

CIEA 2006

Instituciones Educativas, ¿Cuáles de ellas brindan apoyo efectivo para el aprendizaje y la acción sostenible?

Dr. Mariana Martelli
CODESSER, Santiago, Chile

Viernes 18 de agosto de 2006

**25° Curso Seminario Internacional de Estudios
sobre la Formación Profesional y la Enseñanza
en el Sector de la Agricultura**



Factores y condiciones que contribuyen a una enseñanza y aprendizaje efectivos en la Institución Educativa Agrícola: Análisis del caso CODESSER

Introducción

Es un hecho indiscutible que las entidades educacionales están siendo afectadas en la actualidad por una dinámica muy compleja e interrelacionada de fenómenos, entre ellos, la globalización, el avance científico y tecnológico y la acelerada generación y diversificación de acceso a la información que, en conjunto, plantean nuevos requerimientos de aprendizaje y la vez propugnan un cambio de identidad, funciones y objetivos de enseñanza y, de manera ineludible, del proceso de gestión y modalidades a través de las cuales se organizan pedagógicamente.

En este nuevo entorno mundial, la transformación de información en conocimiento juega un rol central, por lo que el desarrollo de esta competencia constituye un desafío prioritario de la institución educacional. Pero, ¿qué tipo de aprendizaje se requiere para ser competente en la elaboración de conocimiento? Claramente, las habilidades básicas tradicionales ni el conjunto predeterminado y finito de saberes adquiridos en un escenario escolarizado bastan. Se requiere algo más y algo diferente, esto es, dominio del proceso de aprendizaje para acceder, evaluar, procesar y transformar información, junto con la capacidad para transferir aprendizajes y aprender a lo largo de la vida, en diversos espacios y con diversos propósitos, sacar provecho de la experiencia, transferirla a nuevos contextos y resolver problemas de toda índole, de modo autónomo. Este nuevo tipo de aprendizaje, denominado efectivo, significativo o buen aprendizaje, constituye a la vez una finalidad, un contenido y un método educacional orientado a impulsar el automanejo y mantención del aprendizaje individual como instrumento de progreso y desarrollo personal, profesional y social durante la existencia humana.

Tal aprendizaje no puede surgir en forma espontánea. Requiere ser instrumentado a través de una gestión escolar y pedagógica diferente capaz de crear las condiciones necesarias y suficientes para que los estudiantes sean artífices de su aprendizaje y el docente un mediador y facilitador de este proceso. No obstante, la labor docente se enmarca y forma parte, a su vez, del proceso general de conducción institucional, por lo que la consecución de este propósito involucra en forma sustantiva la totalidad de la entidad educativa. Surgen entonces tres nuevas interrogantes ¿qué criterios o políticas contribuyen a la eficacia de la organización escolar?, ¿qué factores y condiciones de la gestión escolar contribuyen a una enseñanza y aprendizaje efectivos? y ¿cómo se puede asegurar la mejora continua de ambos procesos y resultados?

Esta presentación pretende aportar respuestas concretas a estas preguntas. Con base en la experiencia acumulada por Codesser, una corporación educacional chilena, su objetivo es analizar los parámetros administrativos y pedagógicos que han contribuido a lograr aprendizajes exitosos en el ámbito de la educación agrícola. El relato de la experiencia incluye, en primer término, una breve descripción de la institución. Seguidamente se presentan las categorías de acción corporativa que hacen posible la efectividad del centro educativo y los factores y condiciones escolares que contribuyen al aprendizaje efectivo y sustentable. En tercer lugar se analizan los mecanismos de evaluación usados para asegurar la calidad de la gestión escolar y la efectividad de la enseñanza y del aprendizaje. Por último se discuten los aprendizajes adquiridos por la institución que hacen posible su propia sustentabilidad en el tiempo.

I. Contexto Institucional

a. ¿Qué es CODESSER?

CODESSER (Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural) es una corporación privada, sin fines de lucro, creada hace 30 años por la Sociedad Nacional de Agricultura de Chile (Asociación Gremial) para apoyar el desenvolvimiento global del sector rural. Su quehacer comprende dos grandes áreas de acción complementarias: formación de recursos humanos y fomento productivo. La primera se orienta a la preparación de personas mediante la oferta de servicios de educación formal y de capacitación laboral. El área de fomento se dirige a la búsqueda de una mayor eficiencia económica y el aumento de la productividad y competitividad empresarial del sector silvoagropecuario y agroindustrial.

