



Aptus
POTENCIADORA EDUCACIONAL
SIP Red de Colegios | Fundación Reinaldo Solari

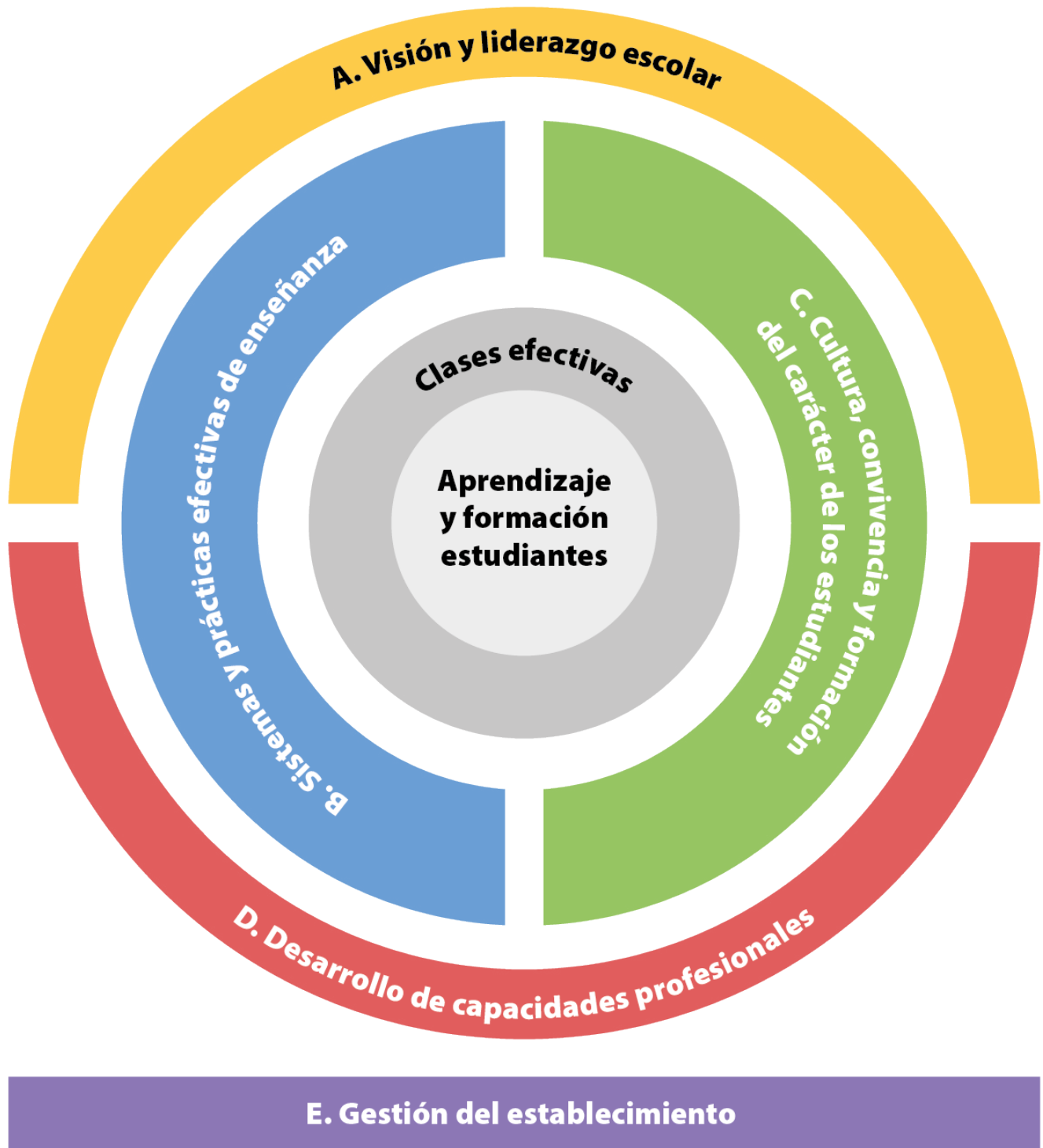


Marco escuelas efectivas Aptus

Versión 1.01



Marco de escuelas efectivas Aptus

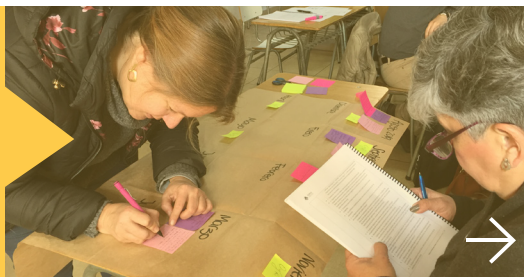




A

Visión y liderazgo escolar

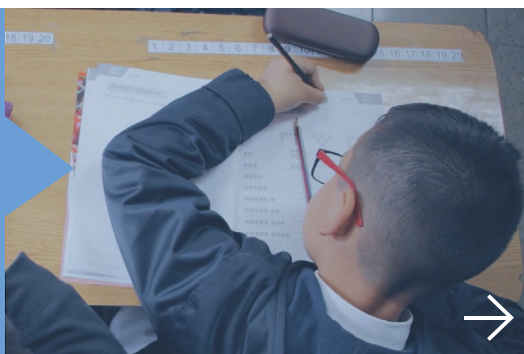
Página 4



B

Sistemas y prácticas efectivas de enseñanza

Página 9



C

Cultura, convivencia y formación del carácter de los estudiantes

Página 14



D

Desarrollo de capacidades profesionales

Página 21



E

Gestión del establecimiento

Página 25





Visión y liderazgo escolar



A.1 Establecer una visión institucional

- Visión institucional basada en altas expectativas.

A.2 Liderar la cultura de trabajo

- Definición, comunicación, modelamiento y refuerzo de la cultura de trabajo.
- Profesionalismo y normas de trabajo.
- Hacer seguimiento a la cultura de trabajo.
- Gestión del cambio organizacional.

A.3 Organizar roles, responsabilidades y uso del tiempo

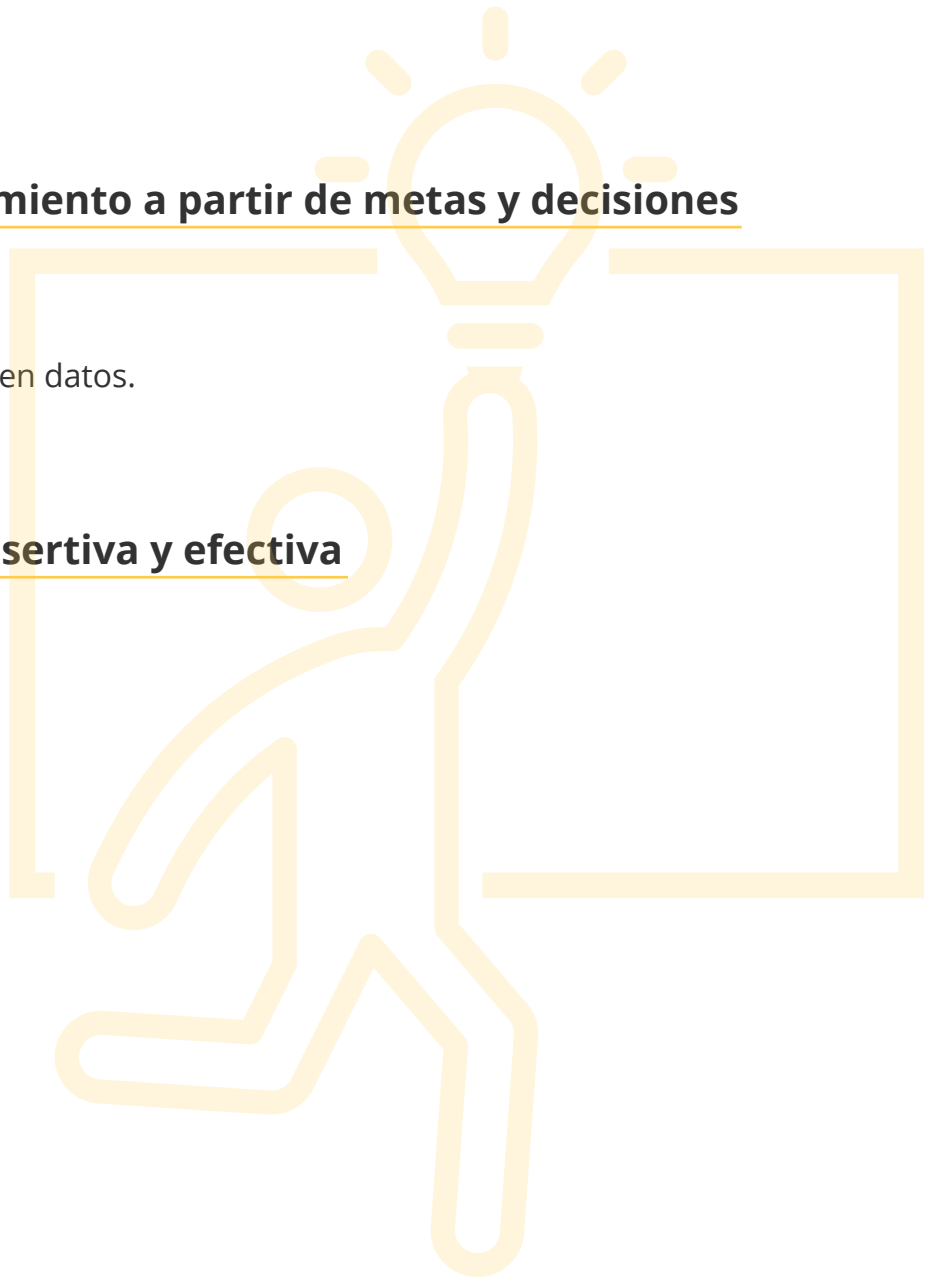
- Diseño organizacional.
- Uso del tiempo.
- Reuniones efectivas.

