

L sesión

El Liceo y la Planificación Estratégica



El sentido de esta sesión es reconocer la conveniencia del modelo de planificación estratégica para la gestión de unidades educacionales, y reflexionar una modalidad específica que se ha llamado Gestión Estratégica del Proyecto Educativo.

Esta sesión tiene como requisito una lectura previa del texto que se adjunta.



MODELO DE GESTION ESTRATEGICA APLICADO AL PROYECTO EDUCATIVO

El Proyecto Educativo bajo una dimensión estratégica

El concepto de "Proyecto Educativo" ha estado tradicionalmente presente en el quehacer educativo de los docentes de nuestro país. La mayor parte de las veces como un enunciado declarativo de normas y reglamentos emanados del Ministerio de Educación, y otras veces en declaraciones de los valores y principios, que la propia comunidad educativa estima convenientes para la formación de los alumnos y ejercicio profesional de los maestros.

La crítica usual de los directivos y profesores, e incluso a veces de apoderados y alumnos, es que este Proyecto Educativo rara vez se logra operacionalizar en acciones pedagógicas concretas, que efectivamente aseguren que "se formará integralmente", "se educará para la democracia", "se incluirá la formación afectiva y el desarrollo de la capacidad de reflexión ética", "se enseñará respetando característica e intereses de los alumnos", etc., valores que compartimos en casi todos los Proyectos Educativos y en los que creemos mucho los educadores del país.

En la última década el tema de los Proyectos Educativos ha estado aún más vigente, en el contexto de la descentralización; sin embargo, el sentir de una mayoría es que cuesta pasar del nivel de las declaraciones de los grandes principios a que éstos se hagan realidad en la cotidianeidad pedagógica de las aulas, de los pasillos, los consejos educativos, las formas administrativo-pedagógicas.

No obstante, insistentemente el concepto de Proyecto Educativo ligado al liderazgo del director, la mayor autonomía, la flexibilidad en la gestión de los establecimientos educacionales, empiezan a constituirse como un marco esencial para el proceso de modernización de nuestro sistema educacional, y constituyen los medios indispensables para lograr organizaciones educativas efectivas.

En la literatura especializada hay diversas definiciones del concepto "Proyecto Educativo". Mencionaremos cuatro:

- "Proceso de reflexión y enunciación que realiza una Comunidad, orientado a explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre el individuo y la sociedad, la concepción de educación, y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma" (1).
- "Conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten modificar una situación educativa inicial determinada en una situación-objetivo, caracterizada por un conjunto de factores de orden social que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y de la población donde se interviene". (2).
- "Herramienta de planificación y gestión que permite compartir una finalidad y un quehacer común, que da sentido al proceso educativo que se desarrolla en las escuelas/liceos y les otorga identidad". (3).
- "Instrumento, a la vez político y técnico, que toma en cuenta demandas explícitas hechas a la escuela o liceo, y que simultáneamente, es capaz de anticiparse a nuevos requerimientos". (4).

Analizando las definiciones, el Proyecto Educativo aparece como un instrumento de planificación y gestión que requiere de un compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, que permite en forma sistematizada, hacer viable la misión de un Liceo, que requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Hay dos elementos esenciales a tener en cuenta, que avanzan sobre nuestras prácticas tradicionales de construcción del Proyecto Educativo: la participación y la generación de estrategias planificadas para lograr las metas.

Al contrastar esto con nuestra realidad, nos encontramos con que ha sido tradicional que las decisiones y estrategias se generen en los niveles centrales, desde donde llegan a las unidades educativas. Respecto a las estrategias de resolución de problemas, en la práctica actual éstas suelen ser reacciones frente a los problemas y/o cambios que surgen, sin mayores elaboraciones o reflexiones, sin permitir planificar acciones de mediano y largo plazo. Normalmente estamos "apagando incendios" que apare-

cen en el momento, y que extinguimos con lo que se tiene más a mano.

De ahí que uno de los desafíos claves para nuestros Liceos es adelantarse a los cambios: prediciendo y moldeando el futuro, en lugar de esperar a ser moldeados por éste.

