SISTEMA DE
ASEGURAMIENTO DE LA

Significatividad Salesiana en la Escuela

CUADERNO DE ORIENTACIONES
PARA LA ESCUELA SALESIANA EN AMÉRICA

Comisión Central Escuela Salesiana América
(2024)
comisioncentral@escuelasalesianaamerica.org

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Patricia Parraguez Núñez, FMA Chile
Representante de la Comisión Central para
el desarrollo del EJE 4: Significatividad y
Sostenibilidad
de las Escuelas Salesianas en América.

ASESOR
SERGIO GARAY OÑATE
Profesor de Religión y Moral, Pontificia Universidad
Católica de Chile y Doctor en Ciencias de la
Educación por la Universidad Complutense de
Madrid (España).

COMISIÓN DE TRABAJO
Sr. Eddy Apolo
Rector Unidad Educativa Salesiana
“Cardenal Spellman”, Ecuador.

Sr. Laurens Torres Artavia
Director Colegio Don Bosco
de San José de Costa Rica.

Sra. Virginia Martín Delgado
Directora Pedagógica Colegio "San José"
Colón, Uruguay.

Sol Cristina Redondo fma
Rectora Inst. Educ. Águeda Gallardo de Villamizar.
Miembro de la Confederación de Educación Católica,
Colombia.

Sra. Griselda Troyano
Directora EESOPI. Nº 2055
Alejandro Estrugamou
Venado Tuerto, Santa Fe, Argentina.

SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA

Significatividad Salesiana en la Escuela

COMISIÓN CENTRAL **ESA**

Presentación

Al celebrar el 30° aniversario de la Escuela Salesiana en América (ESA), podemos decir que el pasado tiene futuro y en el presente se despierta la esperanza. Hoy, en nuevos escenarios estamos llamados a actualizar la propuesta educativa en todos nuestros contextos, potenciando el liderazgo educativo salesiano que se comprometa y garantice la formación integral de los jóvenes y la consolidación de un modelo que garantice la significatividad salesiana en nuestras escuelas. Pensar en proyectos, es una mentalidad típicamente salesiana que nos impulsa a seguir adelante con tantos procesos y propuestas para educar evangelizando y evangelizar educando.

El presente es este momento, que nos conecta con el pasado y el futuro, y en medio de los variados cambios descubrimos nuevas aristas posibles en los planteamientos educativos salesianos.

De ahí que presentamos este texto, Modelo de la Significatividad Salesiana, *Sistema de aseguramiento de la significatividad salesiana en la escuela* elaborado colaborativamente y fruto de la perseverancia de un equipo de directivos que pertenecen a la red de escuelas salesianas en América, representando las instituciones educativas de los SDB, FMA, HDS y HHSSCC. Se trata de un proceso nacido en la ESA IV, y que luego de un tiempo de reflexión, discernimiento y visión compartida, hoy podemos presentar como signo de comunión educativa.

El documento está sistematizado en cuatro dimensiones[1] del quehacer educativo-pastoral, marcado por la identidad carismática que sitúa al joven en el centro de todo proceso y propuesta salesiana. El texto nos da luces para iluminar un horizonte compartido, con lenguaje, procesos y metas que permiten sistematizar y evaluar nuestro camino para la mejora continua. Las realidades donde trabajamos son muy diferentes y por ello las Provincias irán adaptarlo este proceso a cada una de sus experiencias y realidades regionales y locales.

El camino recorrido

Entre los años 2019-2023 la Comisión Central de la ESA, en vista de los resultados de la evaluación de los cuatro ejes[2] emanados en el encuentro continental de Medellín, 2017, abordó el tema del "liderazgo, competencias profesionales y carismáticas para la gestión directiva salesiana", cuyo objetivo era: "profundizar en una de las líneas propuestas en ESA IV, a través de una

1 **Dimensión 1:** Liderazgo Preventivo e Identidad Salesiana; **Dimensión 2:** Gestión Pedagógica y Evangelizadora; **Dimensión 3:** Pastoral Educativa y ambiente; **Dimensión 4:** Gestión de Resultados y Significatividad.

2 Ejes ESA IV.

iluminación documental, compartir de buenas prácticas y trabajo colaborativo, para elaborar un subsidio que ilumine la dimensión de liderazgo directivo en las escuelas salesianas". Para concretar esta propuesta, el año 2020, con el desarrollo de la evaluación del camino de ESA IV en vista al camino de futuro, junto a los equipos de trabajo de la Carta de Identidad y la planificación estratégica, se proyectó un equipo que avanzó en un Sistema de Aseguramiento de Calidad para ESA, que contemplaba:

A. La evaluación de ejes y reorganización del sistema de planificación y monitoreo de ESA IV.

B. Definición de los conceptos y/o ciclo de mejoramiento continuo.

C. Diseño de una propuesta de modelo de aseguramiento de calidad de ESA y sistema para su aplicabilidad de manera progresiva, en vistas a la ESA V.

La comisión estuvo integrada por:

- Patricia Parraguez –FMA, Chile
- Carlos Alberto Montoya – SDB, México
- Luis Adolfo Torrez – SDB, Bolivia
- Bertha Vivas FMA – Colombia
- Ana Paula Costa e Silva – RSB, Brasil
- Rossanna Benitez Ortiz– Paraguay
- Sergio Garay Oñate – Asesor, Chile

Este grupo trabajó durante el 2020 con varios encuentros en torno a la planificación y, en marzo del 2021 fue presentada la nueva Planificación Estratégica y un primer esquema del modelo para garantizar la significatividad salesiana en la escuela. El modelo pretende hacer realidad la visión que se presentó en la carta de Identidad.

En julio del 2021 se vio necesario abordar algunas acciones importantes de la planificación, entre ellas, el modelo de significatividad salesiana, asumido en el cuarto eje: Significatividad y Sostenibilidad de las Escuelas Salesianas en América, de modo que, liderados por sor Patricia Parraguez (FMA, Chile) se formó una comisión específica para abordar esta tarea. Todos ellos, reconocidos educadores/as con amplia experiencia en el liderazgo salesiano.

- **Sr. Eddy Apolo,** Rector Unidad Educativa Salesiana «Cardenal Spellman», Ecuador.
- **Sr. Laurens Torres Artavia,** Director Colegio Don Bosco, de San José de Costa Rica

- **Sra. Patrícia Guajardo Zúñiga,** Directora Pedagógica Colegio María Auxiliadora de Valparaíso, Chile.
- **Sra. Virgínia Martín,** Rectora Colegio "San José" Colón, Uruguay
- **Sol Cristina Redondo,** FMA, Rectora Institución Educativa Águeda Gallardo de Villamizar. Miembro de la Confederación de Educación Católica (COL) Colombia
- **Sra. Griselda Troyano,** Directora EESOPI. Nº 2055 Alejandro Estrugamou, Venado Tuerto, Santa Fe. Argentina

Luego de un tiempo arduo de trabajo compartido y reflexionado con diversas instancias con las regiones, estamos cosechando los frutos de este esfuerzo y queremos destacar la relevancia de este Documento para todo nuestro camino como escuelas salesianas en América. Una lectura dinámica y con sentido carismático y educativo nos hará ver la policromía de abordajes, reflejo del proceso histórico vivido en estos 30 años de trabajo conjunto. Una visión panorámica de la significatividad salesiana en la escuela de hoy es indispensable para la educación en una época tan incierta y llena de oportunidades. Tenemos la expectativa de que este trabajo será provechoso para todos aquellos que se ocupan de la educación y evangelización en nuestras escuelas, y que ello contribuya a generar nuevas prácticas al interior de nuestras casas.