A.4 Gestionar el establecimiento a partir de metas y decisiones basadas en datos

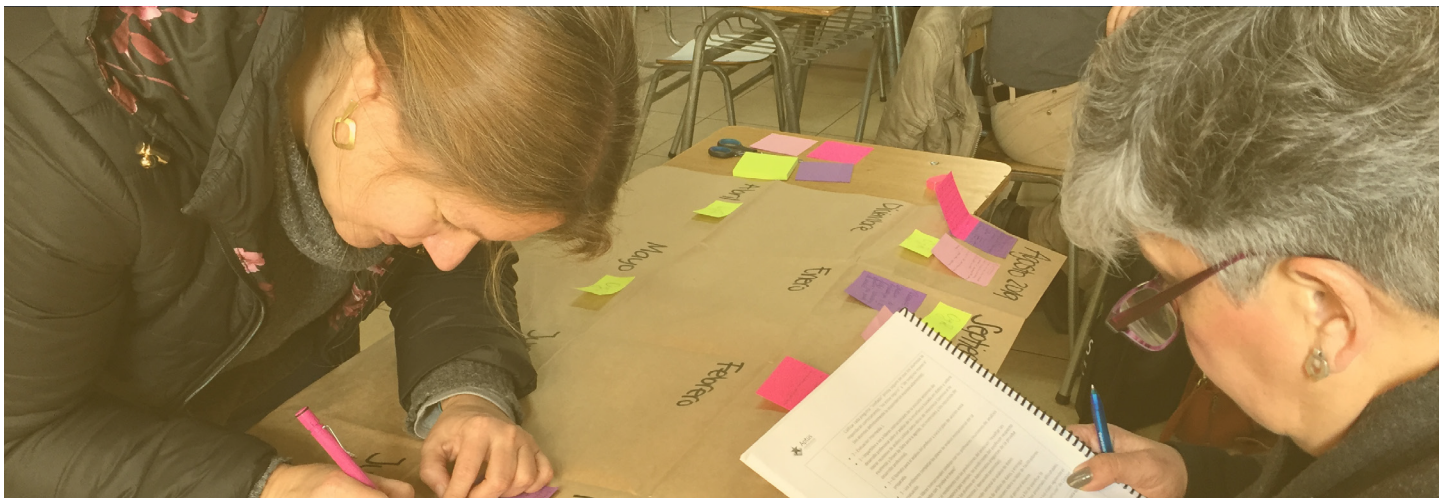
- Establecimiento de metas.
- Planificación estratégica basada en datos.
- Monitoreo de datos críticos.
- Planes de acción.

A.5 Comunicar de forma asertiva y efectiva

- Comunicación asertiva.
- Comunicación efectiva.
- Manejo de conflictos.
- Visibilidad y voz al equipo.



A Visión y liderazgo escolar



Los líderes escolares del establecimiento establecen y concretan una visión compartida sobre qué logros y resultados se esperan conseguir en las acciones y rutinas diarias, y cómo la comunidad escolar desarrolla sus actividades para alcanzar aprendizajes de excelencia. Por este motivo, los líderes escolares modelan y monitorean la cultura de trabajo, construyen confianza y gestionan el cambio o la mejora organizacional, basándose en datos y en el cumplimiento de metas compartidas. Para esto, desarrollan un diseño organizacional que establece con claridad roles y funciones para maximizar el talento y el uso eficiente del tiempo escolar y de trabajo individual. Asimismo, los líderes se comunican de manera asertiva y efectiva, basándose en el diálogo e incluyendo más voces a fin de lograr un fuerte compromiso y sentido de responsabilidad. Además, logran manejar así conflictos de manera pacífica.

A.1 Establecer una visión institucional

Construir una visión institucional basada en altas expectativas y concretarla mediante ejemplos y acciones que permitan al equipo y toda la comunidad educativa internalizarla.

Visión institucional basada en altas expectativas

Construir y mantener una visión institucional basada en creencias comunes sobre el aprendizaje y la enseñanza, que refleje expectativas altas y concretas sobre el logro académico y el desarrollo del carácter de todos los estudiantes, respecto a su estado actual y futuro. Esta visión tiene que ser atractiva y desafiante para toda la comunidad escolar y tiene que guiar todas las decisiones y acciones del equipo.

A.2 Liderar la cultura de trabajo

A partir de la visión institucional, liderar la cultura de trabajo del establecimiento a fin de construir confianza entre las personas y equipos, mediante normas claras, profesionalismo, reconocimiento,

monitoreo y respuesta oportuna. Gestionar el cambio organizacional en aquellos aspectos que requieren mejoras, logrando el compromiso de toda la comunidad educativa.

Definición, comunicación, modelamiento y refuerzo de la cultura de trabajo

Definir explícitamente y comunicar la cultura de trabajo que se busca construir. Promover comportamientos del equipo que refuerzan la cultura de altas expectativas del establecimiento mediante el ejemplo, reconocimientos, celebraciones, retroalimentaciones positivas y otros modos de establecer estándares. Responder oportunamente a comportamientos que no favorecen una cultura de altas expectativas y una sana convivencia dentro del equipo.

Profesionalismo y normas de trabajo

Asegurar estándares de profesionalismo que faciliten la concreción de la visión y la cultura de altas expectativas. Instituir y verificar el cumplimiento de normas de trabajo conducentes a la cultura que se busca construir.

Hacer seguimiento a la cultura de trabajo

Hacer seguimiento y monitorear permanentemente la cultura de trabajo en los distintos espacios del establecimiento, basándose en evidencia recogida mediante distintos canales e instrumentos (observaciones, conversaciones, informes de retención o ausentismo, encuesta de clima, etc).

Gestión del cambio organizacional

Implementar estrategias efectivas de gestión del cambio para implementar mejoras en dimensiones o aspectos que requieren de un cambio cultural y/o de hábitos de distintos miembros de la comunidad.

A.3 Organizar roles, responsabilidades y uso del tiempo

Organizar con claridad y coherencia los roles, las funciones y responsabilidades de las personas que trabajan o colaboran en el establecimiento. Asimismo, planificar las actividades escolares y de trabajo maximizando el uso de los talentos y del tiempo de cada miembro del equipo. Utilizar estrategias para el uso eficiente del tiempo en reuniones y actividades de trabajo, a fin de priorizar las tareas esenciales para el aprendizaje de todos los estudiantes.

Diseño organizacional

Implementar un diseño organizacional efectivo con claridad y coherencia en roles. Construir confianza entre las personas que componen los equipos del establecimiento en base a profesionalismo, distribuyendo responsabilidades y creando espacios claros de autonomía asegurando a su vez la responsabilización por los resultados de las tareas a su cargo.

Uso del tiempo

Administrar de manera efectiva el tiempo escolar y de trabajo para lograr las metas institucionales, planificando mediante distintas herramientas (calendario escolar, planes de trabajo mensual y semanal, agenda personal, etc) y priorizando el uso del tiempo en tareas esenciales para el aprendizaje.

Reuniones efectivas

Definir matriz efectiva de reuniones y utilizar estrategias para el uso eficiente del tiempo en reuniones y actividades de trabajo en equipo.