La conducción superior de la Corporación es ejercida por un Directorio compuesto por siete miembros, elegidos entre personalidades del mundo empresarial, académico y gremial. Está encabezado por un presidente en quien recae la representación institucional. Corresponde al Directorio establecer la visión y orientar el proyecto institucional hacia la búsqueda de la excelencia educacional, mantener el vínculo con el mundo productivo y velar por la mantención del patrimonio corporativo. Le concierne también determinar las políticas institucionales generales que son implementadas a través de una Secretaría General con funciones gerenciales y ejecutivas, y cuatro direcciones técnicas: Académica, de Capacitación, de Fomento Productivo y de Administración y Finanzas.

CODESSER es, en síntesis, una institución dedicada a la gestión de servicios dirigidos a la formación humana y al mejoramiento de la capacidad empresarial agrícola. Para ello trabaja en alianza y colaboración directa con el Estado de Chile y organizaciones privadas, administrando recursos públicos y privados, tanto físicos como económicos, e instrumentos de desarrollo con el fin de apoyar el progreso, preferentemente, del sector rural.

b. ¿Cómo se estructura el sistema educativo CODESSER?

La educación formal ocupa un lugar central del esfuerzo institucional. CODESSER administra un sistema educacional compuesto por 19 centros educativos a través de los cuales se ofrecen los niveles pre-básico, básico y medio. Este último nivel comprende las modalidades humanístico-científica y técnico-profesional o vocacional. En la modalidad técnica se ofrecen nueve especialidades, siendo la más importante la agrícola en cantidad de estudiantes (63%) y número de escuelas (15).

La oferta educacional está dirigida a niños y jóvenes entre 5 y 18 años, hombre y mujeres, provenientes principalmente del sector rural y zonas urbano-marginales de todo el país. La matrícula 2006 es de aproximadamente 9000 estudiantes, de los cuales un 25% son mujeres y 75% varones. El servicio educativo ofrece régimen de internado que es ocupado por el 49 % de la población estudiantil (22% mujeres y 78% hombres). La Corporación imparte enseñanza gratuita y régimen de internado sin costo para el estudiante.

Los egresados del sistema educativo CODESSER pueden integrarse directamente al campo laboral o bien continuar estudios superiores. Para el caso de los egresados del ámbito vocacional, la Corporación ha establecido convenios de articulación con importantes instituciones de educación superior (INACAP Y DUOC-UC) que permiten el ingreso directo y la homologación de estudios.

c. ¿Qué propósitos persigue el sistema educativo CODESSER?

La misión educacional de CODESSER es formar personas íntegras, profesionalmente competentes y socialmente comprometidas. Estos tres propósitos educacionales suponen la adquisición de tres grupos de competencias esenciales por parte de los estudiantes: aprender a ser, aprender a hacer y aprender a convivir, respectivamente. Lo anterior requiere y se sustenta a su vez en el manejo de una capacidad clave e indispensable, cual es, saber aprender que subyace al concepto de aprendizaje efectivo y permanente.

En este marco, la Corporación concibe el término aprendizaje efectivo en dos sentidos. Por un lado, como principio de acción, contenido y método de enseñanza orientado al desenvolvimiento de la capacidad de aprendizaje activo, efectivo, autónomo y sostenible por parte del estudiante. Y, por otra, como un resultado global de la formación, expresada en el dominio del conjunto de competencias establecidas el perfil de egreso por parte del colectivo estudiantil.

Con este enfoque en la última década, la Corporación ha incorporado el desarrollo de la habilidad de aprender a aprender en calidad de objetivo transversal de currículo con lo que el aprendizaje efectivo, en ambos sentidos, se ha constituido en un referente de enseñanza que permea y compromete toda la actividad escolar con miras a apoyar la realización personal, la integración social, y la empleabilidad y adaptabilidad del estudiante a los futuros escenarios de actuación.

d. ¿Qué resultados puede exhibir CODESSER?

