



GESTIÓN
DEL PROYECTO
EDUCATIVO



GESTIÓN
DEL **PROYECTO**
EDUCATIVO
INSTITUCIONAL



Unidad de
Transversalidad
Educativa



Cartilla de Gestión del Proyecto Educativo Institucional

Este material es una publicación del Ministerio de Educación
Unidad de Transversalidad Educativa
División de Educación General

Coordinadora Nacional Unidad Transversalidad Educativa
Cecilia Mckay Alliende

Equipo de Convivencia Escolar

Valeska Carbonell M.; Jorge Galaz N.; Cecilia La Rivera V.; Jimena Valderas Ch.; Pamela Yáñez E.

Material elaborado por:
Jorge Galaz Navarro

Texto contratapa traducido por Programa de Intercultural Bilingüe

Lengua Aymara: Traducido por: Felino García Choque. Lengua Rapa Nui: Traducido por: Christian Madariaga Paoa.
Lengua Mapuzugun: Traducido por Javier Quidel Cabral. Lengua Quechua: Traducido por Julia Quispe Yukra.

Registro de Propiedad Intelectual N° 207.857
Santiago de Chile
Septiembre 2011
23.000 ejemplares

© Ministerio de Educación
Todos los derechos reservados. Permitida su reproducción total o parcial indicando la fuente.

Ministerio de Educación República de Chile.
Alameda 1371, Santiago. Fono: (56-2) 390 4150 / Fax: (56-2) 380 0367

Diseño

Carlos Bravo – Prado Gráfica y Comunicaciones E.I.R.L.

Impresión

Grafhika Impresores

www.mineduc.cl
www.convivenciaescolar.cl

GESTIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL¹ DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL²



¹ Esta Cartilla es continuación de una anterior titulada "Elaboración del Proyecto Educativo Institucional"

² Es necesario recordar que todo el establecimiento subvencionado del país debe contar con un Proyecto Educativo, tal como lo establece la Ley General de Educación y la Ley de Subvenciones.

ENTIENDE POR **GESTIÓN**

1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR **GESTIÓN** DEL **PROYECTO EDUCATIVO?**

- La Gestión³ del Proyecto Educativo se inscribe en un campo de conocimientos más amplio: el de la Gestión Escolar; Gestionar el Proyecto Educativo es gestionar la escuela/liceo o la institución escolar.
- Se entiende por Gestión Escolar *“el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica - en - con - y - para - la comunidad educativa.”*⁴
- La Gestión del Proyecto Educativo incluye el conjunto de acciones y actividades relacionadas con la marcha cotidiana de la escuela: las de enseñanza y de aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las de organización y funcionamiento; las municipales, provinciales, regionales y con otras escuelas; las prácticas de convivencia en la comunidad educativa y las articulaciones con otros Proyectos o Planes de Mejoramiento.
- Implica considerar: la gestión de las actividades administrativas y financieras, la organización de los directivos, de los profesores y de los alumnos, la planificación y diseño de la enseñanza, la organización del calendario anual y los horarios, la determinación de las normas de convivencia, la relación del establecimiento con los padres, madres y apoderados, y con otros organismos externos a la comunidad educativa.
- Gestionar el Proyecto Educativo significa realizar todas las acciones o diligencias, externas e internas al establecimiento, que posibiliten cumplir la Misión⁵ que la comunidad se propuso al diseñar o elaborar su Proyecto Educativo.

³ El concepto de gestión hace referencia a la acción y efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un proyecto; administrar, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. La Gestión por lo tanto, implica el conjunto de acciones trámites que se llevan a cabo para concretar un proyecto; en este caso el Proyecto Educativo.

⁴ POZNER de WEINBERG, Pilar: “El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares”. Editorial Aique, Buenos Aires, mayo 1995, pp 70. Citado por Sonia Lavín y otros en “El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Guía metodológica para los centros educativos. Pág. 11. Octubre 1999.

⁵ Ver: “Cartilla sobre Elaboración del proyecto Educativo”.

2. ¿QUIÉN GESTIONA EL PROYECTO EDUCATIVO?