A.4 Gestionar el establecimiento a partir de metas y decisiones basadas en datos

Establecer y monitorear el cumplimiento de metas específicas y medibles para identificar brechas y tomar decisiones alineadas a la visión del establecimiento y basándose en datos clave.

Establecimiento de metas

Diseñar para la comunidad educativa metas específicas, medibles, alineadas con la visión de altas expectativas y temporales, que faciliten la evaluación, reflexión y mejora continua dentro del establecimiento.

Planificación estratégica basada en datos

Implementar procesos de planificación de las estrategias y planes de acción dentro del establecimiento, basándose en las metas y en el análisis de brechas a partir de datos de la comunidad educativa (resultados académicos, asistencia, repitencia, indicadores de convivencia escolar, clima laboral, etc.).

Monitoreo de datos críticos

Monitorear de forma permanente indicadores o datos críticos del establecimiento mediante el uso de herramientas y rutinas pertinentes y eficientes en la recogida y organización de la información.

Planes de acción

Diseñar y ejecutar planes de acción que respondan adecuadamente a las brechas identificadas en el monitoreo de datos críticos.

A.5 Comunicar de forma asertiva y efectiva

Comunicarse con las personas de la comunidad escolar demostrando una escucha activa y empática, utilizando formas, estilos y canales adecuados que faciliten la comprensión de los mensajes, el manejo de conflictos y la inclusión de más voces del equipo, para un mayor compromiso con la visión compartida.

Comunicación asertiva

Demostrar una escucha activa y empática con las personas que componen el establecimiento, considerando sus contextos y la situación en la que se comunica.

Comunicación efectiva

Utilizar formas, estilos y canales adecuados para lograr accesibilidad y comprensión clara de los mensajes en las personas del establecimiento, tanto en actividades masivas como en grupos más pequeños, en situaciones públicas y privadas.

Manejo de conflictos

Utilizar estrategias y acciones para manejar adecuadamente los conflictos entre personas del establecimiento, demostrando un entendimiento del contexto, dominio de la situación y gestión de las emociones o estrés para orientar y/o resolver diferencias con diálogo y de manera pacífica.

Visibilidad y voz al equipo

Considerar aportes de miembros del equipo del establecimiento –según corresponda a cada tema– en los procesos de toma de decisión y las acciones de comunicación, a fin de sumar voces y puntos de vista para lograr mayor comprensión y compromiso con la visión y las decisiones.

B

Sistemas y prácticas efectivas de enseñanza



B.1 Establecer una visión pedagógica compartida

- Entendimiento común de cómo aprenden los estudiantes.
- Visión compartida sobre enseñanza efectiva.

B.2 Implementar sistemas efectivos de planificación de la enseñanza y evaluación de aprendizajes

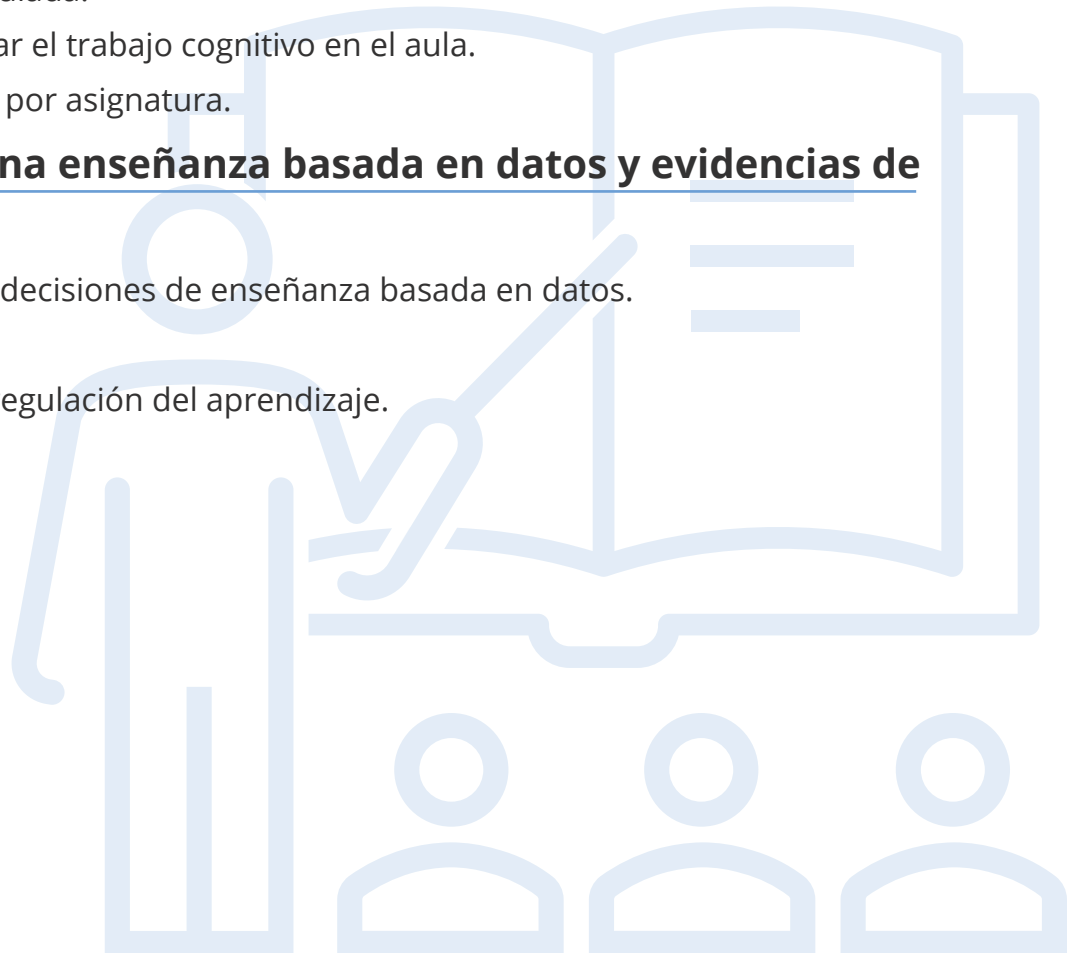
- Diseño de un programa de estudios y de evaluaciones.
- Evaluaciones comunes, rigurosas y efectivas.
- Planificaciones de clases comunes, rigurosas y efectivas.
- Estrategias para abordar la diversidad en el aula y programa de integración.

B.3 Asegurar el uso de prácticas efectivas de enseñanza

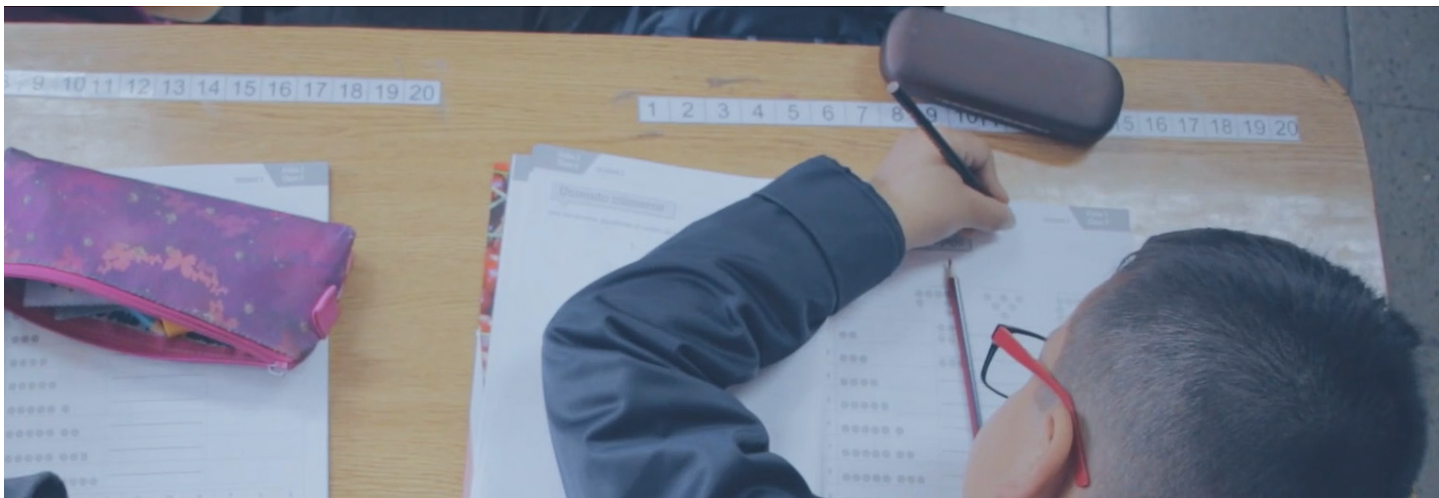
- Enseñanza explícita y guiada.
- Técnicas para maximizar el trabajo cognitivo en el aula.
- Metodologías efectivas por asignatura.