Es necesario leer el texto en una visión de conjunto con la Carta de Identidad (2020) que ofrece las características esenciales de la identidad de la ESA, y la planificación estratégica que canaliza nuestras propuestas como red de América, y este modelo pone el acento en un eje aún en desarrollo como es el "Sistema de Aseguramiento de la Significatividad Salesiana en la Escuela" que nos permitirá concretizar a través de nuestros lideres escolares.

En nombre del ámbito y del sector de la Pastoral Juvenil y de las Escuelas Salesianas en América.

Sor Ivone Goulart LOPES, FMA
Ámbito Pastoral Juvenil

P. Cláudio Esteban Cartes
Sector de Pastoral Juvenil

Introducción

Asegurar la significatividad de la Escuela Salesiana en América, es un desafío cada vez más apasionante para quienes vivimos sumergidos en la misión educativa del día a día. El mundo vertiginoso y en continuo cambio -a una velocidad jamás experimentada antes- nos motiva a seguir buscando con energía y entusiasmo, nuevas formas de llegar al corazón de los jóvenes que Dios nos ha confiado y que estamos seguros, son el más precioso regalo para la sociedad de hoy y de mañana.

Nuestra propuesta formativa va más allá de una calidad educativa medible y sesgada en las diversas aristas y dimensiones que este concepto contempla. La formación de "buenos cristianos y de honestos ciudadanos" propuesta por nuestro Padre y Maestro, San Juan Bosco, tiene más actualidad que nunca; el método educativo vivido y hecho praxis por Santa María Mazzarello, sigue iluminando este desafío a través de la riqueza del vínculo educativo entre adultos y jóvenes. Nuestros Fundadores no dejan de impulsarnos hacia nuevos horizontes, poniendo en práctica el secreto del Sistema Preventivo, ese amor educativo que despierta el pensamiento, el sentido crítico, la creatividad y religiosidad; que tiene su meta última en el encuentro con Jesucristo, el Señor; y que llega al corazón con la llave maestra de la amorevolezza. Como salesianas y salesianos, religiosos y laicos, somos llamados a trabajar juntos construyendo sendas de esperanza y de comunión, en sinodalidad, enriqueciendo nuestra propia respuesta vocacional, cada cual en su estado de vida, para asegurar la significatividad de nuestra presencia educativa en cada rincón de América donde nos encontramos.

Esta propuesta, elaborada por la Comisión Central de la Escuela Salesiana América, respondiendo al Eje 4 de su Planificación Estratégica (2020-2022) y en directa relación con los compromisos asumidos en la Carta de Identidad, fue validada por una Comisión de Directores y Directoras de diversos países de América, quienes han asumido comprometidamente esta tarea, enriqueciendo la discusión y la definición de conceptos.

Este Modelo que ahora presentamos, está dirigido a todo el continente a través de los líderes escolares de nuestras escuelas en América. Como núcleo animador, somos responsables de potenciar el servicio que ofrecemos, para hacerlo cada vez más significativo y sostenible. Es por ello, que ponemos a disposición esta propuesta, que nos permite caminar juntos hacia la construcción de una educación justa, equitativa, inclusiva y democrática, para los jóvenes del siglo XXI.

Renombrando el concepto de calidad

1.

1.1
Aproximación hacia los conceptos de Educación de Calidad y Aseguramiento de la Significatividad, en el contexto de la Educación Salesiana

La realidad del continente americano donde se desarrolla la educación salesiana es variada y multicolor. En consecuencia, las miradas y convicciones de cada país y región son diversas y enriquecen el poliedro que supone el concepto de calidad en la educación. Entendiendo que existen definiciones adoptadas en el ámbito educativo que no representan completamente las diversas realidades del ambiente salesiano, o pueden reducirla a aspectos medibles y cuantificables, se hace necesaria una redefinición para ofrecer una nomenclatura más cercana, que refleje de mejor forma la perspectiva de la cultura salesiana en el ámbito escolar.

1.2
Consideraciones previas, dadas las complejidades del concepto de calidad

El término "educación de calidad" o educación de excelencia en México (Ble, 2021), hace referencia a un concepto complejo y dinámico. Complejo porque la calidad es multideterminada y multifactorial; dinámico, porque la calidad nunca se alcanza en su totalidad, siempre es posible mejorar o proponerse metas más altas.

En vista de las observaciones compartidas dentro de la Comisión Central ESA y las diversas reflexiones sobre el tema, se considera apropiado vincular el sistema de evaluación y la instalación de un modelo, con un concepto más objetivo y concreto, como: "sistema de evaluación de efectividad o efectividad escolar; o eficiencia para la mejora continua de servicios y procesos"; "sistema de evaluación del desempeño de las escuelas para mejorar los servicios y procesos continuos", consensuando finalmente en: "Sistema de Aseguramiento de la Significatividad".

Por otra parte, sabemos que cuando se intenta evaluar la calidad de la educación, esto exige un enfoque global e integral (Tiana, 2006), acorde a la complejidad y finalidad del objeto de dicha evaluación. Efectivamente, una adecuada evaluación de la calidad de la educación requiere una perspectiva desde la cual, la valoración de sus componentes esté interrelacionada y se asuma la interdependencia que existe entre dichos componentes.

La evaluación desde esa mirada exige hacer un juicio de valor sobre cómo se desarrolla y qué resultados genera el conjunto del sistema educativo y sus componentes; es decir, desde la estructura, la organización y el financiamiento, el currículo y su desarrollo, el funcionamiento de las escuelas, el desempeño de los docentes, lo que aprenden los estudiantes en el aula y sus consecuencias en el acceso a oportunidades futuras y movilidad social.

Un juicio de valor que alimente la toma de decisiones, dirigida a la mejora de los niveles de calidad y equidad de la educación y lo haga a partir de una adecuada lectura y análisis macro y micro, así como desde los propios actores del escenario educativo.

Un componente vital para concordar una definición ha sido la Carta de Identidad de la Escuela Salesiana América, que define la "identidad" como:

> La Escuela Salesiana América (ESA), constituida sin fines de lucro, promueve la construcción de ambientes educativos caracterizados por procesos pedagógicos innovadores y con propuestas integrales de aprendizaje basados en el espíritu de familia, donde se pueda revivir, actualizar y renovar en el hoy, la experiencia y visión educativa de San Juan Bosco y de Santa María Doménica Mazzarello.

Así, ofrecemos una educación de calidad y de igualdad social para nuestros estudiantes, que enfrentan un contexto marcado por la pobreza, el aumento de la desigualdad social y la profunda brecha en el desarrollo de las tecnologías digitales, que no son accesibles para todos.

La OCDE y la Unesco utilizan la relación ingreso-proceso-resultados como paradigma para aproximar la Calidad de la Educación. De esta manera, la Calidad de la Educación se define involucrando la relación entre los recursos materiales y humanos, así como la relación que ocurre en la escuela y en el aula, es decir, los procesos de enseñanza-aprendizaje, los planes de estudio, las altas expectativas en relación con el aprendizaje de los niños, niñas, adolescentes, etc. También destaca que la calidad se puede definir en función de los resultados educativos, representados por el rendimiento de los estudiantes. Asociado a este proceso, se considera al profesorado como actor clave: "la calidad de un sistema educativo depende en gran medida de la calidad de su profesorado" (OCDE, 2019).

Por otra parte, el concepto de calidad adoptado por la Unesco es amplio y abarca diversas dimensiones para lograr una comprensión más profunda de todo proceso educativo: "aprender a ser", en el marco de un mundo en continuo cambio, teniendo como meta el cambio social, la erradicación de la inequidad y el establecimiento de una democracia igualitaria (Unesco, 2005).