Para enfrentar este reto hemos considerado necesario y útil presentar una metodología que permita formular un Proyecto Educativo bajo una perspectiva estratégica. Consideramos que los aportes provenientes del planeamiento estratégico constituyen una excelente herramienta para el logro planificado e integrado de objetivos y acciones con visión de futuro.

El Planeamiento Estratégico descansa en la convicción de que el futuro será muy diferente al pasado, por lo tanto, intenta imaginar un futuro a partir del presente, adivinarlo, preverlo, considerando los escenarios posibles a partir de las fuerzas de cambio ya perceptibles hoy. Hace una apuesta consensuada acerca de lo que serán los retos de futuro, luego decide lo que la organización necesita para llegar a satisfacer aquellos retos. Lo que intenta es planear qué hacer hoy día y mañana, para alcanzar esa organización futura.

El proceso de gestión estratégica puede ser comparado con la planificación de un viaje.

Decidir dónde deseamos ir es solamente el primer paso.

Además nos preguntamos. ¿Por qué queremos ir allá? ¿Qué creemos que ocurrirá con nosotros? ¿Que valoramos de ese lugar, de este viaje, de esta forma de hacer el viaje? ¿Qué lo hace importante y necesario?

Ahora debemos decidir cómo llegar allí: la estrategia. Para hacer esto, primero necesitamos saber dónde nos encontramos y cuáles son nuestras capacidades. ¿Tenemos suficiente dinero para comprar un pasaje en tren? ¿Tenemos dónde alojar allá?, etc. Posteriormente, debemos conocer las condiciones externas que posibilitan y dificultan el viaje: ¿hay línea de tren hasta donde nosotros vamos?

Con todo lo anterior, ahora sabemos lo suficiente para elaborar un plan de viaje. Distribuir el trabajo de la com-

pra de pasajes, hacer el equipaje, contratar alojamiento, pedir los permisos correspondientes, dejar encargadas las tareas usuales, etc.

Proponemos hablar de Gestión Estratégica del Proyecto Educativo, para referirnos al uso del modelo de Planificación Estratégica en las unidades educativas incorporado a los desafíos, construcciones y conceptos propios de nuestro campo educacional.

Gestión Estratégica del Proyecto Educativo

La formulación del Proyecto Educativo considerando el enfoque de la Gestión Estratégica involucra a todos los miembros de una comunidad escolar. Una de sus características básicas es que se trata de un proceso eminentemente participativo. Un equipo de planeamiento estratégico debe incluir a los directivos docentes, profesores, alumnos, padres y miembros de la comunidad. Todos ellos deben usar este instrumento como una guía de sus propios esfuerzos. Si estos miembros de la comunidad escolar no participan, y asumen una actitud de rechazo o indiferencia, este proceso no tiene sentido y está condenado al fracaso. En lugar de un proyecto vivo, llega a ser un documento muerto que junta polvo en un estante.

Hay muchos pasos distintos para la formulación del Proyecto Educativo bajo una dimensión estratégica, pero éstos pueden ser agrupados en dos grandes fases:

- I. Formular una Misión compartida por todos los miembros de la comunidad educativa
- II. Definir objetivos estratégicos para alcanzar dicha Misión.

Primera Fase: Formulación de la Misión

Esta primera fase tiene por objeto construir una visión común del futuro que se desea para la institución y traducirla en compromisos de acción de toda la comunidad.

a) Soñar y reflexionar

Lo primero que se necesita es soñar el liceo que queremos.

El Equipo de Gestión, los profesores en GPT o en depar-

tamentos, los representantes al consejo directivo, todos con la máxima representación, expresan cómo les gustaría que fuera el liceo que sueñan. La enseñanza, la manera de relacionarse de las personas dentro del liceo, la relación del liceo con la comunidad, la forma en que se formule el trabajo entre los diferentes estamentos, la relación profesor-alumnos, la forma en que se integren los padres y apoderados a la enseñanza, etc.