B.4 Implementar una enseñanza basada en datos y evidencias de aprendizaje

- Evaluación formativa y decisiones de enseñanza basada en datos.
- Evaluación sumativa.
- Metacognición y autorregulación del aprendizaje.



B Sistemas y prácticas efectivas de enseñanza



Los líderes escolares establecen una visión pedagógica compartida que permite alinear los sistemas de planificación y evaluación del establecimiento. Esta visión compartida orienta, a partir de principios del aprendizaje, el uso de prácticas de enseñanza para promover con todos los estudiantes un ambiente propicio para el aprendizaje y un trabajo cognitivo enfocado y esforzado. Estas prácticas de enseñanza están incorporadas en las planificaciones de unidad y clase a clase, por nivel y asignatura, que los docentes estudian e implementan adecuadamente. Las metodologías didácticas están apoyadas por estudios, tanto de las ciencias cognitivas como por evidencia científica. La enseñanza y el aprendizaje son continuamente evaluados de manera formativa y sumativa para que los estudiantes conozcan su progreso académico y desarrollen motivación por el aprendizaje; y los docentes tomen decisiones de reenseñanza y aborden adecuadamente las diferentes características y necesidades educativas especiales.

B.1 Establecer una visión pedagógica compartida

Desarrollar y mantener una visión sobre el aprendizaje y la enseñanza efectiva, compuesta de: **(a)** un entendimiento compartido sobre principios y evidencia de cómo aprenden las personas, especialmente en su etapa escolar; **(b)** una comprensión común sobre hitos de aprendizaje claves del establecimiento; **(c)** el dominio de prácticas de enseñanza que aseguran motivación y el logro académico de todos los estudiantes; **(d)** la búsqueda constante de evidencias de aprendizaje para la toma de decisiones pedagógicas.

Entendimiento común de cómo aprenden los estudiantes

Desarrollar y promover un entendimiento común de cómo aprenden los estudiantes, basándose en evidencia empírica de ciencias sobre el aprendizaje general y específico (ejemplo: aprendizaje de la lectura), y sobre necesidades educativas especiales.

Visión compartida sobre enseñanza efectiva

Desarrollar y promover una comprensión más profunda y práctica sobre hitos críticos en el proceso de enseñanza dentro del establecimiento, como también de estrategias que sustentan su efectividad en la evidencia empírica de las ciencias sobre el aprendizaje general y específico.

B.2 Implementar sistemas efectivos de planificación de la enseñanza y evaluación de aprendizajes

Diseñar y gestionar planes de estudio, sistemas de evaluación y actividades de enseñanza que sean desafiantes y alineadas a los objetivos de aprendizaje del Currículo Nacional, que cuenten con suficiente respaldo tanto de las ciencias cognitivas como de evidencia científica sobre su efectividad, y son adecuadas a las características de los estudiantes.

Diseño de un programa de estudios y de evaluaciones

Establecer un programa de estudios por nivel y asignatura, anual y por unidad, que distribuya los tiempos de forma adecuada para cubrir el Currículo Nacional, priorice los contenidos fundamentales, permita evaluar de manera frecuente y rigurosa el logro académico de los estudiantes, y facilite la remediación de aprendizajes.

Evaluaciones comunes, rigurosas y efectivas

Asegurar un sistema de evaluaciones comunes por nivel, alineadas a los objetivos de aprendizaje del Currículo Nacional y a las pruebas nacionales de ingreso a la educación superior, construidas de manera rigurosa para lograr su validez y confiabilidad, y que establezcan altas expectativas concretas (ejemplo: desempeños esperados, respuestas ejemplares e indicadores de evaluación) sobre lo que los estudiantes conseguirán aprender.

Planificaciones de clases comunes, rigurosas y efectivas

Implementar y mantener un sistema de planificaciones de unidad y clase a clase, alineadas a la visión pedagógica del establecimiento, que incorporen metodologías de enseñanza basadas en principios del aprendizaje. Asegurar que las planificaciones sean comunes por nivel y asignatura, alineadas a los objetivos de aprendizaje del Currículo Nacional y al nivel de desempeño fijado por el sistema de evaluaciones. Garantizar el estudio de las planificaciones por los docentes y su adecuada ejecución durante las clases.

Estrategias para abordar la diversidad en el aula y programa de integración

Diseñar e implementar estrategias que permitan abordar las diferencias de conocimientos previos en el aula y las Necesidades educativas especiales (NEE), priorizando didácticas efectivas que faciliten el aprendizaje de todos e incorporando estrategias de remediación, enseñanza complementaria y ejercitación para quienes necesitan más apoyo. Estructurar un programa de integración efectivo y planificar en detalle el trabajo de sus especialistas de forma alineada con el equipo docente.

B.3 Asegurar el uso de prácticas efectivas de enseñanza

Proporcionar, promover y acompañar el uso de prácticas de enseñanza efectivas, que estén alineadas a la visión pedagógica del establecimiento y logren un trabajo cognitivo de calidad en todos los estudiantes.

Enseñanza explícita y guiada

Asegurar una enseñanza que tenga objetivos claros e indicadores de logro para cada lección que sean conocidos por los estudiantes, que utiliza estrategias para hacer explícita la instrucción, gestiona la carga cognitiva de los estudiantes, conecta con sus conocimientos previos, ofrece modelos y demostraciones estructuradas, graduales y con suficiente práctica guiada e independiente.

Técnicas para maximizar el trabajo cognitivo en el aula

Aplicar estrategias y técnicas de enseñanza que promuevan un trabajo cognitivo enfocado y esforzado para desarrollar conocimientos profundos y habilidades superiores y lograr un repertorio cultural amplio. Estas técnicas son coherentes con los principios del aprendizaje y adaptadas a las características de los estudiantes.

Metodologías efectivas por asignatura

Utilizar metodologías de didáctica específica de asignatura que sean coherentes con la ciencia del aprendizaje de cada asignatura en particular y con evidencia de efectividad.

B.4 Implementar una enseñanza basada en datos y evidencias de aprendizaje

Recoger y analizar evidencia y datos de los aprendizajes de cada estudiante, mediante el uso efectivo de evaluaciones formativas y sumativas, para tomar decisiones oportunas que impulsen la mejora continua de todos los estudiantes y del proceso de enseñanza.

Evaluación formativa y decisiones de enseñanza basada en datos

Implementar estrategias clase a clase, semanales y de unidad de evaluación para el aprendizaje; estas estrategias incluyen desde técnicas de chequeo de la comprensión a evaluaciones formales. Tomar decisiones de enseñanza y reenseñanza de manera oportuna a partir de la recogida y análisis constante de resultados de estas evaluaciones para asegurar el aprendizaje de todos los estudiantes.

Evaluación sumativa

Implementar y monitorear datos de evaluaciones sumativas, que permitan medir el avance del establecimiento (por nivel, ciclo y/o escuela) en los aprendizajes en función de logros objetivos (logros absolutos) y de comparación (logros relativos) con grupos relevantes para el establecimiento.

Metacognición y autorregulación del aprendizaje

Promover que los mismos estudiantes analicen su desempeño a partir de las evaluaciones y evidencias de sus aprendizajes, conozcan su progreso, desarrollen motivación académica y definan metas personales para su desarrollo en el establecimiento.



Cultura, convivencia y formación del carácter de los estudiantes



C.1 Desarrollar, modelar y mantener una visión compartida de la cultura, la convivencia y la formación del carácter

- Entendimiento común de cómo construir una cultura escolar para la formación del carácter y la sana convivencia.
- Visión común del carácter que se busca desarrollar en los estudiantes.
- Visión común de la cultura y convivencia que se quiere construir.
- Modelamiento constante por parte de los adultos del carácter, las virtudes y los hábitos que se busca desarrollar en estudiantes.

C.2 Gestionar la cultura y la convivencia escolar

- Construcción intencional de la cultura del establecimiento.
- Estrategias preventivas para promover convivencia y disciplina.
- Estrategias reactivas para promover convivencia y disciplina.

C.3 Liderar el ambiente de aula para el aprendizaje

- Autoridad y liderazgo docente.
- Organización del trabajo y estrategias de gestión de aula.
- Monitoreo, refuerzo positivo y prevención de conductas no deseadas.
- Colaboración dentro del aula.
- Evaluación del ambiente de aula y el clima escolar.