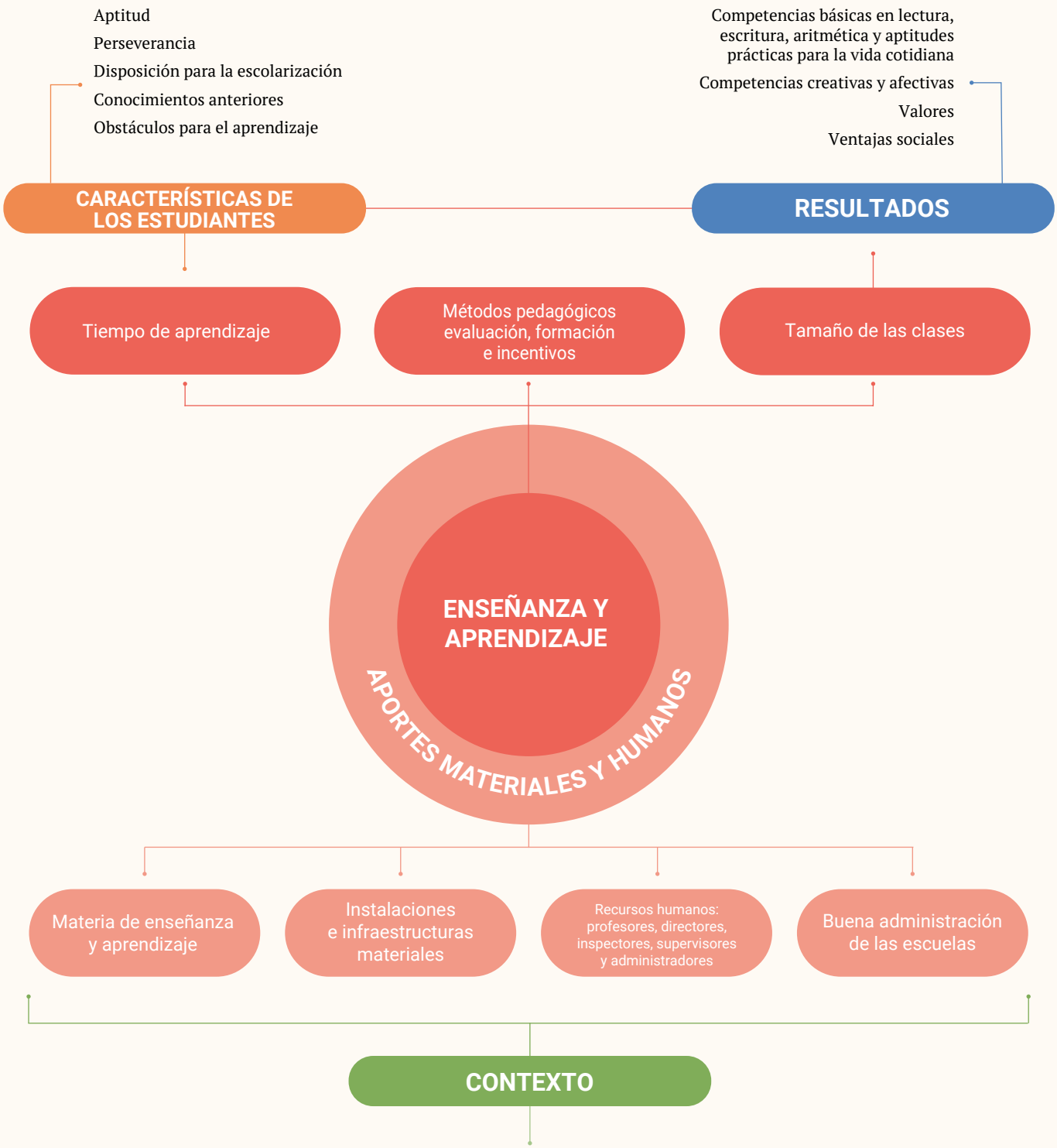
Los diversos informes destacan la importancia del aprendizaje continuo y de relevancia, un aprendizaje que tal como define Delors implica cuatro grandes pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Esta conceptualización de la educación significó una mirada integrada y comprensiva del aprendizaje, y por lo tanto, de aquello que constituye una educación de calidad (Delors et al., 1996).

La importancia de la educación de buena calidad se reafirmó de manera muy resuelta como prioridad de la UNESCO en la mesa redonda de Ministros sobre la calidad de la educación que se sostuvo en París en el año 2003. Es así como la UNESCO promueve un acceso a una educación de buena calidad como derecho humano y sustenta un enfoque basado en los derechos humanos en todas las actividades educativas (Pigozzi, 2004)

Por ello, es que, para caracterizar las dimensiones centrales que influyen en los procesos nucleares de la enseñanza y del aprendizaje, es preciso considerar las características de los estudiantes; el contexto en que se desenvuelve el proceso educativo; los aportes potenciadores; la enseñanza y el aprendizaje; y la dimensión de resultados. La siguiente figura ilustra estas dimensiones y sus relaciones, para comprender qué es la calidad de la educación:

La educación salesiana de calidad que buscamos exige a los equipos que conforman la comunidad, cuestionarse permanentemente y dar sentido a su actuar desde el criterio de la «significatividad», logrando así respuestas carismaticamente apropiadas a las continuas demandas de todo proceso educativo inserto en una sociedad en cambio:

FIGURA 1
Dimensiones centrales del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje


Aptitud
Perseverancia
Disposición para la escolarización
Conocimientos anteriores
Obstáculos para el aprendizaje
Competencias básicas en lectura, escritura, aritmética y aptitudes prácticas para la vida cotidiana
Competencias creativas y afectivas
Valores
Ventajas sociales
CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIANTES
RESULTADOS
Tiempo de aprendizaje
Métodos pedagógicos evaluación, formación e incentivos
Tamaño de las clases
ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE
APORTES MATERIALES Y HUMANOS
Materia de enseñanza y aprendizaje
Instalaciones e infraestructuras materiales
Recursos humanos: profesores, directores, inspectores, supervisores y administradores
Buena administración de las escuelas
CONTEXTO
Situación económica y condiciones del mercado de trabajo de la comunidad
Factores socioculturales y religiosos
Estrategias de ayuda
Conocimientos sobre la educación e infraestructuras de apoyo
Recursos públicos a disposición de la educación
Competitividad de la profesión docente en el mercado del trabajo
Buena administración nacional y estrategiasde gestión
Punto de vista filosófico del docente y del educando
Efectos de los compañeros
Apoyo de los padres
Tiempo disponible para frecuentar la escuela y efectuar trabajos en el hogar
Normas nacionales
Expectativas del público
Exigencias del mercado de trabajo
Mundialización

Para el **carisma salesiano**, es posible comprender *educación de calidad* como el desarrollo de procesos pedagógicos y pastorales innovadores, reflexionados participativamente, planificados, implementados y evaluados en forma oportuna, que permitan a los estudiantes adquirir las competencias, habilidades, conocimientos y valores pertinentes que aseguren su desarrollo integral y por ende, contribuyan en la formación de buenos cristianos y honestos ciudadanos. Se trata de procesos siempre dinámicos que implican lectura del contexto juvenil, la búsqueda, el discernimiento y toma de decisiones para garantizar la continua mejora de la Institución, en todos los niveles y ámbitos de animación educativo-pastoral.

"Este proceso, esta acción, esta decisión… ¿es significativa para la comunidad educativa y para los estudiantes? ¿Logra orientar a la comunidad desde los criterios del Sistema Preventivo? ¿Las acciones son comprendidas y resultan relevantes para los miembros de la comunidad escolar?"