Significa que nos sentemos a imaginar sin límite cuál sería nuestro liceo ideal, sin detenernos a pensar en las dificultades o falta de recursos. Es una tarea de soñar sin mayores barreras, dándonos permiso para generar una visión ideal. Bajo el supuesto que soñar sin límites es necesario para que aparezcan los deseos más profundos.

El paso siguiente es preguntarse qué hay detrás de los sueños: reconocer creencias, valores, experiencias que se expresan a través de ellos. Es una tarea de reflexionar críticamente acerca de por qué queremos llegar a ese futuro deseado, qué ganancias suponemos que tendremos, qué de nuevo nos aportará, a qué obedecen nuestros deseos.

Teniendo claro los sueños, se requiere identificar cuál es la realidad respecto de cada uno de ellos. Con estos dos escenarios, el de la realidad presente y el del sueño del futuro, se establecen las necesidades.

Es necesario recoger los sueños de todos para poder construir un futuro en cuya tarea todos nos queramos comprometer.

b) Identificar una Misión y comprometerse con ella.

Conociendo los sueños y necesidades que surgen en el liceo como institución educativa, el equipo directivo formula una propuesta de Misión. Son las líneas directrices que sintetizan los puntos más importantes que no podrían ser descuidados en el Proyecto Educativo. Es el norte del Proyecto Educativo, lo que le da el sentido a la gestión.

La Misión es una declaración de compromisos con ciertos nortes, creencias y valores, de toda la comunidad educativa. Sólo si todos la conocen, han participado en su generación y la identifican con los deseos y sueños personales para la institución, se comprometerán en acciones para lograrla.

Segunda Fase: Definición de una Estrategia

El sentido de esta segunda fase es concretar la Misión declarada en estrategias de acción para lograrla.

- a) Determinar cuáles serán las dificultades y facilidades para llegar a ese futuro.

Lo primero es considerar aquello que dificultará o facilitará el logro de la misión. El análisis interno tiene por finalidad descubrir y aclarar cuáles son las fortalezas y debilidades del propio establecimiento. El análisis del ambiente externo tiene por objeto reconocer qué existe en el medio que circunda al liceo, que constituye o constituirá amenaza u oportunidad para el logro de la Misión.

El ambiente externo del Liceo -el "mundo" en que habita- debe ser estudiado, debido a que los cambios en el ambiente impactan en lo que estas organizaciones educativas pueden o deberían hacer. Los Liceos enfrentan muchos cambios comparables como: la propuesta educativa del MECE MEDIA, los montos de la subvención escolar, nuevos reglamentos y normas legales, la tecnología aplicada a la educación, las relaciones con otros actores sociales como los empresarios, ONG, etc... En síntesis, este análisis externo permite detectar oportunidades y amenazas que están condicionando el desarrollo de nuestro ideario.

En esta etapa, los docentes deben impulsar al interior de la comunidad escolar conversaciones que permitan constatar hechos y datos, establecer evidencias y responsabilidades.

- b) Determinar Objetivos Estratégicos

Las gestiones eficaces se caracterizan por poseer objetivos estratégicos claros. Los objetivos estratégicos se focalizan en determinados aspectos de la institución que contribuyen al logro de la misión.

Los objetivos estratégicos deben tener fuerza orientadora, que permita enfocar la acción cotidiana.

Habiendo asumido ya un compromiso con el futuro que queremos, nos obligamos ahora con resultados concretos a alcanzarlos en un tiempo definido.

c) Definir una estrategia

Utilizando la información anterior, el equipo ahora decide la estrategia: cómo debería cambiar la organización del Liceo para encontrar creativamente ese futuro deseado.

Esta es una etapa esencialmente creativa. Es importante "jugar" con diversas opciones, dar cabida a la imaginación. La esencia de la gestión estratégica es evitar un futuro dictado por el pasado; se trata de predecir un futuro deseado y moverse hacia él.

Se trata en esta tarea de desarrollar conversaciones de posibilidades respecto de "cómo hacerlo". Lo que está en juego es nuestra capacidad de crear alternativas posibles, realizables, siendo realista con las condiciones del presente y ambicioso respecto del logro de la Misión.