En su trayectoria histórica, la Corporación muestra un crecimiento e impacto sostenidos. Algunos resultados educacionales relevantes: son la incorporación de más establecimientos educacionales al sistema corporativo, la diversificación de especialidades, el incremento de matrícula, el aumento de las tasas de colocación laboral de egresados y de nivel de satisfacción de estudiantes y empleadores, como asimismo una mejora de los indicadores de eficiencia del sistema. Al respecto, ¿qué factores han hecho posible estos resultados? La respuesta es un buen proceso de gerenciamiento institucional enfocado en la acción educativa cuyas características se analizan a continuación.

II. Criterios, factores y condiciones que facilitan la eficacia escolar y la efectividad del aprendizaje.

a. Marco de gestión para una organización educativa eficaz:

¿Qué políticas institucionales contribuyen a la eficacia de los establecimientos educacionales administrados por la Corporación?

Los colegios de CODESSER conforman un sistema dirigido por la Sede Central, que establece pospropósitos y provee los lineamientos generales, políticas y normativas que circunscriben el quehacer escolar. La responsabilidad de este ente superior es velar por la eficacia individual y colectiva de los distintos colegios. Para el efecto, ha desarrollado en el tiempo un marco de acción para la gestión del sistema educacional. Sus elementos distintivos son los siguientes: referente educacional explícito, participación directa y activa de empresarios en la conducción institucional y escolar, autonomía de gestión escolar, gestión escolar de calidad, planes y programas propios, marco para una enseñanza eficaz, evaluación continua y perfeccionamiento docente sistemático.

- **Referente educacional explícito:** El servicio educacional ofrecido por CODESSER responde a un proyecto educativo institucional regido por un Ideario que constituye el marco rector y normativo de la acción escolar. En él se explicita el tipo de educación que se promueve, la manera de realizar la acción formativa, el modo de entender el centro educativo y su relación con el entorno. Sirve para guiar yunar criterios de gestión escolar como también para orientar a los padres en la selección de la educación que desean para sus hijos.
- **Participación de empresarios:** Una característica clave de la administración corporativa es la integración de empresarios a la conducción institucional y escolar. Cada centro educativo está encabezado por un Consejo Regional Empresarial (CRE) con atribuciones directivas, ejecutivas, consultivas y asesoras. El aporte empresarial se traduce en información actualizada respecto de la demanda laboral, criterios de gestión empresarial, vinculación con el medio productivo, práctica profesional y empleo de egresados.
- **Autonomía de gestión escolar:** Los establecimientos educacionales son

entidades autónomas. Poseen amplias facultades administrativas encuadradas en las políticas y normativas generales establecidas por la Sede Central. Cada plantel opera conforme un plan escolar anual que define las metas académicas, productivas, administrativas y de prestación de servicios. Este se elabora con la participación de directivos y docentes, es refrendado por el Consejo Regional Empresarial y evaluado por la Sede Central.

- **Gestión escolar de calidad:** La conducción de cada establecimiento escolar se rige por una serie de principios reunidos en el enfoque de calidad. Ellos son: orientación hacia las necesidades de los usuarios (estudiantes, padres, docentes, empleadores, etc.), liderazgo estratégico, participación de la comunidad escolar, gestión por procesos, mejora continua, fortalecimiento de vínculos institucionales.
- **Planes y programas propios:** La Corporación cuenta con planes y programas propios, aprobados por el Ministerio de Educación para las nueve especialidades técnico-profesionales impartidas. El currículo de cada especialidad técnica está basado en competencias, expresadas en un perfil de egreso, que han sido determinadas en consulta con los diferentes sectores productivos y sus planes y programas elaborados con la participación de las respectivas comunidades docentes en conjunto con expertos.

Este instrumento posee un núcleo de asignaturas generales y profesionales comunes para todos los centros educativos y otro variable que es seleccionado por cada escuela de acuerdo los rubros productivos de la zona. A este núcleo variable se incorporó en el año 2003, con carácter obligatorio para todos los establecimientos, la asignatura de Buenas Prácticas Agrícolas relacionada con procesos de agricultura de calidad.