Sabemos que la calidad educativa encierra múltiples posicionamientos, ya sean estos de carácter ético-políticos, económicos y de mercado, sociales, valóricos, religiosos, entre otros.

La UNESCO en 2005 definió a la educación de calidad como aquella que logra la democratización en el acceso y la apropiación del conocimiento por parte de todas las personas, especialmente aquellas que se encuentran económica y socialmente marginadas. El año 2015, en Incheon, República de Corea, la UNESCO, UNICEF, el Banco Mundial, entre otros, organizaron el Foro Mundial sobre Educación para trabajar el Objetivo de Desarrollo Sostenible Nº4 dentro de la agenda 2030: "garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos" (Unesco, 2016).

En su texto, la declaración de Incheon dice: "La visión se inspira en una concepción humanista de la educación y del desarrollo, basada en los derechos humanos y la dignidad, la justicia social, la inclusión, la protección, la diversidad cultural, lingüística y étnica, y la responsabilidad y la rendición de cuentas compartidas. Reafirmamos que la educación es un bien público, un derecho humano fundamental y la base para garantizar la realización de otros derechos. Es esencial para la paz, la tolerancia, la realización humana y el desarrollo sostenible. Reconocemos que la educación es clave para lograr el pleno empleo y la erradicación de la pobreza" (Unesco, 2016, p.55). En este esfuerzo, la educación salesiana hace suyo el llamado a trabajar por la equidad, la inclusión, la calidad y los resultados del aprendizaje, en función de los anteriores criterios, con las características que aquí se describen:

> La educación de calidad fomenta la creatividad y el conocimiento, garantiza la adquisición de las competencias básicas de lectura, escritura y cálculo, así como de aptitudes analíticas, de solución de problemas y otras habilidades cognitivas, interpersonales y sociales de alto nivel. Además, la educación de calidad propicia el desarrollo de las competencias, los valores y las actitudes que permiten a los ciudadanos llevar vidas saludables y plenas, tomar decisiones con conocimiento de causa y responder a los desafíos locales y mundiales mediante la educación para el desarrollo sostenible (ESD) y la educación para la ciudadanía mundial (ECM). (UNESCO, 2016, p.8)

1.3
Para qué forma la educación de calidad en una escuela salesiana

La educación de calidad dentro del carisma salesiano busca formar buenas/os cristianas/os y honradas/os ciudadanas/os (Cuadro de Referencia; pág. 42). Se trata de un ciudadano/a que, además de conocer sus derechos y responsabilidades, procura que los demás también tengan las mismas posibilidades. Una ciudadanía comprometida y participativa. A su vez, forma creyentes convencidos de su fe en Jesucristo, capaces de encarnar sus convicciones en un eficaz compromiso a favor de la justicia, la verdad y la vida, haciendo del Evangelio la regla suprema de vida (Peresson, 2010).

Una escuela salesiana que forme con calidad educativa es una escuela que acompaña humanamente a los integrantes de su comunidad en su crecimiento personal y espiritual. Lo realiza de un modo particular: con el espíritu de familiaridad, valorando a cada persona desde su ser y proyectando sus potencialidades. El Evangelio se vive pedagógicamente y Cristo, vivencia en la cotidianeidad de los momentos educativos.

Una escuela salesiana que ofrece calidad educativa es una escuela que se preocupa de poner en práctica un liderazgo pedagógico, fomentando aprendizajes significativos, la innovación educativa, la colaboración profesional, que desarrolla sistemas para acompañar y evaluar continuamente los procesos de aprendizaje integral de todos los estudiantes; que impulsa la formación continua de los docentes y busca responder a las particularidades de los estudiantes y sus formas de aprender en un contexto en permanente cambio y avance tecnológico.

Una escuela que trabaja en pos de este objetivo es una escuela que fomenta el liderazgo y la participación de los y las jóvenes, y propone experiencias que permitan poner al servicio la educación académica y pastoral recibida, a través de proyectos socio comunitarios, proyectos solidarios, proyectos de intervención social, proyectos de promoción social, proyectos ecológicos y medioambientales, entre otros.

1.4
Conceptos que amplían la comprensión de la calidad educativa salesiana

Se presentan algunos conceptos importantes que complementan la reflexión:

APRENDIZAJE: Aprender consiste en la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos mediante la experiencia y el descubrimiento de las propias capacidades e intereses. Implica un profundo proceso de desarrollo del sujeto, que conjuga aspectos naturales y culturales, subjetivos e intersubjetivos, internos y externos, inescindibles entre sí. El aprendizaje es la promoción de formas de pensamiento y acción culturalmente específicas que compromete recursos simbólicos y materiales que requieren de trabajo cognitivo, afectivo y práctico. Se trata de un proceso con otros, que implica tiempos y ritmos diferentes en cada persona. No se trata de una construcción lineal sino en espiral. Habilita tanto el contacto con lo nuevo, como el rescate de lo previo. El aprendizaje puede ser concebido como una participación gradual y creciente en una comunidad de práctica.

El aprender en la escuela demanda, para su comprensión, advertir que es un proceso vivencial, que implica a los sujetos plenamente dentro de una comunidad educativa. Estudiantes, docentes, educadores, familias, actores sociales que intervienen en los procesos escolares, la normativa, el currículum, la cultura institucional, entre otras variables son aspectos condicionantes de las posibilidades de aprendizaje escolar.

COMPETENCIA: Conjunto de principios, valores, actitudes, conocimientos y habilidades que se integran para alcanzar un desempeño exitoso, en función de criterios de calidad previamente establecidos, permitiendo desarrollar en forma idónea una tarea.

INNOVACIÓN EDUCATIVA: Se trata de procesos de cambio en diversos ámbitos, que aportan significatividad al proceso educativo, tales como: propuestas pastorales, estrategias de aprendizaje, desarrollo de competencias socioemocionales, tecnológicas, afectivas; compromiso social y ciudadanía ecológica, entre otros. Un proceso pedagógico será innovador en la escuela salesiana si, incorporando un elemento nuevo que resulte eficaz, logra un resultado que impacte positivamente a los estudiantes en su desarrollo integral, transformándose en una buena práctica.

La escuela salesiana es una escuela innovadora y creativa, cuando todos los que participan en la acción educativa adoptan una actitud de autocrítica y de autoformación, buscando aportar lo mejor de sí para responder a las características de los estudiantes.

La escuela salesiana es innovadora cuando recupera con mirada actual las tradiciones con el lenguaje de hoy, tendiendo un delicado acto de equilibrio entre las generaciones mayores y las más jóvenes, entre el pasado y el futuro, entre el recuerdo y el olvido, entre el legado cultural y la innovación, y entre la retrospección y la prospección (Pagès, A., 2019). En palabras de John Dewey, la educación representa un equilibrio entre una «profunda fidelidad al pasado» y una «apertura reflexiva al futuro".

La escuela salesiana es una Institución educativa y pastoral innovadora si mantiene una actitud de apertura a las nuevas necesidades e inquietudes de los y las jóvenes, afrontando con audacia y creatividad los desafíos y compromisos de la nueva evangelización, considerándolos como escenario alternativo donde puede surgir un nuevo impulso para embellecer la vida de la Iglesia y la sociedad. La escuela salesiana es significativa cuando pone en juego su capacidad de innovación creativa y los recursos disponibles, de cara a asegurar una propuesta educativa y evangelizadora flexible y dinámica, pertinente y actual, que contribuya en la construcción del proyecto de vida de los y las jóvenes.