Las estrategias son decisiones que orientan las acciones y las prácticas de una institución hacia la realización de su misión, tomando en cuenta los cambios tanto internos como del contexto, con el fin de disminuir la incertidumbre y maximizar la posibilidad de actuar proactivamente. Las estrategias, para ser efectivas, necesitan convertirse en ideas-fuerza, con capacidad para estimular la acción productiva y el diálogo dentro de la comunidad escolar.

Las estrategias eficaces se caracterizan por pretenden objetivos claros y decisivos, que deben ser entendibles para todos y asegurar la viabilidad y vitalidad de la organización educativa; mantener una posición y propiciar compromisos e identificar a los actores competentes para el cambio (5).

d) Determinar un Plan Operativo

Establecidas las estrategias, es necesario crear un Plan Operativo que concrete lo imaginado en acciones de personas en un tiempo y en un espacio. Un plan de acción para llegar desde donde estamos hacia donde queremos ir.

El Plan Operativo define más específicamente qué propósitos se trata de alcanzar, qué acciones se realizarán, quiénes serán sus responsables, con qué recursos se contará, en qué tiempos se utilizarán y cuál será el nivel de logro mínimamente aceptable. Esta etapa operativa tiene como principal función "hacer aterrizar" el Proyecto Educativo.



En esta última fase, los integrantes del Liceo desarrollan conversaciones de acción, vale decir, a partir de las distintas peticiones y ofertas que ellos elaboraron, se definen y precisan un conjunto de promesas de acción.

Tomado de Astudillo E.; Astudillo O.; Cuadra G.; Torres M.; Vaccaro L. "Fortalecimiento de Equipos de Gestión Comunal y Escolares. R.U.C., CIDE, Mineduc, 1994.

Notas

1. "Reflexión sobre los Proyectos Educativos Institucionales", Ministerio de Educación Nacional. Colombia, 1994.
2. "Metodología para la formulación y evaluación de proyectos educativos: un enfoque estratégico". CINTERPLAN. Venezuela, 1993.
3. Astudillo, E. Proyecto Educativo Institucional y Gestión Escolar en la escuela y liceo en un contexto descentralizado. Revista Pensamiento Educativo. Vol 16, 1995.
4. Astudillo, E.; Astudillo O.; Cuadra G.; Guerrero G.' Vaccaro L.; "Fortalecimiento y Consolidación de Equipos de Gestión Comunal y Escolares". P.U.C. -CIDE- Mineduc, 1995.
5. Mintzberg, H. y Quinn, J. "El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos". Prentice Hall, 1993.

DESARROLLO DE LA SESIÓN

1. Compartiendo lo novedoso (25')

- • Cada uno comenta el texto leído y lo que le llama la atención como novedoso, útil, conveniente de adoptar para el liceo.

ATRÉVASE A DECIR LO QUE PIENSA

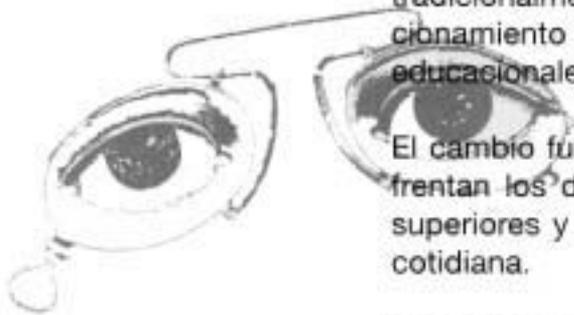
Lo que opina el grupo respecto del texto

2. Reflexionando el cambio que propone un modelo de gestión estratégica (45')

- • Lectura (5')

LA LÓGICA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Al hablar de gestión estratégica nos estamos situando frente a un cambio de concepción respecto de lo que tradicionalmente se ha realizado como forma de funcionamiento o gestión al interior de los establecimientos educacionales.



El cambio fundamental radica en la forma en que se enfrentan los desafíos y problemas con que los docentes superiores y los profesores se encuentran en la práctica cotidiana.