- El Sostenedor es el responsable último de que la escuela/liceo cumpla con la Misión establecida en el Proyecto Educativo, en tanto responsable del funcionamiento del establecimiento educacional.⁶
- Los sostenedores tienen el derecho de establecer y ejercer (gestionar) un proyecto educativo, con la participación de la comunidad educativa y de acuerdo con la autonomía que les garantiza la ley ⁷.
- Los equipos directivos de los establecimientos educacionales son quienes tienen el derecho de conducir (gestionar) la realización del Proyecto Educativo del establecimiento que dirigen.⁸
- En la gestión del Proyecto Educativo participan el Sostenedor y los Equipos Directivos de los establecimientos quienes lideran la puesta en práctica, con la participación de toda la comunidad Educativa: de los padres, madres y apoderados quienes tienen el deber de informarse⁹; de los docentes¹⁰, de los asistentes de la educación y de los estudiantes.



⁶ Ley General de Educación. Art. 46^º letras a) y b); Art. 13 letra g). Art. 10^º letra f).

⁷ Ley general de Educación. Art. 10^º letra f)

⁸ Id. Art. 10^º letra e)

⁹ Id. Art. 10^º letra b)

¹⁰ Id. Art.10 letra c)

3. ÁMBITOS DE GESTIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO (Ver gráfico al final)¹¹

- **Ámbito pedagógico - curricular.** Se refiere a la organización del currículum, las prácticas de enseñanza y el mejoramiento de los resultados de aprendizaje, la selección y provisión de los medios y recursos didácticos, el sentido de la evaluación, de la selección y aplicación de procedimientos evaluativos; también la organización de los docentes (departamentos, especialidades, etc.) y los Planes de Mejoramiento, entre otras.
- **Ámbito administrativo - financiero.** Está referido a la distribución del tiempo y de los espacios en el establecimiento; así como la administración y gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar.
- **Ámbito organizativo - operacional.** Se refiere a la organicidad interna. Cómo se organizará y funcionará: el equipo directivo; el equipo docente; el centro de padres, madres y apoderados; el centro de alumnos/as; etc. La interrelación entre los estamentos; el Consejo Escolar. Todo en términos operativos y de orientación.
- **Ámbito comunitario.** Se refiere a las relaciones del establecimiento con la comunidad externa: organizaciones sociales, deportivas, culturales, empresariales de la zona (comuna, región); también, la relación con el centro de padres, madres y apoderados como entidad autónoma.
- **Ámbito de la convivencia¹².** Está referida al fomento y mantención de un ambiente de interrelaciones armoniosas entre todos los integrantes de la comunidad educativa; entre las personas y entre los estamentos; entre los y las estudiantes; entre éstos y con los adultos, de los adultos con los niños/as y jóvenes.
- **Ámbito sistémico.** Se refiere a las relaciones que establece la escuela con otras instituciones del sistema educativo: con las instancias municipales, provinciales y nacionales de educación y con otras instituciones escolares de la zona.

¹¹ Véase: Sonia Lavín y otros. "El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Guía metodológica para los centros educativos. Pág. 27. Octubre 1999.

¹² La convivencia es un aprendizaje que atañe a todos los miembros de la comunidad educativa; todos deben ser respetuosos, solidarios, no discriminadores etc. El aprendizaje de la convivencia se expresa en un buen clima escolar, en las salas, patios, actos, competencias, etc.

4. LO QUE CONVIERNE

4. LO QUE CONVIERNE OBSERVAR EN CADA UNO DE LOS ÁMBITOS¹³

ÁMBITO PEDAGÓGICO - CURRICULAR

- Tipo y características de la estructura del desarrollo de las clases (diseño y planificación de la enseñanza), más frecuentemente utilizada por los docentes.
- Tipo y características de las estrategias de enseñanza más frecuentemente utilizadas en las clases.
- Tipo de respuesta más frecuentemente utilizada por los docentes frente a una situación de indisciplina en sus clases.
- Frecuencia y tipo de material de apoyo a la enseñanza utilizado por los docentes en el desarrollo de las clases.
- Recursos y estrategias más frecuentemente utilizadas por los docentes para crear un ambiente propicio para el aprendizaje.¹⁴
- Frecuencia con que los docentes aprovechan otros espacios (talleres, laboratorios, patios, salidas a terreno, biblioteca, centro de recursos para el aprendizaje, etc.) para desarrollar sus clases.
- Tipo de instrumentos, procedimientos y enfoque de evaluación más frecuentemente utilizados por los profesores y profesoras.
- Tipo y características de prácticas pedagógicas y didácticas provechosas aportadas por la Asesoría Técnico Pedagógica.
- Cumplimiento de la organización y del tiempo destinado a la preparación de la enseñanza¹⁵, incluidas las reuniones técnicas de las y los docentes.
- Organización curricular coherente con los criterios formativos del establecimiento, respetando los intereses de los estudiantes y el nivel de desarrollo de las y los estudiantes.
- Registro y análisis de los resultados del SIMCE y de otras pruebas, para verificar si existe un avance significativo respecto del promedio nacional.