MEJORAMIENTO Y EVALUACIÓN CONTINUA: Con el objetivo de brindar enseñanza de calidad y garantizar aprendizajes en términos de significatividad, es necesario entrar en una dinámica de evaluación continua de los procesos de aprendizaje. Esto implica que los objetivos de aprendizaje sean claros y explícitos a modo de democratizar la enseñanza y de brindar sistemáticamente retroalimentación sobre los procesos de aprendizaje individuales y colectivos. Considera un ciclo de mejoramiento, donde la autoevaluación, la planificación de la mejora y la evaluación son dinámicas permanentes de aprendizaje institucional.

SIGNIFICATIVIDAD: La escuela salesiana expresa la significatividad cuando pone al centro a la persona del/la joven con predilección pastoral y hace de la escuela una casa abierta, manifestando de manera incondicional la caridad evangélica, el acompañamiento de su proyecto de vida; la eficacia en la propuesta de la fe, la capacidad de hacer madurar mentalidades y relaciones hacia el encuentro con Cristo. (Vecchi, 1997). Así también, es significativa cuando da respuestas concretas a los sueños y esperanzas de los estudiantes, favoreciendo su desarrollo integral y otorgándole las competencias necesarias para desenvolverse en la sociedad del siglo XXI como ciudadano/a activo/a, con protagonismo, respeto por la vida, cuidado de la casa común y solidaridad con los más vulnerables.

SISTEMA PREVENTIVO[3]: El Sistema Preventivo, aporte original de Don Bosco a la educación, tiene como finalidad hacer pasar a Dios al corazón de los y las jóvenes, no sólo por la iglesia sino por la puerta de la escuela, los talleres, las aulas y el "patio", con una calidad humana en clima de armonía de modo que se pueda favorecer la capacidad de dar sentido a la vida a través de experiencias positivas y actuar con coherencia en la toma de decisiones.
El sistema preventivo compromete a toda la persona del educador/a y a la comunidad de la que forma parte, juntamente con y para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con una modalidad propia del pensamiento y de sentimiento, de vida y de actividad, que inspira y caracteriza toda la existencia. Pone de manifiesto, al mismo tiempo, la riqueza humanística y el corazón esencialmente religioso del sistema, en el dinamismo de tres principios fundamentales: razón, religión y amor (CRPJS, 2014, pp. 82-83).

El principio del amor se expresa como un afecto educativo que hace crecer y genera correspondencia de relaciones cordiales (Cuadro de Referencia, pág. 83). Esta es la gran intuición de Don Bosco: la fuerza liberadora del amor educativo. En contacto

3 Tomado del Modelo pedagógico, Consejo Nacional de Educación Salesiana, Quito, 2021. Proyecto Educativo Pastoral. Provincia María Auxiliadora, Medellín.

con educadores[4] que transmiten profunda pasión y amor educativo; los niños, niñas, adolescentes y jóvenes se sienten impulsados a expresar lo mejor de sí mismos/as y aprenden a hacer propia la experiencia cultural y religiosa que reciben.

Este principio tiene un fundamento teologal, la certeza que Dios nos amó primero (1Jn 1,4-10) y la expresión del educador que tiene como ejemplo a Jesucristo Buen Pastor, y se manifiesta en la asistencia o presencia amiga entre los y las jóvenes en todos los lugares y momentos de la jornada como expresión de acompañamiento, confianza y amor que abre al diálogo y despierta una gozosa respuesta de formación integral.

El principio de la razón es la acción educativa que, por una parte, estimula a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a desarrollar sus talentos y a ser activos y emprendedores en el trabajo y, por otra, los educa para no fiarse sólo de sí mismos y evitar la ambición y el orgullo intelectual. La razón ayuda al educador/a a ofrecer adecuadamente los valores que en la situación concreta son buenos y permiten a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes ser realmente personas en una sociedad que se transforma rápidamente y en la que la capacidad de juicio y el sentido crítico son indispensables. Este principio se desarrolla con la convicción que toda persona es un ser inteligente, capaz de pensar, de tener una conciencia crítica, de conocer y analizar la realidad, dotado de libertad que le permite optar por el bien y ser responsable de sus actos.

El principio de la religión del Sistema Preventivo es popular, sencilla y va a lo esencial: "amor a Dios y amor al prójimo". Más concretamente: es la religión del humanismo de san Francisco de Sales, que aprendió de Dios a ser amable, bueno, capaz de paciencia y de perdón, y en la encarnación del Señor reconoce que todos estamos llamados en el Hijo a compartir la santidad, es decir, a vivir según el Evangelio en toda condición de vida, en todo momento, en toda situación, en toda edad.

SOSTENIBILIDAD: El concepto se fundamenta desde la visión del Papa Francisco: "El desafío urgente de proteger nuestra casa común incluye la preocupación de unir a toda la familia humana en la búsqueda de un desarrollo sostenible e integral, pues sabemos que las cosas pueden cambiar… Los jóvenes nos reclaman un cambio. Ellos se preguntan cómo es posible que se pretenda construir un futuro mejor sin pensar en la crisis del ambiente y en los sufrimientos de los excluidos." (LS, 2015, p. 13).

Para la escuela salesiana, tener una visión integradora de la condición humana, marcada hoy por la "rapidación", como parte de la dinámica de los sistemas complejos, supone no perder de vista lo fundamental: orientar nuestras acciones hacia el bien común y un desarrollo humano, sostenible e integral (LS, p.17).

En la práctica, la sostenibilidad supone la capacidad de contar con una administración eficaz y razonable de los bienes, atendiendo equilibradamente todas las necesidades de la escuela: recursos humanos, recursos materiales y mejoramiento de la infraestructura, para que se pueda afianzar el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano sin agotar los recursos, con visión de futuro y criterio preventivo. Proteger nuestra casa común implica el compromiso con el reconocimiento del otro; con la construcción de relaciones interpersonales que nacen del evangelio, entendidas como solidaridad intrageneracional e intergeneracional, es decir, pensar las decisiones no desde el individualismo o el consumo inmediatista, sino desde el bien que deseamos para los jóvenes de hoy y para las futuras

4 El documento utilizará el término "educadores" cuando se refiere a todos las personas que trabajan en las escuelas y que cumplen un papel formativo: docentes, profesionales de la educación, colaboradores de aseo y mantenimiento, administrativos. Cuando la referencia sea directamente hacia los maestros y profesores, se utilizará el término "docentes".

generaciones. El respeto, para lograr una convivencia pacífica, renovando la alianza entre ser humano y medioambiente, reflejo del Dios Creador (Benedicto, 2010, p. 1).

1.5
Modelos y ejemplos de referencia revisados para realizar una propuesta

La orientación en esta parte del trabajo consideró la búsqueda de dimensiones (y subdimensiones) que debería considerar un Modelo de Aseguramiento de Calidad de la Escuela Salesiana y para ello, cada integrante de la comisión realizó aportes de sus respectivos contextos. Se ha tenido en consideración modelos educativos de México, Brasil, el trabajo de la Comisión SEPSUR (Competencias Directivas), aportes de un proceso formativo de directivos salesianos de Chile (Universidad Salesiana Silva Henríquez) y los Modelos de Calidad desarrollados en Chile: El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, del Ministerio de Educación de Chile y el Modelo de Calidad para la Gestión Escolar de Fundación Chile, del que fueron partícipes la totalidad de las Escuelas de las Hijas de María Auxiliadora y Salesianos de este país, entre los años 2007 y 2016.

También se han tenido en cuenta, sistemas de mejora de otras redes de colegios católicos, como es el caso del Sistema de Mejora de la Calidad “Fe y alegría de la Compañia de Jesús”.