El modelo clásico de gestión propone, básicamente, la búsqueda de alternativas de solución a los problemas que la institución enfrenta, abordándolos de manera aislada. Busca mejorar métodos y operaciones que se presentan con deficiencias en el curso de su desarrollo (tales como problemas de disciplina o bajo rendimiento) frente a los cuales elabora ciertos procedimientos, que buscan mejorar o contrarrestar esta situación que afecta como una enfermedad a la organización escolar.

Es un método reactivo: responde a los problemas.

La gestión estratégica propone un modelo proactivo para enfrentar la construcción de la organización. Define el propósito, y en función de éste, planifica hacia el futuro las acciones, sin perder de vista un sentido orientador. Los resultados esperados son los que guían la lógica de las acciones y no los más conocidos, lo más barato o lo que resuelve el problema inmediato.

Es un método proactivo: se anticipa a los problemas.

TRABAJO INTERCESIÓN

FASES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO EDUCATIVO

Definidas las características de la Gestión Estratégica y su relación con el Proyecto Educativo, a continuación se presenta una breve descripción de las etapas para formular una propuesta educativa considerando ambas dimensiones. El desarrollo más específico de cada uno de estos puntos constituye el material que cada Equipo de Gestión trabaja como parte del proceso de fortalecimiento de la gestión educativa en los Liceos. (Ver diagrama adjunto)

Descripción de las Etapas

- a) **Conformación de un Equipo de Gestión del Liceo (EG) responsable de la conducción del proceso de formulación del Proyecto Educativo.**

Lo primero que es necesario preguntarse, antes de iniciar el proceso de formulación del Proyecto Educativo, es cómo estamos organizados al interior del Liceo para enfrentar este desafío y qué capacidades y competencias

tenemos en nuestra organización para enfrentar esta tarea en forma colectiva. De ahí que surja como actividad la conformación o fortalecimiento de un equipo de trabajo, que los hemos denominado Equipo de Gestión del Liceo (EG).

Los módulos 2 "Condiciones para trabajar en equipo" y 3 "Liderazgo compartido" que se incluyen en esta Carpeta, están destinados a orientar este trabajo de fortalecimiento de los equipos.

Este proceso de "armar" equipo es complejo y de lenta construcción. Las personas son distintas y conciben el trabajo de diferente manera. El enfoque dado a la conformación del Equipo Directivo está basado en una filosofía de gestión que pone énfasis en la responsabilidad por los resultados, en el trabajo colaborativo, en nuevas formas de comunicación y búsqueda de un mejoramiento continuo y permanente. En síntesis, una cultura de gestión que genere en los equipos de trabajo capacidad para construir, diseñar y evaluar sus propios proyectos; de tal manera que el Liceo se transforme en una organización para el aprendizaje.

En la actualidad existe creciente consenso en que una organización escolar altamente jerarquizada retarda y burocratiza el mejoramiento de los resultados que el sistema educativo demanda. Por otra parte, otras realidades organizacionales (que gestionan sistemas tanto más complejos que el nuestro) han enfatizado la importancia del trabajo en equipo, la integración de conocimientos y el compartir experiencias, como el principal recurso para solucionar los problemas que afectan a una organización. El desafío para los EG es concretar cambios efectivos en su quehacer profesional y cambios en la organización de sus Liceos, hacerse críticos de sus prácticas habituales y poseer una clara y definida propuesta educativa.

Ahora bien, para que estos equipos funcionen bien y perduren, es necesario que se den condiciones como las siguientes: tener metas comunes, un liderazgo compartido, una interacción e involucramiento de todos los miembros del equipo en los desafíos que se le plantean al Liceo, preservar la autoestima individual, tener una comunicación abierta y efectiva, tener capacidad para tomar

decisiones, estar atentos al proceso de evolución del equipo, generar confianzas mutuas y respeto por las diferencias que se produzcan al interior del equipo y tener capacidad para resolver constructivamente los conflictos.

EQUIPO DE GESTION: Es un grupo de trabajo donde los integrantes se desenvuelven con autonomía y bajo la coordinación del Director del Liceo. Su tarea es la generación de un liderazgo participativo, compartir responsabilidades, tener una comunidad de propósito, buena comunicación, visión de futuro, respuesta rápida, concentración en la tarea y creatividad.

b) Formulación de la Misión.