- **Marco para una enseñanza eficaz:** Para la Corporación la gestión docente debe tener parámetros claros de óptimo ejercicio. Para ello ha establecido un marco para la enseñanza eficaz que fija las responsabilidades y exigencias de todo profesor(a) en el desarrollo de su labor diaria, tanto las que ocurren en el aula como en la escuela. Este marco considera los siguientes cuatro ámbitos, cada uno de los cuales hace referencia a un aspecto o responsabilidad distinta del docente, siguiendo el ciclo total del proceso de educativo. Ellos son: la planificación y preparación de la enseñanza, la práctica pedagógica propiamente tal, la evaluación y la reflexión sobre la propia práctica docente y la vinculación con la comunidad escolar.

La planificación es una exigencia previa a la actividad de aula. Basándose en sus competencias pedagógicas, en el conocimiento de sus alumnos y en el dominio de los contenidos que enseña, el docente debe documentar el diseño, selección y organización de los eventos pedagógicos, así como de las estrategias de evaluación que utilizará para apreciar el logro de los aprendizajes de los estudiantes y retroalimentar sus propias prácticas.

La práctica pedagógica debe ceñirse a un modelo de interacción docente centrado en el estudiante y el aprendizaje. La actividad docente debe, por tanto: apuntar a la autonomía de aprendizaje; utilizar los contenidos como medios para desarrollar la habilidad de aprender; estar contextualizada en la realidad, necesidades e intereses de los estudiantes; tener propósitos y estructura claros; garantizar un alto aprovechamiento del tiempo; ser exigente en expectativas de rendimiento; otorgar protagonismo al estudiante y oportunidades de práctica; ofrecer incentivos positivos; evaluar y retroalimentar regularmente el aprendizaje y la docencia, y estar comprometida con el aprendizaje de todos los estudiantes.

Los resultados de **la evaluación** deben contribuir a mejor comprender y descubrir las dificultades de los estudiantes, como también a ayudarlos a superarlas. Igualmente importante es la reflexión acerca del efecto que ejercen sus propias estrategias de trabajo en los logros de los estudiantes. Esta reflexión consciente y sistemática sobre su práctica debe contribuir a reformular su acción pedagógica y a garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes.

Una buena gestión pedagógica implica también **responsabilidades de vinculación** que van más allá del trabajo de aula y que involucran el compromiso y participación en el proyecto educativo del establecimiento, la relación con sus pares, con los padres y con la comunidad educativa. Exige además tener conciencia sobre las propias necesidades de aprendizaje y formar parte constructiva del entorno donde trabaja, compartir y aprender de sus pares y con ellos, y sentirse un aprendiz permanente.

- **Evaluación continua:** La evaluación de procesos y resultados forma parte integral de la gestión institucional. Esta se realiza a través de diferentes mecanismos. Sus resultados proveen a la Corporación y centros educativos información objetiva para el mejoramiento continuo de la acción educativa. De igual forma, los directivos de la Sede Central visitan regularmente los distintos centros educativos con el objeto de monitorear y supervisar la gestión.
- **Perfeccionamiento docente:** Es premisa de la Corporación que la calidad de la educación se juega en la sala de clases y depende de una buena gestión docente. Por ello, parte esencial del proceso de perfeccionamiento del personal corporativo se destina a asegurar la preparación académica de sus profesores, considerada una variable estratégica vinculada directamente con la excelencia del servicio educativo. La actividad de perfeccionamiento docente tiene por objetivo afianzar las competencias pedagógicas, actualizar los conocimientos disciplinarios y fortalecer el desempeño profesional del personal escolar. Es un proceso dinámico y considera variadas temáticas y modalidades.

Aunque de diversa índole, los elementos mencionados configuran el referente político-normativo de la Corporación que contribuye a orientar y regular el funcionamiento escolar a través de la clarificación de propósitos, estándares y resultados educacionales, la determinación de procesos y procedimientos, y la generación de condiciones para una buena gestión y eficacia escolar.

**b. Marco de gestión escolar y pedagógica para un aprendizaje efectivo:
¿Qué factores y condiciones contribuyen al logro de un aprendizaje efectivo
y una acción sustentable, al interior del centro educativo?**

Los criterios, políticas y normas generales para la gestión educativa antes señalados no son suficientes por sí solos para alcanzar eficacia escolar. La consecución de aprendizajes efectivos y sustentables supone idear una nueva arquitectura educacional en la que se articulen y complementen distintos procesos, espacios y formas didácticas. Esto es, una conducción escolar nucleada en torno a lo pedagógico y asentada en una gestión de calidad.

