entre los facilitadores y los profesionales de apoyo para la definición de criterios comunes, la identificación de mejores prácticas, en definitiva para la gestión del conocimiento en torno al SCGE y aprendizajes de la red. Sin duda esta red de profesionales es un recurso muy valioso para promover cambios sostenidos en los procesos y resultados educativos de los Colegios de la Compañía de Jesús y por ello deben cuidarse atentamente. Es una lección para el SCGE el cuidar, promover y fortalecer sus recursos humanos.

f. Las Redes de Colegios Jesuitas y su relación con el SCGE

Como se describe en el primer capítulo, todos los Colegios que han participado en el SCGE pertenecen a una red educativa que los convoca y unifica en función de sus propias políticas y proyectos educativos. Sin duda que este es un activo muy valioso que el Sistema tiene que aprovechar y potenciar. En la consulta a los actores, un poco más de la mitad señala que han podido compartir recursos y saberes a través de la Red de sus propios países durante el diseño e implementación del Plan de Mejora. En este sentido surge una novena lección aprendida que se requiere tener en cuenta al proyectar la evolución del Sistema a futuro. Consideramos que dos son los objetivos a tener en cuenta en la relación del SCGE con las Redes de Colegios existentes: (i) promover la colaboración y articulación de diversos agentes educativos (Encargados de educación RED, Directivos escolares, Coordinadores internos SCGE, Profesores, Administradores, Profesionales de apoyo) pertenecientes a una misma Red y (ii) desarrollar y fortalecer una dinámica de redes de Directivos escolares de la Red (extensible a otros actores) que les permita compartir información y experiencias, reflexionar colectivamente, analizar materias relacionadas con los procesos de mejoramiento escolar, aprender colectivamente de los aciertos y errores, transferir buenas prácticas, compartir recursos y desarrollar proyectos comunes, entre otros aspectos. La idea es potenciar este espacio de intercambio y de desarrollo profesional que tenga como propósito potenciar capacidades y el mejoramiento educativo. Con estos propósitos quisiéramos colaborar con el desarrollo de prácticas de intercambio y colaboración entre actores educativos y entre los propios Colegios promoviendo la confianza y la fraternidad entre los actores, las relaciones horizontales y simétricas y el desarrollo profesional entendido colectivamente.

Para poder operacionalizar lo anterior, el SCGE tiene como desafío el diseño y desarrollo de distintas herramientas de gestión que promuevan el intercambio y la construcción colectiva o gestión del conocimiento. Una de estas herramientas es la Plataforma informática diseñada para ser práctica y fácil de usar. La idea que se requiere desarrollar es combinar el facilitar contenidos y materiales, gestionar los proyectos de mejora y desarrollar foros virtuales, cuyo eje sea la comunicación y el desarrollo de trabajo colaborativo entre los distintos actores del SCGE, partiendo de las necesidades de los usuarios del Sistema.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (2014a). Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. *Guía de Autoevaluación*. 2da. Edición. Santiago de Chile.

_____ (2014a). Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. *Guía de Autoevaluación*. 2da. Edición. Santiago de Chile.

_____ (2014b). Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. *Herramientas para el facilitador*. 2da. Edición. Santiago de Chile.

_____ (2016). Sistema de Calidad en la Gestión Escolar. *Protocolo de trabajo*. 3a. Edición. Santiago de Chile.

Murillo, F.J. (2003a). El Movimiento de investigación de Eficacia Escolar. Murillo, F.J. (coord.). La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional sobre el Estado del Arte. Convenio Andrés Bello - Centro de Investigación y Documentación Educativa. Bogotá.

Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), pp. 11-24.

Murillo, F.J. y Román, M. (2010). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. Revista de Educación, 361, Mayo-Agosto

National College of School Leadership, NCSL (2006). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. London: NCSL.

Radic, Jorge (2017) Tesis Doctoral. Sistema de Evaluación y Mejora de la Calidad Educativa. La experiencia de la Red de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (Flacsi). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

Robinson, Viviane (2016), Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio. En Weinstein, José (Editor), Liderazgo Educativo en la Escuela. Nueve miradas. Pp.45-80. Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE), Ediciones Universidad Diego Portales, Santiago.