1.6
Modelo de Gestión para el Aseguramiento de la Significatividad de la Educación Salesiana en América

El modelo que proponemos busca ofrecer una educación basada en el espíritu de familia, para revivir, actualizar y renovar la experiencia pedagógica de San Juan Bosco y Santa María Dominga Mazzarello. Proyectamos dar mayor consistencia a una educación para la significatividad, sostenibilidad y equidad social.

Mediante la implementación de este modelo, el propósito es desarrollar competencias, habilidades, conocimientos y valores pertinentes que permitan dar una respuesta efectiva a las necesidades de nuestros estudiantes asegurando su desarrollo integral, para hacer de ellos "buenas/os cristianas/os y honestas/os ciudadanas/os".

La significatividad y sostenibilidad apuntan a un trabajo sistemático de las escuelas para garantizar la continua mejora de nuestras instituciones educativas, en consideración a lo trazado en el eje 4 de ESA, cuyo objetivo estratégico *es ser reconocidos como una Familia educativa que trabaja en sinergia y corresponsabilidad en los distintos países y regiones, con un modelo de gestión que asegure la significatividad y sostenibilidad de la misión educativa salesiana*.

Propuesta de un modelo para la Escuela Salesiana de América

2.

Una propuesta de modelo para la escuela salesiana en américa

2.1 Elementos que caracterizan la significatividad de la escuela salesiana

La Escuela Salesiana en América, inspirada por San Juan Bosco y Santa María Mazzarello, tiene como objetivo la educación integral de la persona, conforme a la visión humana y cristiana de la vida, que se resume en el lema "Buen/a Cristiano/a y Honesto/a Ciudadano/a". El centro de nuestra propuesta, como Escuela Católica, es anunciar a todos los hombres el camino de la salvación, comunicar a los creyentes la vida de Cristo y ayudarles con atención constante para que puedan lograr la plenitud de esta vida (Congregación para la Educación Católica, 2022, p. 13).

La significatividad de una obra salesiana estará caracterizada por:

- **Un estilo de gestión** que educa evangelizando y evangeliza educando, a través del Sistema Preventivo: razón, religión y amor;
- **Un estilo de liderazgo directivo y docente** que promueve la participación y que refleja la caridad pastoral;
- **Una opción preferente por los niños, niñas y jóvenes** en mayor riesgo y vulnerabilidad, ofreciendo un ambiente inclusivo y una organización eficaz de las diversas áreas de animación del Proyecto Educativo Pastoral que garanticen:
  - **A.** Orientación vocacional y desarrollo del Proyecto de Vida del/la joven.
  - **B.** Una rica experiencia asociativa.
  - **C.** La integración de educación y cultura, a través del rigor académico, la evaluación constante de los procesos curriculares y evangelizadores para la mejora continua.
  - **D.** Un ambiente donde el afecto, el diálogo y las relaciones basadas en el respeto crean un estilo de familia.
  - **E.** La evangelización, expresada en una acción pastoral contextualizada, que habla al corazón del/la joven en su realidad actual y que busca formas siempre creativas para anunciar a Jesucristo, de la mano de la presencia materna de María Auxiliadora.
  - **F.** Docentes, directivos, profesionales de la educación y colaboradores comprometidos con el Proyecto Educativo y en constante formación profesional, carismática y personal.
  - **G.** Una administración que atiende equilibradamente todos los ámbitos de realización del Proyecto Educativo: recursos humanos, financieros, pedagógicos, para responder a las necesidades de los estudiantes y su proceso formativo.

La visión de humanismo pedagógico de Don Bosco fundamenta la formación de la/el honrada/o ciudadana/o, compuesta por los siguientes elementos:

- La **dignidad** de la persona
- La **valoración de la realidad con sentido crítico**
- El **cumplimiento del deber**
- La **competencia** y la **honradez**
- La valoración del **trabajo**
- La **alegría de vivir**

Como buena o buen cristiano, la escuela salesiana debe inculcar en los estudiantes:

- La búsqueda del sentido de la vida
- Actuar siempre con caridad
- Ver en María Santísima un modelo de fe, de preocupación y cuidado de los demás
- Promover la solidaridad y el servicio
- Vivir la pertenencia a la Iglesia
- Descubrir la propia vocación como don de Dios
- Ser creyentes de esperanza

En consecuencia, se espera que la Escuela Salesiana en América egrese estudiantes preparados para continuar su desarrollo profesional, humano y cristiano, interesándose por aportar a la sociedad desde sus cualidades y competencias - presentes y futuras - en los diversos ámbitos en que se desenvuelvan, con alegría, honestidad, fe y una clara opción por la vida en todas sus dimensiones.

2.2
Modelo de aseguramiento de la significatividad en la ESA

Con estos referentes, se presenta el diseño de un modelo que intenta representar el funcionamiento de las organizaciones escolares desde el carisma salesiano. Las variables o dimensiones incorporadas buscan ser una orientación válida para las distintas realidades en donde se desarrolla la educación salesiana.

FIGURA 2
Modelo de Aseguramiento de la Significatividad Salesiana en la Escuela

Fuente: Comisión Central ESA

2.3
Cuadro General: Dimensiones y Subdimensiones

A partir de una revisión general de modelos y definiciones relevantes en la experiencia salesiana sobre la mejora continua, proponemos un modelo de síntesis que servirá como punto de partida para operacionalizar la "Significatividad", como tarea fundamental y trabajar en el desarrollo de instrumentos que permitan asegurar progresivamente su logro. Así se indica en la Tabla 1.

TABLA 1
Propuesta de un Modelo de Aseguramiento de la Significatividad Salesiana en la Escuela. Cuadro general de dimensiones y subdimensiones.

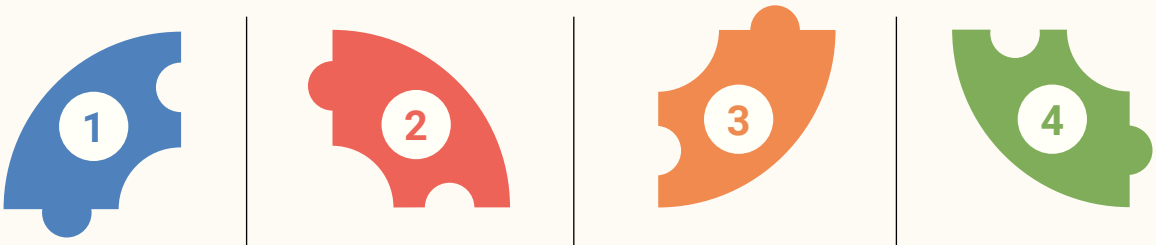
DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES
Liderazgo Salesiano (Vínculo con EJE 2) *Visión Estratégica Institucional*	**1.1** Identidad salesiana y procesos de formación carismática
	1.2 Liderazgo directivo y mejoramiento Institucional
	1.3 Acompañamiento y colaboración para animar el Proyecto Educativo Pastoral
	1.4 Redes de comunicación interna y marketing del Proyecto Educativo-Pastoral
Gestión Pedagógica Evangelizadora (Vínculo con EJE 3) *Procesos pedagógicos y evangelizadores en el aula*	**2.1** Gestión pedagógica y curricular centrada en el estudiante
	2.2 Enseñanza Religiosa Escolar y formación espiritual de los estudiantes
	2.3 Docentes salesianos como agentes de innovación en el aula
	2.4 Acompañamiento y desarrollo de capacidades profesionales de los educadores
Animación y Acompañamiento Pastoral (EJE 1) *Acompañamiento y formación para los miembros de la CEP*	**3.1** Acompañamiento salesiano y proyecto de vida de las y los jóvenes
	3.2 Formación humana y espiritual de estudiantes, educadores y familias
	3.3 Gestión de la sana convivencia,para fortalecer la fraternidad y el espíritu de familia
	3.4 Protagonismo juvenil, ciudadanía activay ecología integral
Gestión de Resultados Significativos (Vínculo con EJE 4) *Resultados financieros, pedagógicos y formativos*	**4.1** Gestión eficiente de los recursos humanos y financieros
	4.2 Resultados del aprendizaje integral para el siglo XXI
	4.3 Participación e incidencia de los estudiantes en el medio social
	4.4 Proyectos innovadores que fortalezcan la significatividad de la obra

2.4
Definición Conceptual de las Dimensiones – Sustento para un Modelo Salesiano

FIGURA 3
Modelo de significatividad salesiana

Modelo ESA, dimensiones y subdimensiones

A continuación, en función de hacer operativo el Modelo en su primera fase, se definen las grandes dimensiones que lo configuran. Es importante tener en consideración que un Modelo es una abstracción y constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo del funcionamiento organizacional; a ello apuntan las dimensiones seleccionadas y que se describen a continuación.