¹³ Véase, *Sonia Lavín y otros. Obra citada Pág. 34 y sucesivas*

¹⁴ Ver *"Marco para la Buena Enseñanza". Criterio B.*

¹⁵ *Id. Criterio A*

ÁMBITO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

- Tipo de criterio que prima (domina) en la definición del presupuesto anual del establecimiento. Lugar que ocupa el criterio pedagógico o formativo en ese proceso.
- Responsabilidad, participación y compromiso del Consejo Escolar en las decisiones administrativo – financieras.
- Establecimiento de criterios (criterio pedagógico) y responsables de la adquisición del equipamiento escolar, el mobiliario, el material de apoyo a la enseñanza y a los aprendizajes.
- Consideración de una partida presupuestaria y de un procedimiento para mantención del establecimiento y los equipos tecnológicos de apoyo a la enseñanza.
- Existencia de un mecanismo o un procedimiento establecido para la adquisición de nuevos materiales, tecnologías de la comunicación actuales o la reposición de materiales.
- Gestión de convenios o alianzas estratégicas con otras instituciones para financiar proyectos de infraestructura, de mejoramiento de las condiciones para el aprendizaje, de los espacios recreativos y deportivos, etc.
- Existencia de normas, reglamentos o procedimientos claros para la contratación y permanencia de personal, conocidos por todos los funcionarios.
- Existencia de un procedimiento claro y objetivo de evaluación del desempeño del personal del establecimiento, estipulado en el reglamento interno y conocido por todo el personal.
- Relación fluida y habitual de los docentes directivos con los docentes, los estudiantes y los asistentes de la educación para generar un ambiente grato de acogida, de armonía y de trabajo.
- Reunión sistemática del sostenedor con los miembros de la comunidad educativa o sus representantes, para escuchar sus inquietudes y sugerencias sobre la marcha del establecimiento.
- Preocupación del sostenedor y de la dirección del establecimiento para disponer de espacios cómodos y agradables para reuniones y estadía de los docentes y asistentes de la educación.
- Preocupación por disponer de espacios adecuados para que los docentes se reúnan o se entrevisten con padres, madres, apoderados o con los/las estudiantes.

ÁMBITO ORGANIZATIVO - OPERACIONAL

- Existencia y calidad de las organizaciones que agrupan a las y los docentes, estudiantes, padres, madres y apoderados y asistentes de la educación del establecimiento.¹⁶
- Claridad respecto de los derechos y deberes, y de las funciones que deben desempeñar, quienes componen la comunidad educativa, de acuerdo con sus ámbitos de competencia.¹⁷
- Facilidad y disponibilidad para conformar equipos de trabajo o comisiones para resolver o abordar temas específicos e informar oportunamente, habiéndole otorgado los tiempos necesarios.
- Claridad en la toma de decisiones y en los criterios respecto de la organización y gestión del currículum, en aspectos como: la organización de la jornada escolar, confección de horarios, tiempos libres, innovaciones curriculares, planes de mejoramiento, etc.
- Claridad en los criterios y en las decisiones cuando se altera la convivencia escolar; quién asume la responsabilidad de recabar información, de analizar la situación, de citar y dialogar con los implicados, de informar a los adultos responsables, de tomar y administrar las medidas, etc.
- Existencia de responsable(s) de la organización de los estamentos de la comunidad educativa: centro de alumnos, centro de padres, madres y apoderados, consejos de profesores, consejo escolar¹⁸, comité de seguridad escolar¹⁹, para asegurar su participación en la formación de los estudiantes conforme a los lineamientos del Proyecto Educativo.
- Cercanía y relación del establecimiento (dirección, sostenedor, docentes) con el Centro de Padres y las directivas de los Sub-centros para asegurar un proceso formativo conjunto y coherente entre establecimiento y familia.
- Apertura a la participación activa de los apoderados a incorporarse y apoyar actividades académicas, deportivas, artísticas y sociales como talleres, academias, campeonatos para fortalecer la relación padres/madres - hijos/as.
- Planificación anual de las reuniones de los Sub-centros asegurando una secuencia de temas formativos que refuercen la comprensión del Proyecto Educativo Institucional y su participación.
- Establecimiento de reuniones sistemáticas de la dirección del establecimiento con la directiva del Centro de Estudiantes y con los sub-centros para escuchar sus opiniones y sugerencias de mejoramiento del establecimiento.