C.4 Formar intencionadamente el carácter de los estudiantes

- Jefatura de curso, orientación y programas formativos.
- Formación del carácter entrelazada con los aprendizajes propios de las asignaturas.
- Plan lector y textos de asignaturas como recurso formativo.

C.5 Fomentar el vínculo, la participación y la articulación con la comunidad

- Admisiones, matrícula, asistencia, y prevención de la deserción.
- Actividades extraprogramáticas y visitas educativas alineadas al plan de formación del carácter.
- Participación y colaboración de apoderados.
- Participación y colaboración de estudiantes.
- Articulación con organizaciones de apoyo externas.
- Continuidad de estudios y/o empleabilidad.

© Cultura, convivencia y formación del carácter de los estudiantes



Los líderes escolares y los docentes modelan y construyen día a día una cultura escolar para promover una convivencia sana entre toda la comunidad educativa; que permite formar de manera intencionada el carácter de los estudiantes; es decir, desarrollar en ellos virtudes, competencias afectivas y sociales, y el sentido de ciudadanía responsable. Para esto, el establecimiento diseña, pone en práctica, mejora y evalúa distintos planes, manuales, programas, sistemas y procedimientos que moldean la cultura escolar y el carácter de los estudiantes, dentro y fuera del aula; que previenen conductas no favorables con la sana convivencia, y fomentan relaciones cordiales y cercanas entre todos los actores, a fin de lograr colaboración, compromiso con la visión institucional y un fuerte sentido de comunidad.

C.1 Desarrollar, modelar y mantener una visión compartida de la cultura, la convivencia y la formación del carácter

Establecer una visión común entre líderes escolares, docentes, asistentes y otros profesionales sobre la cultura y el tipo de convivencia escolar que promueva el desarrollo integral de todos los estudiantes y la mejora continua de la enseñanza. Compartir esta visión con los apoderados y las familias de los estudiantes, a fin de que colaboren con ella. Esta visión detallada se basa en una comprensión profunda y compartida sobre los procesos del desarrollo afectivo, moral, espiritual y social de los estudiantes, y debe orientar los sistemas, procedimientos y estrategias usadas en el establecimiento para promover una convivencia sana, un ambiente de aula propicio para el aprendizaje y, especialmente, la formación intencionada del carácter y la dimensión socioafectiva de los estudiantes.

Entendimiento común de cómo construir una cultura escolar para la formación del carácter y la sana convivencia

Desarrollar y promover un entendimiento común de cómo se forma intencionalmente el carácter en los estudiantes mediante la cultura escolar, basándose en principios, evidencia científica y metodologías con efectividad demostrada.

Visión común del carácter que se busca desarrollar en los estudiantes

Explicitar las virtudes, las competencias afectivas y sociales y el sentido de ciudadanía que se buscan desarrollar en los estudiantes a fin de formar su carácter de manera intencionada, mediante programas o actividades que cuentan con suficiente respaldo y evidencia de su efectividad para el desarrollo integral de los estudiantes.

Visión común de la cultura y convivencia que se quiere construir

Desarrollar una visión común del tipo de comunidad y convivencia que se quiere construir, fomentando un sentido de propósito y pertenencia.

Modelamiento constante por parte de los adultos del carácter, las virtudes y los hábitos que se busca desarrollar en estudiantes

Modelar las virtudes, los hábitos y competencias afectivas, sociales y de ciudadanía que se busca desarrollar en los estudiantes, mediante ejemplos en el actuar diario por parte de los adultos del establecimiento.

C.2 Gestionar la cultura y la convivencia escolar

Dar forma, mejorar y promover entre toda la comunidad educativa una cultura escolar que permita una sana convivencia, un ambiente organizado y propicio para el aprendizaje, y un buen clima escolar. Para esto, acordar y establecer manuales, sistemas, rutinas y hábitos que concreten la visión compartida sobre la cultura, la refuercen constantemente y permitan prevenir y responder adecuadamente a comportamientos contrarios a un buen clima escolar y a la formación integral de los estudiantes. Lograr en todos los integrantes de la comunidad educativa un fuerte sentido de responsabilidad y cuidado de la cultura y convivencia escolar.

Construcción intencional de la cultura del establecimiento

Construir, ejecutar y evaluar permanentemente un plan de cultura para el establecimiento, que detalle los sistemas, las rutinas, los hábitos y los refuerzos para dar y mantener una cultura de altas expectativas y que fomenta una sana convivencia. Detallar los roles y funciones de

todos los actores de la comunidad educativa para el mantenimiento y cuidado de la cultura escolar, además de hitos o actividades clave.

Estrategias preventivas para promover convivencia y disciplina

Aplicar rutinas, sistemas, estrategias y programas que desarrollan hábitos para forjar las virtudes que el establecimiento busca promover en sus estudiantes, y que previenen comportamientos que no favorecen la sana convivencia y afectan negativamente el clima escolar. Estas estrategias deben estar alineadas al plan de cultura.

Estrategias reactivas para promover convivencia y disciplina

Actuar oportunamente en respuesta a comportamientos contrarios a los principios del establecimiento o perjudiciales para la sana convivencia y para la integridad de cualquier persona de la comunidad educativa. Este actuar debe incluir consecuencias graduadas y justas, las que deben estar incluidas en el Manual de Convivencia Escolar del establecimiento y ser aplicadas de manera consistente por todos los miembros del equipo.

C.3 Liderar el ambiente de aula para el aprendizaje

Promover que los docentes sean responsables y gestionen el ambiente de sus aulas a fin de aprovechar al máximo el tiempo y las actividades de aprendizaje para sus estudiantes. Para esto, implementar el uso de prácticas, estrategias y técnicas que desarrollan ambientes organizados, respetuosos y de colaboración entre los docentes y los estudiantes, alineadas a la visión del establecimiento para su cultura y sana convivencia.

Autoridad y liderazgo docente

Ejercer en el aula una autoridad firme y serena, que transmita seguridad, certeza y confianza a los estudiantes; y también positiva, que se base en altas expectativas para el comportamiento y desarrollo de los estudiantes, manifestadas en una relación cordial, cercana y que desafía a la mejora continua.

Organización del trabajo y estrategias de gestión de aula

Aplicar en el aula estrategias que organicen las actividades de enseñanza de manera que promuevan hábitos de trabajo efectivo en los estudiantes y logren un uso eficiente de los tiempos y recursos de aprendizaje.

Monitoreo, refuerzo positivo y prevención de conductas no deseadas

Usar técnicas o acciones en el aula que permiten monitorear continuamente el trabajo y el comportamiento de los estudiantes, a fin de reforzar aquellas conductas que favorecen un ambiente de aprendizaje, y prevenir o reaccionar ante comportamientos no productivos o que afectan negativamente el clima y las relaciones entre estudiantes y los docentes.

Colaboración dentro del aula

Fomentar la participación, responsabilización y liderazgo de los estudiantes en tareas dentro del aula y relacionadas con su desarrollo cognitivo y formación del carácter, mediante estrategias y actividades guiadas por sus docentes.

Evaluación del ambiente de aula y el clima escolar

Revisar constantemente la concreción del plan de cultura del establecimiento dentro y fuera del aula, y evaluar el efecto de las acciones y estrategias de los docentes para la gestión de un ambiente de aula y de un clima escolar que permita y propicie el desarrollo cognitivo y la formación del carácter de todos los estudiantes.

C.4 Formar intencionadamente el carácter de los estudiantes

Desarrollar programas, recursos y actividades de formación ética, espiritual, emocional y social de todos los estudiantes, tanto dentro como fuera del aula. Articular de manera estratégica e intencionada la formación del carácter con las actividades de enseñanza y de participación de toda la comunidad educativa. Evaluar continuamente el desarrollo integral de los estudiantes y la efectividad de los programas, recursos y actividades.

Jefatura de curso, orientación y programas formativos

Implementar el rol formativo de la jefatura de curso, planificando con foco en el desarrollo del carácter las horas de orientación y aplicando programas formativos apropiados para cada etapa y edad de los estudiantes (ej: vida sana, sexualidad, drogas, uso de redes sociales, orientación vocacional, estrategias de estudio, etc.).

Formación del carácter entrelazada con los aprendizajes propios de las asignaturas

Incorporar la formación del carácter en las clases y actividades de cada asignatura y en actividades o proyectos interdisciplinarios. Promover hábitos en torno a las virtudes que busca desarrollar el establecimiento como responsabilidad, respeto, resiliencia, gratitud, compañerismo y otros en el día a día de cada clase.