1 LIDERAZGO SALESIANO	2 GESTIÓN PEDAGÓGICA EVANGELIZADORA	3 ANIMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO PASTORAL	4 GESTIÓN DE RESULTADOS SIGNIFICATIVOS
1.1 Identidad salesiana y procesos de formación carismática	2.1 Gestión pedagógica y curricular centrada en el estudiante	3.1 Acompañamiento salesiano y proyecto de vida de las y los jóvenes	4.1 Gestión eficiente de los recursos administrativos y financieros
1.2 Liderazgo directivo y mejoramiento institucional	2.2 Enseñanza Religiosa Escolar y formación espiritual de los estudiantes	3.2 Formación humana y espiritual de estudiantes, educadores y familias	4.2 Resultados del aprendizaje escolar para el siglo XXI
1.3 Acompañamiento y colaboración para animar el PEP	2.3 Docentes salesianos como agentes de innovación en el aula	3.3 Gestión de la sana convivencia, para fortalecer la fraternidad y el espíritu de familia	4.3 Participación e incidencia de los estudiantes en el medio social
1.4 Redes de comunicación interna y marketing del Proyecto Educativo-Pastoral	2.4 Acompañamiento y desarrollo de capacidades profesionales de los educadores	3.4 Protagonismo juvenil ciudadanía activa y ecología integral	4.4 Proyectos innovadores que fortalezcan la significatividad de la obra

2.4.1
Descripción de dimensiones y subdimensiones

Dimensión 1:
Liderazgo Salesiano (Eje 2)

Visión Estratégica Institucional

Liderazgo se refiere a los procesos de animación, articulación, motivación, planificación y ejecución de las acciones de la institución, a fin de asegurar la gestión eficiente y la sinergia de los equipos de la escuela. El liderazgo es uno de los factores que más impactan en el desarrollo de la escuela y en su capacidad de innovación.

Esta dimensión es asumida principalmente por el/la Director/a de la Escuela y sus equipos, los que hacen posible una gestión institucional coordinada, eficaz y sustentable, desde una visión estratégica institucional.

El liderazgo efectivo conduce procesos de planificación institucional, define claramente las orientaciones y los objetivos estratégicos y los comparte con la comunidad educativo-pastoral, buscando la corresponsabilidad en el desarrollo de las acciones.

El liderazgo se entiende, en el contexto escolar, como la capacidad de influir y movilizar para lograr de manera más efectiva los objetivos que la escuela se propone (Leithwood, 2009), es decir, que los estudiantes alcancen más y mejores aprendizajes. Un liderazgo preventivo y generativo busca influir con un estilo particular: la animación-gestión, la amorevolezza y la fe.

En los últimos años se ha descubierto la necesidad de "distribuir" en forma más amplia la capacidad de liderar, de trabajar en equipo en sinodalidad misionera. La tendencia actual de conceptualizar el liderazgo con características de distribución (Hargreaves & Fink, 2008) apunta a una nueva forma de entender la escuela que es descrita con las siguientes características: cultura de colaboración a partir de un compromiso e implicación efectiva de todos los miembros de una comunidad, de manera tal que el liderazgo esté presente en todos los niveles; que los que detentan el rol de autoridad democraticen las decisiones a partir de prácticas distribuidas, descentralizando el poder; también debe agregarse que el liderazgo distribuido emerja como resultado de un proceso construido en comunidad y que involucra misiones y propósitos compartidos (Murillo et al., 2010).

De este modo, en contexto salesiano, se trata de una condición que se construye en conjunto y debe estar presente en todos los integrantes de la comunidad educativo-pastoral. Se pueden poseer todas las informaciones, se pueden dominar metodologías y didácticas actualizadas y exhibir recursos y profesionalidad: sin embargo, el proceso de formación profesional de los educadores salesianos pasa, finalmente, por poner en juego la propia identidad y el don del propio testimonio, tanto en el modelo de identificación que presenta como en la trayectoria de su propia formación personal. (CRPJS, p. 125).

Subdimensiones del Liderazgo

1.1
Identidad salesiana y procesos de formación carismática y profesional

El desarrollo de la identidad institucional y los procesos formativos se gestionan bajo el carisma salesiano. La identidad carismática ilumina el proyecto de vida. Al hacer de la educación una razón y una opción de vida, Don Bosco maduró gradualmente su vocación educativa y su modo específico de ser ciudadano, cristiano y sacerdote. Hoy como ayer, el Sistema Preventivo necesita personas que hagan de la educación una opción de vida en coherencia, para provocar un acompañamiento salesiano; "... Hoy no se puede vivir la evangelización de otro modo, ni se puede confiar a personas sin coraje, permanentemente insatisfechas y pesimistas. La pasión y la vocación educativa ocupan el primer puesto". (Cuadro de Referencia; pág. 121-122).

El corazón de la relación entre los consagrados y los seglares es el compromiso de vivir la común identidad humana y la vocación educativa y, en los contextos cristianos, la vocación bautismal, con el estilo y según las características del carisma. Tanto Don Bosco como Madre Mazzarello propusieron una verdadera y propia pedagogía de la felicidad y del amor, manifestando la alegría de vivir y una existencia caracterizada por la fe, el optimismo y la esperanza, a pesar del sufrimiento. La persona adulta que quiere ser una presencia significativa, como el Buen Pastor, cultiva en sí misma una mirada confiada y positiva hacia las personas en crecimiento. (LOME, 2005, nº 74).

1.2
Liderazgo directivo y mejoramiento Institucional

Para realizar la misión educativa, asumimos la coordinación para la comunión como estilo de animación. De esta manera, buscamos la convergencia en torno a las acciones carismáticas, a la vez que valoramos la pluralidad de modalidades pastorales. El estilo de la coordinación para la comunión presupone la calidad de nuestra presencia educativa en los diversos contextos. Privilegia la implicación de las personas, el intercambio de los recursos y la animación en la corresponsabilidad, en sinodalidad misionera, ya sea en las relaciones entre consagrados y jóvenes, o entre seglares que comparten con nosotros la misión educativa.

El ejercicio de la corresponsabilidad exige reforzar el paciente y cotidiano paso del yo al nosotros. La comunidad-comunión vive, crece y se consolida en torno al proyecto común en la medida en que se potencia el clima de confianza recíproca, de diálogo, de sabia organización y distribución de los deberes y de las responsabilidades. (LOME, 2005, p. 10, nº 72).