¹⁶ Ley General de Educación. Art. 15º

¹⁷ Id. Art. 10º

¹⁸ Ley General de Educación. Art. 15º

¹⁹ Rex .Nº 51 del 04/01/2001. Ministerio de Educación.

- Disposición para que, en los Consejos de Profesores, siempre exista un tiempo destinado a la actualización de conocimientos pedagógicos o de intercambio sobre prácticas pedagógicas exitosas.
- Establecimiento de reuniones sistemáticas de la dirección del establecimiento con los Asistentes de la Educación para escuchar sus opiniones y sugerencias de mejoramiento de los aprendizajes y de la convivencia en el establecimiento.

ÁMBITO COMUNITARIO

- Tipo y frecuencia de las actividades que realiza el establecimiento en conjunto con otras organizaciones de comunidad.
- Presencia sistemática del establecimiento, a través de representantes de la comunidad educativa, (apoderados/as, estudiantes, docentes, etc.) en acciones o actividades realizadas en la comuna.
- Relaciones con el sector empresarial de la zona –particularmente si imparte especialidades Técnico-Profesionales– más allá de las habituales, como requerir lugares de práctica.
- Fomento de las relaciones con la Junta de Vecinos, Clubes Deportivos u otras asociaciones locales, donde participen miembros de la Comunidad Educativa, para dar a conocer el Proyecto Educativo del Establecimiento.
- Poner atención para que las comunicaciones con los padres, madres y apoderados incluyan aspectos relacionados con los avances en el proceso formativo de las y los estudiantes, incluidos los avances en convivencia escolar.
- Tomar la iniciativa para que el establecimiento proponga y gestione proyectos comunitarios que favorezcan el desarrollo formativo de las y los estudiantes en coherencia con el Proyecto Educativo.
- Desarrollar iniciativas para que el establecimiento abra sus espacios a la comunidad en encuentros deportivos, culturales, sociales o de otra índole, para reforzar el sentido de pertenencia de las y los estudiantes con el establecimiento.
- Fomentar que el establecimiento sea reconocido en la comunidad local (comunal) por la seriedad con que desarrolla las actividades escolares y por la calidad de los resultados educativos y en el logro de aprendizaje.
- Preocupación del establecimiento por mantener una presencia activa en la comunidad local a través de la participación de las y los estudiantes en eventos y actividades culturales, científicas, deportivas, artísticas y sociales.

ÁMBITO DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

- Las y los adultos de la comunidad educativa (directivos, docentes, asistentes de la educación, apoderados/as) mantienen y fomentan relaciones amables, respetuosas, empáticas, tanto con sus pares como con las y los estudiantes.
- Existe preocupación explícita y conciente de enseñar a las y los estudiantes a convivir (respetar las opiniones e ideas de otro, ser tolerante, solidario, etc.), en todos y cada uno de los espacios e instancias pedagógicas y educativas.
- Existe un comité u otra forma de organización, expresamente responsable de fomentar la convivencia escolar y tomar las medidas que corresponda cuando se esté en presencia de alguna forma de violencia.
- Se involucra a los padres, madres y apoderados/as en el conocimiento -y participación - de los principios formativos del establecimiento, establecidos en la Visión, Ideario y Misión propuesta en el Proyecto Educativo.
- El reglamento de convivencia tiene claramente una orientación formativa más que punitiva; con un protocolo explícito de cómo actuar en casos de violencia (dentro o fuera de la sala de clases), y quiénes deben actuar.
- En la planificación y en los diseños de clases se han incorporado los Objetivos Transversales que recogen los principios establecidos en la Ley General de Educación, como equidad, diversidad, integración, interculturalidad, entre otros.²⁰
- El equipo o el (la) encargado/a de la convivencia en el establecimiento discute y analiza las sanciones haciendo primar el criterio formativo y pedagógico, estableciendo, además, un sistema de seguimiento y monitoreo.
- Las sanciones previstas en el reglamento de convivencia, se ajustan a derecho; es decir, salvaguardan los derechos de los estudiantes incluidos los establecidos en la Convención de los Derechos del Niño, ratificada por nuestro país.²¹
- Existen tiempos disponibles para que los docentes, especialmente los Profesores Jefes, se entrevisten o dialoguen con los estudiantes fuera de las horas de clases lectivas, en un ambiente de tranquilidad, armonía y respeto mutuo.
- Se promueve el autocuidado, la autorregulación, la autoformación y la autonomía personal y social de los y las estudiantes conforme a su desarrollo, dándoles oportunidad para su puesta en práctica.