Para ello, es necesaria la concurrencia de otra serie de parámetros funcionales del plantel educativo que permitan generar las condiciones para un buen aprendizaje. Para CODESSER estos factores son: estructura multifuncional del centro educativo, organización centrada en el aprendizaje, disposición de los medios y recursos escolares en torno al aprendizaje, pedagogía interactiva, facilidades y acompañamiento docente, plan didáctico-productivo, evaluación participativa y proyecto educativo anual.

- **Estructura multifuncional del centro educativo:** Los establecimientos corporativos poseen una particular estructura operativa. Actúan simultáneamente como unidades educativas, que se ocupan de impartir una formación de excelencia, como unidades productivas, que trabajan sus propios predios o talleres de especialidad para ofrecer productos de primera calidad, también como hogares que acogen a la mitad de la población estudiantil y como una unidad de servicios a la comunidad que contribuye al mejoramiento del entorno escolar. Estos cuatro ámbitos de acción escolar funcionan en relación sinérgica, complementaria y convergente en el logro de un aprendizaje efectivo. La unidad educativa conforma el núcleo o eje central del quehacer escolar. En torno a ella, la unidad de producción se constituye en el espacio de aprendizaje práctico y en escenario real donde se ejercitan y desarrollan progresivamente las competencias laborales, la unidad de hospedaje en el lugar donde se aprenden las normas y habilidades de comportamiento individual y convivencia social, y la unidad de servicios en la oportunidad para aprender a relacionarse con el mundo productivo y social.
- **Organización centrada en el aprendizaje:** Focalizar la función de los centros educativos en el aprendizaje implica otorgar primacía a las habilidades por sobre los contenidos disciplinarios y ubicar la acción pedagógica en el eje central de la organización del proceso educativo. Este enfoque requiere dinamizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, movilizar la participación del docente hacia el monitoreo del proceso y la del estudiante hacia una acción consciente, activa, eficaz y comprometida con su propio aprendizaje, y fortalecer en ambos las responsabilidades individuales correspondientes.

Por otra parte, esta mirada de la organización implica un estilo de trabajo docente ligado al funcionamiento en equipo, la fijación de objetivos y metas comunes, la disposición para el trabajo colaborativo, la asunción individual y colectiva de la responsabilidad por los resultados de aprendizaje, el establecimiento de altas expectativas para los estudiantes y la inserción en procesos permanentes de capacitación.

En esta óptica, el centro educativo representa para CODESSER un espacio de aprendizaje dinámico donde todos sus integrantes, incluidos los empresarios, juegan un rol protagónico que exige a cada quien, en su nivel y función, superarse y aprender en forma permanente. Esto último convierte a la escuela en una comunidad de aprendizaje que incentiva el desarrollo individual y escolar.

- **Disposición de los medios y recursos escolares en torno al aprendizaje:**

La centralidad del estudiante y el aprendizaje en el esfuerzo educativo impone una modificación sustantiva de la organización física del entorno y funcionamiento escolar, a fin de transformar la escuela en un lugar acogedor y a la vez estimulante y reforzador del aprendizaje en todos sus rincones y para todos sus ocupantes. Por lo mismo, interesa que cumpla a cabalidad con las características propias de un lugar educativo, de hospedaje y de producción, reunido en un gran espacio orgánico apto para atender la formación integral del estudiante y las necesidades de bienestar de los profesores y restantes agentes educativos.

Un elemento central de la estructura física de la escuela CODESSER es el concepto de estudiante itinerante en la búsqueda del saber. Esta idea se traduce en una disposición de la infraestructura escolar en torno a fuentes de información. Por ejemplo: la asignación de salas por temas o disciplinas; la disposición de textos, equipos, recursos tecnológicos y mobiliario adecuado a la temática de cada aula; organización de un centro de recursos para el aprendizaje; implementación de laboratorios de computación con conexión permanente a Internet; el uso del predio y talleres como los espacios más importantes para la adquisición y práctica de conocimiento técnico; el acondicionamiento de espacios de aprendizaje en el predio, lugares deportivos, recreativos y de estudio individual, y la implementación de salas de estar y trabajo para profesores. Lo anterior con la intención de facilitar el acceso a la información e impulsar la autonomía de aprendizaje en un contexto similar al de egreso de la institución educativa.