El módulo 4 de esta carpeta acompaña un proceso que concluye en la determinación de una misión que orientará el trabajo del liceo en los próximos años. Para ello, es necesario llevar a cabo una serie de tres etapas.

b.1 Incorporando una Visión al Liceo

Por Visión entendemos la proyección de una imagen que representa un estado ideal o deseable al que se esperaría llegar. Representa un estado futuro posible y altamente conveniente para una organización.

Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierto éxito sin visiones, metas y valores que sean profundamente compartidos dentro de la organización.

Muchos líderes educacionales tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones de futuro" comunes, que propicien un compromiso genuino antes que un simple acatamiento. El ayudar a crear y proyectar la visión hacia toda la organización es una de las principales tareas de los verdaderos líderes escolares y de sus equipos. Un Liceo con una visión compartida modifica la relación de sus miembros con el proyecto educativo. Ya no es el proyecto del Liceo o "del director", sino "nuestro proyecto". Un buen Equipo Directivo debe analizar la posición del Liceo en el futuro; para esto requiere generar una partici-

pación de todos en la expresión de sus sueños y deseos de futuro para la institución, estimular un pensamiento creativo y estratégico que le permita proyectarse hacia el mundo del mañana y considerar cómo podría llegar a ser la organización en escenarios futuros.

Declarados los sueños, es necesaria una etapa de reflexión crítica de los valores y creencias que están implícitos en ellos. Este paso permite asegurarse de que los sueños coinciden con los valores que realmente nos identifican, y no son "estereotipos" de sueños, que no necesariamente convocan lo que las personas de esa comunidad realmente valoran y creen.

El Equipo Directivo, con las Visiones o "sueños" de la comunidad, incluyendo la propia, debe formular una que recoja los deseos de Futuro de esta comunidad educativa.

Una visión correctamente formulada lleva en sí todos los anhelos, los principios, las creencias y los valores propios del Liceo. La formulación de una visión de futuro exige una alta dosis de creatividad.

VISION es aquella imagen ideal que se espera ocupe el liceo en el futuro. La verdadera visión debe ser compartida, jamás impuesta.

b. 2 Determinando necesidades

Incorporada una Visión al Liceo, es decir el gran sueño para el futuro, es necesario visualizar cómo es la realidad actual y comparar el Hoy con el Futuro. Con este análisis se pueden determinar las "Necesidades".

No es éste un diagnóstico globalizado y que se hace sin un sentido: es el diagnóstico del presente en lo que respecta a los sueños. Tiene el sentido no de "acusar una realidad" sino de inspirar con realismo la formulación de la Misión de la institución, en función de sus necesidades.

b. 3 Formulando la MISION del Liceo

A continuación el equipo se aboca a definir cuáles son los compromisos institucionales de la comunidad escolar para los próximos años. Esta definición debe considerar los valores y la cultura del Liceo, como también los mandatos a que la institución está sujeta.

El término "misión" en la planeación estratégica se usa en el sentido de "tarea o responsabilidad que uno siente como destinado a realizar, a la que uno es llamado o a la más adecuada a enfrentar", por algún motivo especial. Como cuando se dice "la misión de mi vida es..." y se trata de especificar el propósito fundamental escogido como orientador de la acción y el pensamiento. Combinando ambos sentidos del concepto de "misión", coexisten dos ideas fundamentales. En primer término, el de compromiso y, en segundo término, el de responsabilidad. De esta forma la "misión" de una escuela es el compromiso que se adquiere de servir a los objetivos educacionales de una sociedad y por la que tiene que "rendir cuentas" acerca de qué tan bien lo ha logrado.

MISION: Es la razón misma de la existencia del Liceo, es la que provee de sentido, la que lo distingue de los demás y le proporciona identidad. Es el propósito más importante por el que deben trabajar y esforzarse sus miembros.

c) Definición de Objetivos Estratégicos

Aclarada la Misión compartida por la institución, es necesario planear una manera de conseguir que ésta se convierta en estrategias concretas, creativas, realistas y eficaces, que los distintos estamentos y actores establezcan compromisos de acción y el Equipo Directivo una manera de coordinar las acciones para atender al sueño.