²⁰ Ley General de Educación. Art. 3º

²¹ Convención de los Derechos del Niño. <http://www2.ohchr.org/spanish/law/crc.htm> "se entiende por niño todo ser humano menor de dieciocho años de edad, salvo que, en virtud de la ley que le sea aplicable, haya alcanzado antes la mayoría de edad" Art. 1º

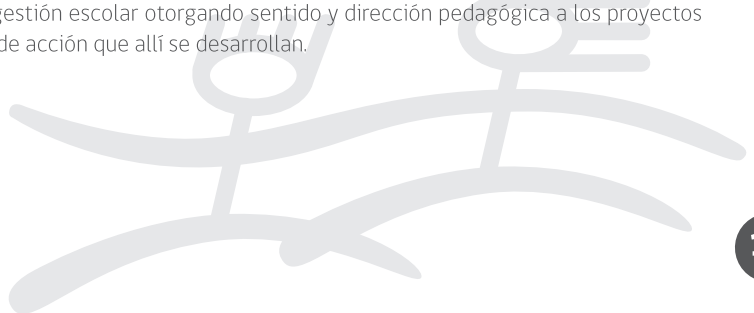
- Se ofrecen oportunidades para que las y los estudiantes de los diferentes niveles puedan exponer sus puntos de vista, opiniones y sugerencias respecto de la marcha de la convivencia escolar en el establecimiento.
- Los adultos que están en contacto con las y los estudiantes, como los docentes, directivos, técnicos o asistentes de la educación, tienen un trato amable y deferente con todos los estudiantes; donde no se utilizan expresiones ni formas autoritarias.

ÁMBITO SISTÉMICO

- Permanencia y continuidad del trabajo con otros establecimientos del sector o de la comuna, en el ámbito curricular y pedagógico; en el ámbito formativo y de la convivencia, en proyectos en conjuntos, etc.
- Miembros de la comunidad educativa que tienen contacto permanente y constante con otros establecimientos de la comuna para realizar trabajos conjuntos solidarios o de fortalecimiento comunitario.
- Fluidez de las relaciones con las autoridades ministeriales Provinciales o Regionales y con las autoridades municipales, cuando corresponda; construcción de lazos de confianza.
- Participación de los docentes y docentes técnicos, en reuniones locales y provinciales, tanto para intercambio de experiencias como para levantar proyectos de mejoramiento o innovación conjuntos.
- Calidad de las relaciones profesionales, entre los docentes del establecimiento y los asesores de la Asistencia Técnica Pedagógica - ATP, cuando corresponda; se atiende y respeta los planteamientos de los docentes.
- El Consejo Escolar y/o el Consejo de Profesores, según corresponda, tienen oportunidad de pronunciarse respecto requerimientos del sostenedor, del municipio o del Departamento de Educación sobre el funcionamiento del establecimiento.
- La Dirección del establecimiento invita a las autoridades locales y provinciales de educación a visitar el establecimiento con la finalidad de tomar contacto con la comunidad educativa y entablar un diálogo.