Plan lector y textos de asignaturas como recurso formativo

Seleccionar textos, contenidos y biografías en distintas asignaturas que, junto con desarrollar el conocimiento propio de la asignatura y la comprensión lectora, presente modelos formativos y fomente discusiones que propicien el desarrollo del carácter (por ejemplo, destacando las fortalezas del carácter de personajes históricos o de la literatura).

C.5 Fomentar el vínculo, la participación y la articulación con la comunidad

Promover relaciones positivas entre toda la comunidad educativa, mediante espacios formales e informales de encuentro, información, colaboración y evaluación de aspectos clave de la cultura y la convivencia del establecimiento. Asimismo, fomentar la identificación y alineación de todos los actores del establecimiento con la cultura escolar y la formación del carácter. Incentivar la participación de los padres, los apoderados y de los mismos estudiantes en el fortalecimiento de la cultura escolar, logrando un fuerte sentido de pertenencia y comunidad. Colaborar con diversas organizaciones externas de apoyo y promover la continuidad de estudios y/o empleabilidad de sus egresados.

Admisiones, matrícula, asistencia, y prevención de la deserción

Implementar un conjunto de estrategias que asegure la matrícula del establecimiento, fomenten la asistencia de los estudiantes a clases y prevengan la deserción escolar.

Actividades extraprogramáticas y visitas educativas alineadas al plan de formación del carácter

Implementar un programa de actividades extraprogramáticas (ej. deportes, artes, scout, pastoral, retiros, trabajos, misiones, etc.) y de visitas educativas que estén alineadas al servicio del desarrollo de la cultura de los estudiantes y al plan de formación del carácter del establecimiento.

Participación y colaboración de apoderados

Promover una sana relación y colaboración con los apoderados tanto para temas académicos como formativos. Implementar instancias de diálogo y formación para promover el alineamiento establecimiento-familia en función del bienestar, formación y aprendizaje de los estudiantes. En particular, articular bien el trabajo con delegados de curso, centro de padres y el consejo escolar.

Participación y colaboración de estudiantes

Implementar un trabajo efectivo con las directivas de cursos, el centro de estudiantes y otros grupos estudiantiles (ej. clubes) con el objeto de promover estas instancias como espacios de liderazgo y formación ciudadana.

Articulación con organizaciones de apoyo externas

Coordinar y articular intencionalmente el trabajo con organizaciones externas de apoyo como consultorios, organizaciones gubernamentales, fundaciones, ATEs, donantes y voluntarios. Asegurar que dichos apoyos estén alineados a las necesidades y prioridades del establecimiento y sean coherentes entre sí.

Continuidad de estudios y/o empleabilidad

Incorporar explícitamente como parte de los desafíos del establecimiento el hacerse cargo de qué pasa con los estudiantes al egresar. Hacer seguimiento a sus egresados y asegurar el trabajo formativo, académico, vocacional y de vinculación con otras organizaciones que permita que continúen sus estudios y/o que accedan a buenos trabajos.



Desarrollo de capacidades profesionales



D.1 Atraer y retener un equipo comprometido con la visión del establecimiento

- Procesos de reclutamiento y selección de nuevas personas.
- Inducción a la cultura del establecimiento.
- Retención y promoción del talento.

D.2 Implementar sistema de desarrollo profesional continuo

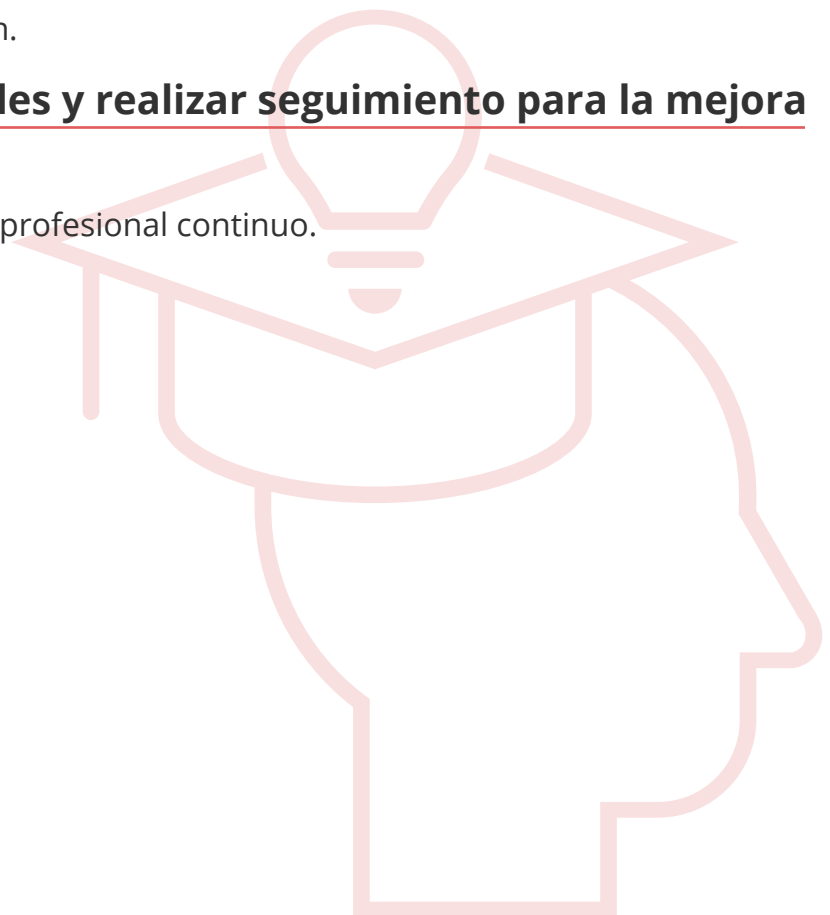
- Formación y desarrollo profesional basados en principios del aprendizaje.
- Observación y retroalimentación basada en una visión compartida sobre el aprendizaje y la enseñanza.
- Planes de formación continua y capacitación docente.

D.3 Desarrollar el liderazgo de líderes escolares

- Plan de formación de líderes escolares.
- Delegación efectiva y responsabilización.

D.4 Establecer metas individuales y realizar seguimiento para la mejora continua

- Metas y seguimiento para el desarrollo profesional continuo.



D Desarrollo de capacidades profesionales



El establecimiento logra atraer, desarrollar y retener personas capacitadas y alineadas a la visión institucional sobre la calidad de la enseñanza, de los aprendizajes y de la formación del carácter en los estudiantes que busca promover y alcanzar. Para este objetivo, implementa sistemas de búsqueda, selección e inducción de nuevas contrataciones, como también políticas de retención y promoción. Implementa sistemas de desarrollo profesional continuo para docentes y líderes escolares, con instancias de capacitación de alto nivel y efectividad demostrada, alineada a las prácticas y metodologías de enseñanza del establecimiento. Se realiza observación, retroalimentación y evaluación constante de las competencias y conocimientos de los docentes y líderes, a fin de identificar avances y necesidades formativas y de acompañamiento frecuente.

D.1 Atraer y retener un equipo comprometido con la visión del establecimiento

Implementar procesos rigurosos de búsqueda, selección, inducción de nuevas personas como de retención de los equipos de trabajo, facilitando la alineación con la visión institucional y una cultura de trabajo altamente profesional.

Procesos de reclutamiento y selección de nuevas personas

Definir perfiles de cargo y propuesta de valor institucional para postulantes, las que son comunicadas en fuentes de búsqueda de talento. Hacer reclutamiento activo y un proceso de selección que evalúe conocimientos y competencias clave, además de alineamiento de los postulantes con la visión institucional compartida, la cultura del establecimiento, los valores de la formación del carácter y las creencias sobre el aprendizaje y la enseñanza.

Inducción a la cultura del establecimiento

Diseñar e implementar una inducción para las nuevas contrataciones, que les permita conocer y aprender elementos clave de la cultura del establecimiento, procedimientos, sistemas y

rutinas de las áreas de enseñanza, formación del carácter, comunicación con los apoderados y de gestión institucional.

Retención y promoción del talento

Desarrollar estrategias concretas para retener a los equipos de trabajo, evitando o disminuyendo la rotación de personal, mediante políticas de remuneración, promoción del talento y de compatibilidad trabajo/vida personal (flexibilidad de horario, horas de estudio o desarrollo profesional, etc.).