Esta fase está guiada a través del módulo 5, "Los objetivos estratégicos", y el último de la carpeta I. Al finalizar este trabajo, el Equipo Directivo está preparado para la siguiente Jornada, donde recibirá la carpeta II, que avanza en las etapas posteriores de la Gestión Estratégica del Proyecto Educativo, y entrega más material para fortalecer las relaciones humanas y laborales al interior del Equipo Directivo y de la organización.

C. 1 Análisis Interno y Análisis Interno (F O.D.A.)

Como primer paso para la definición de los objetivos, el equipo directivo inicia un análisis interno del Liceo que permita identificar y analizar sus Fortalezas y Debilidades.

Todas las organizaciones tienen "puntos fuertes y débiles". Ambos deben identificarse a través de la participación activa de la comunidad escolar. Para facilitar la

identificación de Fortalezas y Debilidades éstas podrían precisarse pensando en los profesores, alumnos, apoderados, la organización y la gestión, los recursos, etc.

Posteriormente, se realiza una evaluación del entorno o análisis externo, para identificar y analizar las Oportunidades y Amenazas. Todos estamos conscientes de los grandes cambios que se llevan a cabo en el entorno y el efecto que pueden tener en nuestras organizaciones. El éxito de éstas dependerá de la capacidad de adaptación al entorno cambiante. El propósito de esta "mirada hacia afuera" es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de objetivos y estrategias. Se identifican las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas para evitarlas. Ambas pueden clasificarse según las tendencias económicas, sociales, educativas, políticas, tecnológicas, etc.

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
Fortalezas (para impulsarlas)	Oportunidades (para aprovecharlas)
Debilidades (para superarlas)	Amenazas (para evitarlas)

c. 2 Definición de Objetivos Estratégicos

Terminado el proceso de análisis interno y externo corresponde determinar los Objetivos Estratégicos que buscará el Liceo en los próximos tres años. Estos objetivos deberán ser pocos y realmente estratégicos, es decir, deben anticipar el cambio y deben servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes. Esto puede permitir la identificación de áreas estratégicas de trabajo que pueden ser agrupadas (por ejemplo: Calidad de los Aprendizajes, Gestión, Comunicaciones, etc.). Deberán ser descripciones de los resultados que el Liceo desea alcanzar en un tiempo determinado.

Los objetivos estratégicos deben formularse para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades. Estos objetivos debieran ser:

- evaluables (que se pueda saber si se lograron o no)
- temporales (fijados para un período determinado de tiempo)
- factibles (susceptibles de lograrse)
- consensuales (conocidos y aceptados por los miembros de la comunidad)
- flexibles (que puedan adaptarse a situaciones imprevistas)
- comprensibles para todos
- generados a través de procesos participativos y relacionados con la misión.

Objetivos Estratégicos: Establecen lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados.

d. Definición de las Areas Estratégicas y Formulación del Plan de Acción (programas específicos de trabajo).
(Carpeta II)

La esencia de este último paso consiste en la traducción de cada objetivo estratégico en tareas concretas a las cuales se les puede hacer fácilmente un seguimiento, y cuyas contribuciones al Liceo se pueden medir.

Los programas de acción son un conjunto de acciones estructuradas, coherentes, programadas y evaluadas, con un programa claramente definido para llevarlas a cabo en un período relativamente corto.

Plan de Acción: Conjunto de programas específicos de acción, donde se especifican una serie de actividades interrelacionadas, que se realizan para alcanzar un objetivo, en un tiempo determinado.

Dada la complejidad operacional que tiene esta etapa se ha decidido reservar la Carpeta II para su tratamiento específico.

2 sesión

Gestión Estratégica del Proyecto Educativo



El sentido de esta sesión es profundizar en el modelo de Gestión Estratégica del Proyecto Educativo, analizando la situación actual del Liceo en relación con el.