- **Pedagogía interactiva:** En el marco de una organización educativa centrada en el aprendizaje, la modalidad de acción docente juega un rol fundamental. Enseñar a aprender supone un nuevo rol docente, un estilo de trabajo colaborativo y el uso de una pedagogía positiva, activa, participativa y en constante interacción con el estudiante y los demás agentes educacionales. También de una didáctica trans, inter y multidisciplinaria que abarque a docentes de varias asignaturas. De igual manera, requiere la aplicación de métodos que fomenten el aprendizaje autónomo y esfuerzo por aprender, la transferencia de conocimiento a nuevos contextos y la práctica reiterada de las habilidades de aprendizaje. No menos importante es el refuerzo del trabajo individual y colaborativo. Debe propiciar la articulación horizontal de asignaturas y globalización de contenidos, el uso de una didáctica aplicada en

contextos reales, la utilización de variados espacios curriculares y la enseñanza en equipo.

- **Facilidades y acompañamiento docente:** Lo anterior requiere que los profesores dispongan de tiempo horario para planificar en forma individual y colaborativa, y para capacitarse en forma permanente. También, de un acompañamiento y apoyo constante de la gestión pedagógica a través de la supervisión de aula y la revisión con el Jefe Docente de sus planificaciones e instrumentos de evaluación.
- **Plan didáctico-productivo:** Una finalidad principal de las escuelas vocacionales agrícolas es la preparación para el ingreso al mundo del trabajo. Con esta intención, los establecimientos educacionales administrados por la Corporación mantienen unidades productivas que reproducen el mundo laboral al que se incorporará el estudiante a su egreso. Parte importante de la formación y práctica laboral del estudiante se realiza en este contexto, el predio agrícola, que se constituye en la sala de clases y espacio de aprendizaje más relevante de la escuela. El enfoque escuela-empresa productiva aplicado se asemeja a la enseñanza dual, con la diferencia que el estudiante practica en la unidad productiva de la propia escuela, bajo la supervisión de sus profesores

El desarrollo de competencias laborales en condiciones y situaciones semejantes al mundo productivo externo, ha requerido idear mecanismos para facilitar la integración del estudiante a toda gama de tareas y responsabilidades involucradas en la producción agrícola. Para ello, se ha diseñado un instrumento denominado Plan Didáctico-Productivo que articula y compatibiliza los programas académicos y de manejo predial del establecimiento, a la vez que establece la incorporación y responsabilidad progresivas del estudiante a la gestión predial.

- **Evaluación participativa:** En una organización centrada en el aprendizaje, el enfoque y práctica de la evaluación cobran especial relevancia, puesto que forman parte esencial del aprendizaje efectivo. En el caso de las escuelas administradas por la Corporación, la evaluación constituye un contenido educacional, y por tanto se encuentra incorporado al currículo con carácter de objetivo transversal y permanente. Su enseñanza comprende las dimensiones éticas y metodológicas del proceso, a fin de que esta sirva al propósito de mejoramiento continuo del aprendizaje y del desarrollo personal, académico y profesional del estudiante. En virtud de ello, la evaluación del estudiante es un proceso compartido, integral e integrado a la acción educativa, y por lo mismo, de gran riqueza pedagógica y valor para todos los niveles y estamentos institucionales. Los principales responsables de la evaluación son los estudiantes y los docentes. Se propicia e incentiva la participación directa y activa del estudiante en la autoevaluación y la evaluación de sus pares. De este modo los resultados del proceso reflejan la valoración que el propio estudiante y sus compañeros realizan de su aprendizaje.

Especial cuidado se otorga a la retroalimentación con el fin apoyar el aprendizaje. La información proveniente de esta evaluación tiene varios usuarios directos, entre ellos, los propios estudiantes, los docentes, los padres, la escuela, e indirectamente la Corporación. Sus beneficios inmediatos recaen en el mejoramiento del aprendizaje y la docencia.