D.2 Implementar sistema de desarrollo profesional continuo

Diseñar e implementar un sistema de desarrollo profesional continuo dentro del establecimiento, que permita identificar, priorizar y transformar las necesidades de formación de docentes y líderes en acciones concretas de acompañamiento, observación, retroalimentación, planes de formación y evaluación continua. Los contenidos e instancias de capacitación deben basarse en los principios del aprendizaje y la evidencia de lo que resulta en formación docente, tener un alto estándar de calidad y alinearse a la visión pedagógica compartida del establecimiento.

Formación y desarrollo profesional basados en principios del aprendizaje

Implementar instancias de formación (talleres o cursos) y programas de desarrollo profesional que estén diseñados y ejecutados según los principios del aprendizaje e informados por la evidencia sobre lo que resulta en formación y acompañamiento docente.

Observación y retroalimentación basada en una visión compartida sobre el aprendizaje y la enseñanza

Implementar rutinas de observación frecuente y retroalimentación específica, concreta y oportuna por parte de los líderes instruccionales para los docentes, basándose en el entendimiento común sobre el aprendizaje y las prácticas, técnicas y metodologías de enseñanza del establecimiento.

Planes de formación continua y capacitación docente

Desarrollar planes de formación profesional individuales o grupales, de mediano y largo plazo, que respondan a las necesidades de capacitación y acompañamiento de los docentes; concretar la formación docente mediante instancias, cursos o programas de capacitación docente de calidad demostrada, con sello práctico y alineados a la visión compartida sobre el aprendizaje y la enseñanza del establecimiento.

D.3 Desarrollar el liderazgo de líderes escolares

Identificar y desarrollar el liderazgo escolar dentro del establecimiento, mediante un plan de formación de líderes que los capacite y acompañe; además, ofrecer funciones y tareas para los líderes, en las que desarrollen y pongan en práctica capacidades de acompañamiento instruccional, la toma de decisiones y la responsabilización en labores pedagógicas y administrativas del establecimiento.

Plan de formación de líderes escolares

Identificar y formar el liderazgo dentro del establecimiento, mediante un programa de capacitación y acompañamiento de potenciales líderes que pueden desempeñarse en coordinaciones, jefaturas, equipo directivo o bien que acompañen instruccionalmente a otros docentes.

Delegación efectiva y responsabilización

Delegar en los líderes escolares del establecimiento las tareas y funciones de formación, acompañamiento y evaluación del trabajo docente, además de otras tareas de gestión académica o administrativa, acorde al organigrama y según objetivos, metas y responsabilidades claras.

D.4 Establecer metas individuales y realizar seguimiento para la mejora continua

Establecer metas de desarrollo profesional individuales y grupales, que permitan evaluar el nivel de avance y los resultados de los planes de formación continua del establecimiento, además de identificar necesidades de capacitación y de acompañamiento.

Metas y seguimiento para el desarrollo profesional continuo

Establecer metas para el desarrollo profesional dentro del establecimiento y realizar seguimientos frecuentes, individuales y grupales, para analizar los avances y determinar las próximas acciones de capacitación y desarrollo docente y de liderazgo escolar.



Gestión del establecimiento



E.1 Gestionar recursos financieros y procesos contables

- Elaboración de presupuesto.
- Ingresos y recaudación.
- Contabilidad, pagos y control de gastos.

E.2 Gestionar procesos administrativos asociados a personas

- Asuntos administrativos y legales de gestión de personas.
- Definición de horario y gestión de reemplazos.
- Políticas y pagos de remuneraciones.
- Relación laboral con el equipo.

E.3 Planificar, adquirir, administrar y mantener la infraestructura y el equipamiento

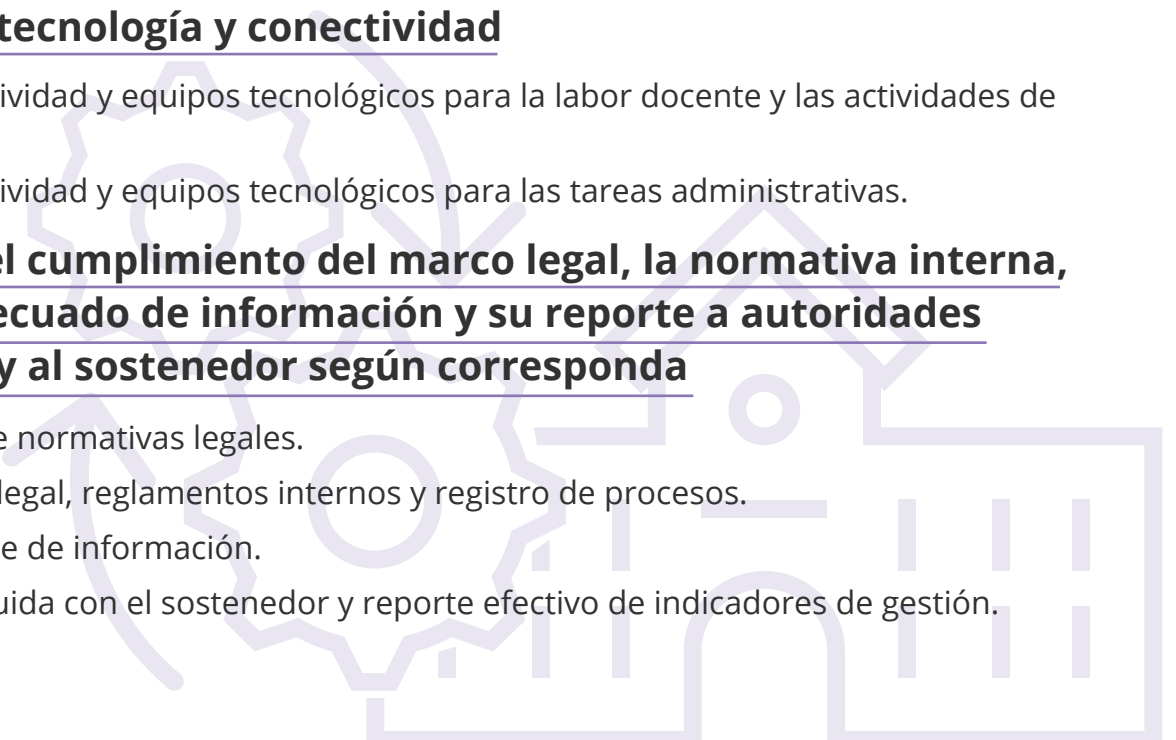
- Planificación y desarrollo de infraestructura.
- Compras y gestión de proveedores.
- Administración de infraestructura y equipamiento.
- Mantenimiento de la infraestructura y equipamiento.

E.4 Gestionar tecnología y conectividad

- Software, conectividad y equipos tecnológicos para la labor docente y las actividades de enseñanza.
- Software, conectividad y equipos tecnológicos para las tareas administrativas.

E.5 Asegurar el cumplimiento del marco legal, la normativa interna, el registro adecuado de información y su reporte a autoridades ministeriales y al sostenedor según corresponda

- Cumplimiento de normativas legales.
- Documentación legal, reglamentos internos y registro de procesos.
- Registro y reporte de información.
- Comunicación fluida con el sostenedor y reporte efectivo de indicadores de gestión.



E Gestión del establecimiento



El equipo de administración del establecimiento asegura y gestiona los recursos financieros y materiales, los sistemas y recursos tecnológicos, las compras y servicios de terceros, además del cumplimiento del marco legal para la adecuada implementación de los procesos educativos. Colabora estrechamente con la dirección del establecimiento, logrando que los líderes escolares, los docentes y profesionales de la educación puedan enfocar su trabajo en lograr aprendizajes de calidad y una formación integral en todos los estudiantes, concretando la visión institucional.

E.1 Gestionar recursos financieros y procesos contables

Asegurar la sustentabilidad del proyecto educativo institucional mediante el uso eficiente de los recursos financieros y la adecuada gestión de procesos de presupuesto, contables, de recaudación y control de gastos.

Elaboración de presupuesto

Implementar procesos efectivos para la elaboración de presupuestos anuales que consideren proyecciones realistas de ingresos y de costos. Incluir en este proceso -en caso que corresponda- la componente financiera del plan de mejora, proyectando con tiempo en qué se gastarán los recursos SEP de manera de hacer las compras de forma oportuna en función de las necesidades educativas.

Ingresos y recaudación

Hacer un seguimiento efectivo a los ingresos del establecimiento, ya sea que provengan de subvenciones, pagos de las familias o ambos. Ser proactivo en la gestión de donaciones al establecimiento cuando sea necesario.