DESARROLLO DE LA SESIÓN

1. Recordando (10')

- El coordinador de la sesión (se sugiere que sea uno de los que estuvo en la jornada) recuerda de la sesión anterior y de la lectura, el modelo básico de gestión estratégica del proyecto educativo.

2. Contrastando con la realidad (50')

- A continuación, se invita a mirar las etapas sugeridas en el artículo Fases de la "Gestión Estratégica del Proyecto Educativo" y a contrastarlo con la realidad de su Liceo.

1 ¿Conformaron un Equipo de Gestión?

¿Tienen una práctica de gestión participativa?

¿Tienen un Equipo de Gestión, que comparte el liderazgo, trabajo armónica, efectiva y participativamente?

2. ¿Comparten los actores de la Comunidad Educativa un ideal común del Liceo al que quieren tender?

¿Reconocen y comparten los valores y creencias que hay tras el ideal común que persiguen?

3. ¿Identifican todos cuáles son las necesidades de cambio más importantes para alcanzar ese Liceo ideal?

¿Tienen un compromiso común por el que trabajan y que asigna a cada uno un rol claro que cumplir?

4. ¿Realizó la comunidad del Liceo un análisis del medio externo que le permita reconocer posibilidades de potenciación mutua?

En relación con los principales desafíos ¿Tienen un diagnóstico compartido de las fortalezas y debilidades del Liceo?

5. ¿Han definido objetivos estratégicos para los próximos años?

¿Son conocidos por todos los miembros de la Comunidad Educativa?

6. ¿Cuentan con un plan de acción para los próximos años que les permita avanzar en el logro de sus objetivos?

3. Planificando el trabajo futuro del Equipo Directivo (30')

^{9 9} Tomando como base el análisis de la situación actual del equipo directivo y la gestión del Liceo, ahora corresponde decidir cómo usar los materiales que conforman el resto de esta carpeta para continuar trabajando.

Los materiales se pueden agrupar en:

- a) aquellos que abordan asuntos de constitución y fortalecimiento del equipo de gestión (módulos 2 y 3).
- b) aquellos que acompañan las distintas etapas de una Gestión Estratégica del Proyecto Educativo (módulo 4 y 5).

La propuesta de trabajo que les hacemos implica abordar primero asuntos de fortalecimiento del equipo, para posteriormente trabajar en el proceso de Gestión Estratégica del Proyecto Educativo; es decir, seguir el orden de los módulos tal como estos están numerados.

Ahora bien, aquellos equipos que han hecho trabajo interno de fortalecimiento, comunicación y liderazgo compartido, y que tienen una práctica de trabajo grupal ya consolidada, pueden comenzar a trabajar directamente los módulos de Gestión Estratégica del Proyecto Educativo e insertar los otros módulos en los momentos que les parezcan más apropiados.

^{0 0} Explicitar la forma de trabajo por la que optaron y sus razones.

Para Recordar

La Gestión Estratégica en nuestros liceos:



- Permite tener una visión común
- Presenta un enfoque proactivo para el cambio
- Promueve la ,creatividad y la innovación
- Es flexible y permanente, se adapta a las nuevas situaciones
- Optimizar el uso de los recursos
- Es sensible a las necesidades de los jóvenes, de los profesores

Requiere de la participación de los diversos actores

Orienta las acciones e ilumina las decisiones, manteniendo la coherencia de la organización.

GESTION DEL EQUIPO DIRECTIVO DEL LICEO

CARPETA 1

Liderazgo Compartido en una Organización para el Aprendizaje.
2' Edición 1997

COPYRIGHT # MINISTERIO DE EDUCACION

Todos los derechos reservados.

Inscripción N° 94.256

DISEÑO Y PRODUCCION

Soledad Flanagan S.

Renelda Lepe L.

ILUSTRACION PORTADA

Marcela Mella C.

El diseño y la producción se realizó usando Adobe Illustrator TM, Adobe Photoshop" y Aldus Page Maker" en un Apple Power Macintosh 6100/66. Las pruebas se realizaron en una impresora Apple Personal Laser Writer 320.

La fuente tipográfica principal es Bodoni