Proyecto educativo anual: La eficacia en el cumplimiento de la misión escolar requiere para la Corporación de una buena gestión escolar y ésta de un liderazgo capaz de conjugar estos criterios funcionales con las políticas institucionales, generar las condiciones para su óptima operación y asegurar la calidad de las personas, recursos, procesos y resultados, y su interrelación en el seno del centro educativo. Igual responsabilidad corresponde a la gestión pedagógica. Es tarea del docente liderar y crear, a su nivel, las condiciones para un aprendizaje efectivo en el marco de una enseñanza eficaz y compromiso con los resultados.

Un instrumento operativo útil para organizar, orientar y conducir el trabajo de la escuela hacia niveles crecientes de eficacia, es el proyecto educativo anual elaborado por cada establecimiento, con participación de la comunidad escolar. En él se establecen metas y fijan estándares de medición, por área de funcionamiento escolar. Estas metas se traducen en indicadores. En el área de educación estos comprenden: rendimiento académico, grado de satisfacción estudiantil, tasa de ocupación de egresados, nivel de satisfacción de empleadores, tasa de retención y tasa de aprobación. Este plan incluye además la propuesta de presupuesto y el plan de explotación del predio o unidad productiva. Al término de cada año es evaluado por la Sede Central.

Los elementos mencionados resumen los factores y condiciones que contribuyen a una enseñanza y aprendizaje efectivos. No obstante, ellos deben ser movilizados por una gestión escolar de calidad.

III. Evaluación para el mejoramiento continuo: ¿Cómo asegurar la calidad de la gestión escolar y una enseñanza y aprendizaje efectivos?

Para la Corporación la evaluación es un instrumento de gestión y mejoramiento continuo del servicio educativo, por lo que forma parte integral de la conducción institucional. En el manejo de la evaluación se distinguen cuatro objetos o focos de atención: la institución, la escuela, el docente y el estudiante.

- La institución es evaluada externamente por dos entidades, El Ministerio de Educación y el Directorio de CODESSER. El primero fiscaliza periódicamente el cumplimiento de normativas administrativas, financieras y de empleo de recursos, en tanto que el segundo evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales mediante informes de gestión institucional a nivel central y de las escuelas dependientes. Como una forma de agregar objetividad al constante proceso de evaluación de la calidad de la gestión institucional, la Corporación contrata periódicamente el servicio de auditores externos.

Es de interés institucional verificar los resultados e impacto de su labor. Para ello realiza anualmente dos procesos de evaluación: el Estudio Anual de Seguimiento de Egresados (EASE) que tiene por propósito medir el impacto institucional, recabando información acerca del destino ocupacional de sus egresados, y el Estudio de Satisfacción de Empleadores (ESE) que tiene por finalidad determinar el grado de satisfacción de los mismos con el desempeño de los egresados CODESSER en las respectivas organizaciones.

- **La escuela** es evaluada mediante tres procesos: el autodiagnóstico y la evaluación externa realizada por la Sede Central y el Ministerio de Educación. El principal referente de la evaluación de la escuela es el proyecto educativo anual que incluye los aspectos académicos, de producción, de servicio externo y de gestión global. Los parámetros de comparación son las metas establecidas por la escuela para cada uno de estos ámbitos de funcionamiento.
- **El docente** es evaluado respecto de su gestión en términos del éxito de sus estudiantes, como también de su desempeño docente. Este último es diagnosticado a través del sistema de supervisión docente, que abarca todas las áreas consideradas en el marco de la enseñanza eficaz.
- **El estudiante** es evaluado en forma externa a través de pruebas nacionales como el SIMCE y pruebas internacionales como PISA, TIMSS y SERCE. En forma interna, la Corporación aplica el Sistema Anual de Evaluación de Rendimiento (SAER) el cual verifica la cuantía y calidad de los aprendizajes adquiridos por los estudiantes en asignaturas generales y profesionales.