Contabilidad, pagos y control de gastos

Contar con los procedimientos y las herramientas necesarias para mantener una contabilidad ordenada, un adecuado proceso de pagos y control de gastos, un seguimiento a la ejecución del presupuesto y un adecuado monitoreo de los estados financieros.

E.2 Gestionar procesos administrativos asociados a personas

Asegurar procesos en el área de personas que sean rigurosos y estén al servicio de facilitar la experiencia laboral del equipo. Incorporar buenas prácticas y herramientas para los procesos legales, administrativos, de remuneraciones y de relaciones laborales con todo el equipo.

Asuntos administrativos y legales de gestión de personas

Implementar procedimientos efectivos, rigurosos y ordenados para todos los procesos administrativos y legales asociados a la gestión de personas, tales como proceso de contratación, licencias, gestión de vacaciones, finiquitos, implementación de manual de higiene y seguridad, etc.

Definición de horario y gestión de reemplazos

Contar con sistemas efectivos para la construcción del horario de clases, la asignación de cursos y asignaturas a docentes en base a criterios pedagógicos y operativos y una buena gestión de reemplazos docentes que permita dar continuidad al proceso educativo.

Políticas y pagos de remuneraciones

Asegurar políticas adecuadas, herramientas y procesos eficientes para el pago de remuneraciones y leyes sociales.

Relación laboral con el equipo

Asegurar mediante el trato y las prácticas diarias una relación laboral colaborativa con todo el equipo y en particular con los representantes de los sindicatos u otros órganos de representación laboral, en pos del cumplimiento de la visión organizacional.

E.3 Planificar, adquirir, administrar y mantener la infraestructura y el equipamiento

Adquirir y mantener una infraestructura y equipamientos adecuados para las actividades educativas del establecimiento, administrando el equipamiento y los espacios para ser aprovechados al máximo por parte de la comunidad educativa. Además, supervisar la calidad de servicios contratados a terceros.

Planificación y desarrollo de infraestructura

Planificar con anticipación la infraestructura requerida por el establecimiento, asegurar los recursos financieros necesarios y ejecutar las obras de construcción y remodelación de forma efectiva. Asegurar en este proceso el cumplimiento de todas las normativas legales constructivas y educacionales.

Compras y gestión de proveedores

Gestionar la compra de equipamiento, insumos y servicios de terceros a partir de un análisis riguroso de necesidades y un sistema ágil de cotizaciones y contrataciones. Controlar la calidad de servicio de proveedores.

Administración de infraestructura y equipamiento

Administrar de forma efectiva todas las instalaciones (ej: aulas, laboratorios, biblioteca, canchas, etc.) y equipamiento (ej: tecnología, material didáctico, etc.) del establecimiento, favoreciendo el máximo aprovechamiento de los recursos en función del logro de la visión educativa.

Mantenimiento de la infraestructura y equipamiento

Mantener en óptimas condiciones la infraestructura del establecimiento, reaccionando de forma ágil a necesidades inmediatas y mediante un plan de mantenimiento y reparaciones de modo de no interferir en el proceso educativo, concretando así espacios cálidos, seguros, cuidados y con preocupación por los detalles. Evaluar constantemente necesidades de infraestructura y equipamiento.

E.4 Gestionar tecnología y conectividad

Implementar, gestionar y evaluar sistemas tecnológicos para procesos clave del establecimiento, sean estos administrativos o de apoyo a la labor docente y de las actividades de enseñanza.

Software, conectividad y equipos tecnológicos para la labor docente y las actividades de enseñanza

Asegurar la adquisición, mantención y soporte de la conectividad a internet, los equipos tecnológicos y los programas computacionales (software) que apoyan la labor docente y las actividades de enseñanza del establecimiento. Hacer seguimiento al nivel de uso y efectividad de las distintas herramientas para asegurar su permanencia en el tiempo.

Software, conectividad y equipos tecnológicos para las tareas administrativas

Proveer y asegurar el soporte, la operación, el mantenimiento, disponibilidad y administración de sistemas informáticos y de gestión para procesos contables, de personas, legales y administrativos.

E.5 Asegurar el cumplimiento del marco legal, la normativa interna, el registro adecuado de información y su reporte a autoridades ministeriales y al sostenedor según corresponda

Asegurar el cumplimiento de la reglamentación legal, normativa y tributaria mediante el conocimiento del marco legal y la elaboración, implementación y actualización de documentación y reglamentos internos que regulan todas las dimensiones del establecimiento. Diseñar e implementar sistemas de gestión de información interna, para responder a solicitudes externas e internas, garantizando la seguridad de la información, y el cumplimiento de normas de transparencia y rendición de cuentas.

Cumplimiento de normativas legales

Comprender el marco legal y cumplir la reglamentación legal y normativa, nacional y local, que regula el funcionamiento del establecimiento.

Documentación legal, reglamentos internos y registro de procesos

Asegurar la elaboración, implementación y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Convivencia Escolar y los demás documentos que establecen los principios, los procesos y la normativa interna que da forma y regula el funcionamiento del establecimiento. Asegurar el alineamiento de estos a la visión institucional y las normativas legales. Utilizar protocolos y sistemas de registro para dar seguimiento a su implementación.

Registro y reporte de información

Diseñar e implementar sistemas efectivos de registro y reporte de información (ej: matrícula, asistencia, dotación, calificaciones, estados financieros, etc.) para dar cumplimiento oportuno a necesidades de datos y los requerimientos legales del Ministerio de Educación, Superintendencia de Educación y otros organismos competentes.

Comunicación fluida con el sostenedor y reporte efectivo de indicadores de gestión

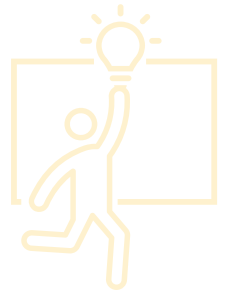
Asegurar mecanismos fluidos de comunicación con el sostenedor. Diseñar e implementar sistemas efectivos de reporte de información a quienes corresponda en el equipo del sostenedor respecto a los indicadores educativos y administrativos relevantes que permitan hacer seguimiento al trabajo del establecimiento.

En resumen el Marco de Escuelas Efectivas se compone de:

A

Visión y liderazgo escolar

- A.1 Establecer una visión institucional.
- A.2 Liderar la cultura de trabajo.
- A.3 Organizar roles, responsabilidades y uso del tiempo.
- A.4 Gestionar el establecimiento a partir de metas y decisiones basadas en datos.
- A.5 Comunicar de forma asertiva y efectiva.



B

Sistemas y prácticas efectivas de enseñanza

- B.1 Establecer una visión pedagógica compartida.
- B.2 Implementar sistemas efectivos de planificación de la enseñanza y evaluación de aprendizajes.
- B.3 Asegurar el uso de prácticas efectivas de enseñanza.
- B.4 Implementar una enseñanza basada en datos y evidencias de aprendizaje.



C

Cultura, convivencia y formación del carácter de los estudiantes

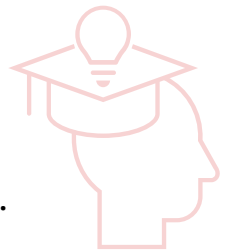
- C.1 Desarrollar, modelar y mantener una visión compartida de la cultura, la convivencia y la formación del carácter.
- C.2 Gestionar la cultura y la convivencia escolar.
- C.3 Liderar el ambiente de aula para el aprendizaje.
- C.4 Formar intencionadamente el carácter de los estudiantes.
- C.5 Fomentar el vínculo, la participación y la articulación con la comunidad.



D

Desarrollo de capacidades profesionales

- D.1 Atraer y retener un equipo comprometido con la visión del establecimiento.
- D.2 Implementar sistema de desarrollo profesional continuo.
- D.3 Desarrollar el liderazgo de líderes escolares.
- D.4 Establecer metas individuales y realizar seguimiento para la mejora continua.



E

Gestión del establecimiento

- E.1 Gestionar recursos financieros y procesos contables.
- E.2 Gestionar procesos administrativos asociados a personas.
- E.3 Planificar, adquirir, administrar y mantener la infraestructura y el equipamiento.
- E.4 Gestionar tecnología y conectividad.
- E.5 Asegurar el cumplimiento del marco legal, la normativa interna, el registro adecuado de información y su reporte a autoridades ministeriales y al sostenedor según corresponda.





Aptus

POTENCIADORA EDUCACIONAL

SIP Red de Colegios | Fundación Reinaldo Solari

info@aptus.org | (+562) 2770 4762

www.aptus.org