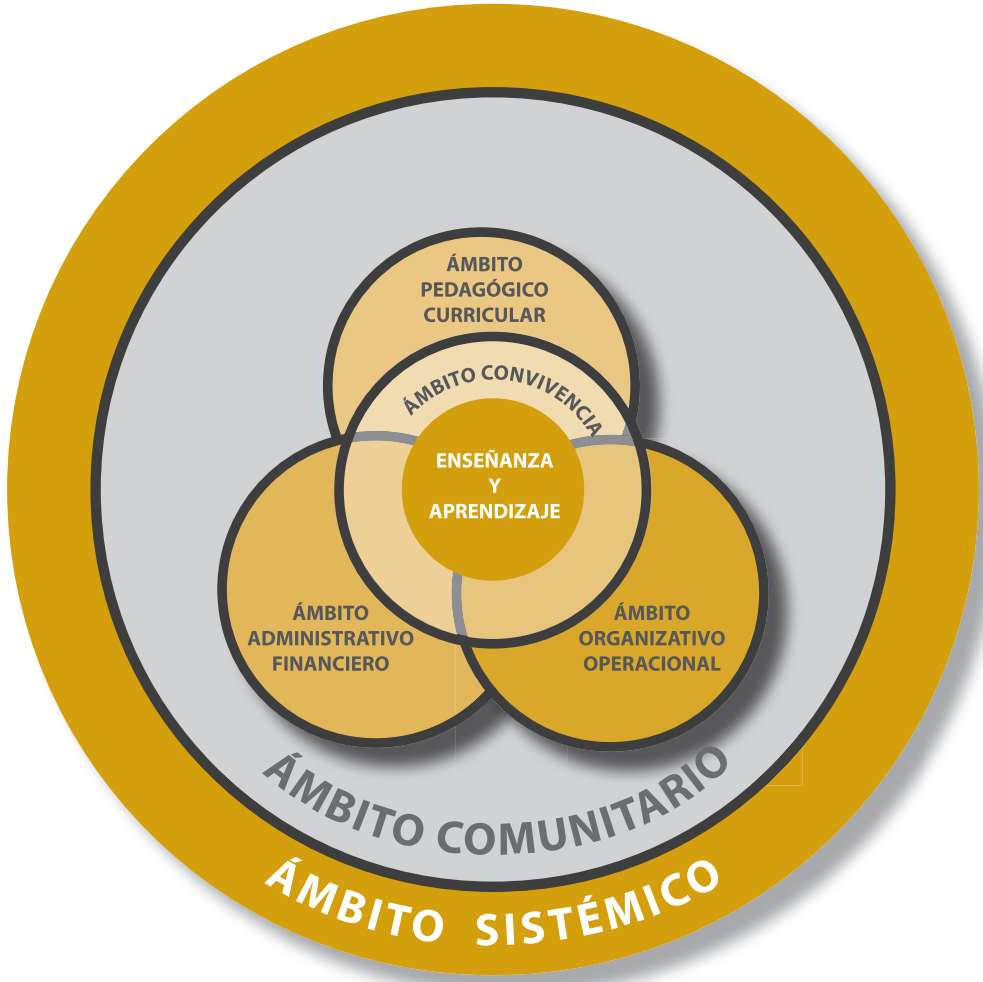
5. EN SÍNTESIS, EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ²²

- Surge de la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa y es fruto de un consenso. Configura el carácter y la identidad del establecimiento educacional.
- Es un instrumento de Gestión Escolar que está amparado por la Ley, y que es obligatorio en cada establecimiento subvencionado del país, donde se expresa y define la propuesta formativa de la escuela/liceo, acorde las políticas educativas nacionales.
- Se elabora a partir del conocimiento exhaustivo de la realidad institucional para potenciar sus fortalezas, asumir el contexto y las demandas locales y nacionales, sin desconocer los conflictos y los problemas.
- Tiene como objetivo fundamental la formación integral de las y los estudiantes del establecimiento, el mejoramiento progresivo y sistemático de los resultados de aprendizaje y el perfeccionamiento de los procesos de enseñanza.
- Se apoya en la normativa nacional referida a la educación escolar y en principios y valores pedagógicos y educativos, que avalan los propósitos y las estrategias de mejoramiento.
- Define el sentido y la misión del establecimiento en relación con el medio, interpretando las demandas del entorno comunitario y en el contexto de las políticas educativas y sociales.
- Visualiza y anticipa la situación deseada, proponiéndose objetivos explícitos a lograr en el corto, mediano y largo plazo. Delimita las prioridades, los resultados deseados, estrategias de acción y métodos para lograrlo.
- Establece instancias de evaluación acordes con la progresión en el logro de los objetivos, y articula la gestión escolar otorgando sentido y dirección pedagógica a los proyectos y programas de acción que allí se desarrollan.



²² Ver Sonia Lavín y otros. *Obra citada*. Pág. 37 y ss.

ÁMBITOS DE GESTIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO



Todas y todos los integrantes de la comunidad educativa son sujetos de derecho

Taqpacha yatintiri jaqinaja yanapayasiriwa

(Lengua Aymara)

Ta'ato'a nu'u o te hare hāpī e ai rō 'ā te Mo'a Tapu

(Lengua Rapa Nui)

**Kom che mülelu ta lof mapu mew che ñi mülemum ta
chillkatuwe ruka fey nieygün ka inkaniegeygün günewün
zugu mew**

(Lengua Mapuzugun)

**Yachay wasimanta ayllu runakuna tukuyniyku
chiqachiqkuna tiyan**

(Lengua Quechua)



www.mineduc.cl
www.convivenciaescolar.cl