IV. Aprendizajes logrados por CODESSER: ¿Qué lecciones ha dejado la experiencia?

La experiencia de CODESSER deja varios aprendizajes:

- Primeramente, que una institución educacional, al igual que lo que propicia para el estudiante, debe ser capaz de **aprender a aprender**, es decir, a conocer, monitorear y modificar sus propios procesos de gestión, conforme a sus requerimientos. Para ello, debe consolidarse como una organización inteligente, capaz de encontrar por sí misma los mecanismos de sustentabilidad institucional en el largo plazo.
- Segundo, que es fundamental **aprender a hacer**, para lo cual se requiere aplicar saber al quehacer, mediante el aprendizaje continuo y colaborativo. También contar con flexibilidad administrativa y desarrollar capacidad de adaptación a los nuevos requerimientos del mundo globalizado. Debe poseer y desarrollar competencia para innovar, proyectarse y dar forma al cambio, accionándolo a partir de procesos de autorreflexión, permanente auscultación de tendencias, planificación y evaluación constantes.
- En tercer lugar, que la institución no puede generar todo el conocimiento, ni aglutinar todos los recursos y sinergias que se requieren para mantenerse y permitir su pleno desarrollo, por lo cual resulta fundamental el **aprender a vincularse** en forma efectiva y duradera con organismos donde está el saber, donde están los recursos y donde están las necesidades a satisfacer.
- En cuarto lugar, que nada de lo anterior es posible sin personas comprometidas y plenamente participantes en la gestión educacional, responsables de sus resultados y con autonomía de acción dentro de su ámbito. Esto requiere un acucioso reclutamiento, constante perfeccionamiento y una política que fomente el **aprender a convivir** con una definida identificación institucional y expectativas compartidas.
- Por último, que una institución exitosa, requiere **aprender a autodirigirse**, mediante el ejercicio de un liderazgo pleno y efectivo en toda la organización. En el nivel central es preciso tener ideas claras, estar en permanente estado de alerta, efectuar acuciosos análisis de posibles escenarios futuros, reorientar continuamente los objetivos estratégicos, revisar periódicamente los fines y metas y alinear la organización y los medios hacia ellos. En el nivel escolar, es necesario una dirección eficaz, factor esencial para el funcionamiento de escuelas de calidad. Ello supone prestar un decidido apoyo a la actividad docente, manifestar altas expectativas sobre los docentes, centrar la preocupación en el rendimiento escolar, ejercer un liderazgo pedagógico focalizado en la calidad de la enseñanza y estar consciente que la meta permanente es la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

V. Bibliografía consultada.

- CEDEFOP. **Iniciativas nacionales para promover el aprendizaje a lo largo de la vida.** www.euridyce.org.
- CODESSER. Memoria 30 Años. Andros Impresores, Santiago de Chile, 2006.
- Concha, C. **Sociedad del conocimiento y aprendizaje a lo largo de la vida.** Programa Chile-Califica. Santiago de Chile, 2003.
- Corporación Educacional, S.N.A. **Alianza estado-empresarios: Un desafío hecho realidad.** Acierto Gráfico, Santiago de Chile, 2001.
- Galagovky, L. **Del aprendizaje significativo al aprendizaje sustentable. Parte I: El modelo teórico.** www.bib.uab.es
- Galagovky, L. **Del aprendizaje significativo al aprendizaje sustentable. Parte II: Derivaciones comunicacionales y didácticas.** www.bib.uab.es.
- González,J.L. De la gestión pedagógica a la gestión educativa. **Observatorio ciudadano de la educación. Colaboraciones libres.** Volumen V, N° 185, México, 2005.
- Gutierrez, O. **Enfoques y modelos educativos centrados en el aprendizaje.** www.uacam.mes/macad.nsf.
- Ikerd,J. **Nuevos agricultores para un nuevo siglo.** www.sss.missouri.edu.
- Mella, E. La educación en la sociedad del conocimiento y del riesgo. **Revista Enfoques Educativos.** 5 (1) :107-114, 2003.
- Picardo, O. Pedagogía informacional: Enseñar a aprender en la sociedad del conocimiento. Contexto Educativo: **Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías.** Año V- N° 27, 2003.
- Posner,Ch. **Enseñanza efectiva.** www.comie.org.mex.
- Pozo, J.I. **Aprendices y maestros. Capítulo 3: Rasgos de un buen aprendizaje.** Alianza Editorial, España, 1996.
- s/a. **Escuelas eficaces y liderazgo.** www.monografías.comcomie.org.mex.