Vivir la corresponsabilidad significa experimentar la riqueza del espíritu de familia, expresión carismática de la espiritualidad de comunión para la educación integral de las jóvenes y de los jóvenes. Don Bosco quería que sus colaboradores fueran personas capaces de iniciativa y creatividad en la búsqueda del mayor bien para la juventud (Cuadro de Referencia; pág. 107). Se trata de que cada persona ponga al servicio lo mejor de sí, potenciando el proyecto común. Compartir el espíritu de Valdocco y Mornese y la misión salesiana significa sentirse implicados en la opción por la educación de la mujer y de la juventud más pobre.

1.3
Acompañamiento y colaboración para animar el Proyecto Educativo Pastoral

El trabajo de las y los educadores debe ser acompañado y apoyado constantemente, por ello se requiere establecer procesos de acompañamiento de este trabajo, en especial para identificar e implementar posibilidades de desarrollo profesional, generando oportunidades formativas y/o participación en proyectos de innovación desafiantes. Es clave hoy, entre las funciones del liderazgo educativo, el nuevo rol del director/a: "liderar el profesorado de su centro escolar en un proceso de aprendizaje para mejorar su enseñanza, mientras aprende junto a ellos sobre lo que funciona y no funciona" (Fullan, 2015, p. 9).

Esto implica para la escuela salesiana, hacer efectiva la animación-gestión, brindando apoyo individual y grupal a los docentes, motivar y monitorear nuevas maneras de hacer las cosas, a través de la pedagogía del adulto[5], reforzando la participación, la escucha, el acordar metas conjuntas y acompañar para fortalecer el desarrollo profesional continuo, porque tal como lo señala Timperley (2008, p. 17) "los directivos de los establecimientos educativos tienen un papel decisivo en facilitar la organización y promoción de oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional". El esfuerzo colectivo, interdisciplinario y encaminado a metas consensuadas entre los actores del proceso, asegurará buenos desempeños laborales y climas de aula que favorezcan nuevos aprendizajes. La gestión de la escuela no debe depender de unos pocos, debe sumar ideas al Proyecto Educativo Institucional (PEI), que señala un camino de realizaciones para el mundo educativo (Castillo et al., 2017).

1.4
Redes de comunicación interna y marketing del Proyecto Educativo-Pastoral

El liderazgo preventivo tiene la responsabilidad de promover la difusión e implicación de la mayor cantidad de personas en el Proyecto Educativo Institucional, tanto interna como externamente. Por tanto, la mirada amplia de esta dimensión constituye un desafío importante para la gestión directiva, ya que implica garantizar tanto la significatividad de la propuesta, como la sostenibilidad de la escuela en el entorno.

La eficacia de la evangelización desafía a la Comunidad Educativo Pastoral a trabajar armónicamente, según la lógica de la alianza educativa, abierta a las aportaciones del territorio, tomando conocimiento de la realidad a partir de ser "escuela en salida". Apuntar hacia este servicio de coordinación y de red implica un compromiso serio de dar un paso adelante respecto a la simple gestión de las propias obras y servicios (Cuadro de Referencia; p. 139).

En algunos contextos particulares de América, se requiere de estrategias de marketing organizadas y de impacto, que permitan visualizar la diferencia del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano en el entorno, definiendo los canales de comunicación más adecuados para lograr una difusión amplia, que contribuya a los objetivos de matrícula, fidelización y sostenibilidad de la escuela. Es responsabilidad del Director/a y su equipo asegurar que la escuela sea conocida y reconocida en su entorno, publicitando sus sellos y logros educativos.

5 La Pedagogía del Adulto o Andragogía es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto. Etimológicamente, la palabra adulto proviene de la voz latina adultus, que puede interpretarse como "ha crecido" luego de la etapa de la adolescencia. El crecimiento biológico del ser humano llega en un momento determinado al alcanzar su máximo desarrollo en sus aspectos fisiológicos, morfológicos y orgánicos; sin embargo, desde el punto de vista psico-social, el crecimiento del ser humano, a diferencia de otras especies, se manifiesta de manera ininterrumpida y permanente. La Andragogía requiere diseñar los lineamientos de una metodología didáctica adecuada para establecer procesos apropiados del proceso enseñanza-aprendizaje en el adulto. (Yturralde, E., 2022)

Dimensión 2:
Gestión pedagógica evangelizadora
(Eje 3)

Procesos pedagógicos y evangelizadores en el aula

La **Dimensión Gestión Pedagógica Evangelizadora** comprende las políticas, los compromisos y las prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando los objetivos de aprendizaje, en una perspectiva de formación integral, que respeta y acoge a los estudiantes en sus necesidades y potencialidades, por medio de saberes científicos, técnicos, culturales, éticos y religiosos calificados para los tiempos y los contextos actuales.

La Gestión Pedagógica y Evangelizadora constituye el eje del hacer pedagógico de cada escuela, que tiene por objetivo central alcanzar el desarrollo humano y el aprendizaje de sus estudiantes. Para ello, es necesario, en una perspectiva de unidad entre familia y escuela, que los docentes, el equipo técnico-pedagógico y el/la director/a trabajen de manera coordinada y colaborativa.

Para garantizar la implementación curricular por medio de la realización de acciones programadas, de apoyo y seguimiento de la enseñanza y aprendizaje, es necesario el uso de estrategias metodológicas adecuadas y el monitoreo de la evaluación de los estudiantes. A eso se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico, que es la consideración de las características particulares de los estudiantes, incluyendo las adaptaciones curriculares para aquellos con situaciones de trastornos, dificultades de aprendizaje o altas habilidades.

En ese sentido, la escuela debe responder a la diversidad de necesidades de sus estudiantes, a fin de superar las dificultades que pueden comprometer su desarrollo, así como de favorecer el florecimiento de sus potencialidades.

Esta dimensión se organiza en 4 subdimensiones y se encuentra vinculada al Eje 2 de la actual programación de la ESA (Cualificación de la propuesta educativa pastoral en las escuelas salesianas). Para la familia salesiana, es importante revivir, actualizar y renovar la experiencia pedagógica de San Juan Bosco y de Santa María Mazzarello. En la lógica de la Encarnación, la Comunidad Educativa persigue la finalidad de la maduración de todas las dimensiones de la persona, conjugando prospectivas pedagógicas estrechamente integradas entre ellas: la prospectiva político-cultural, evangelizadora, social y comunicativa. (LOME, 2005, nº 12).

Esta dimensión incorpora los estándares básicos para desarrollar la animación, gestión y acompañamiento en la implementación de estrategias de enseñanza apropiadas en cada contexto, de manera que los aprendizajes ocurran en el marco del proyecto educativo pastoral salesiano. Comprende las subdimensiones de Gestión Pedagógica y Curricular, la Formación Valórica y Religiosa (habilidades y contenidos teológicos) y los fundamentos del compromiso ciudadano y solidario.

Por este motivo, a imitación del Buen Pastor que reúne sus ovejas y las conduce a pastos auténticos, la pastoral salesiana es evangelización y educación al mismo tiempo. Es obra de transformación de la vida total del joven. Se esfuerza en escuchar y conocer con profundidad y competencia la realidad en que vivimos para poder transformarla de acuerdo con el designio de Dios. (Cuadro de Referencia; p. 28).

Subdimensiones de la Dimensión Gestión Pedagógica Evangelizadora

2.1 Gestión pedagógica y curricular centrada en el estudiante

Las coordenadas que especifican la misión requieren un discernimiento, que tiene como referente fundamental el don de la predilección por las jóvenes y los jóvenes en fidelidad al carisma de Don Bosco y de Madre Mazzarello.

En el contexto de la globalización que vivimos, es necesario formar estudiantes capaces de respetar la identidad, la cultura, la historia, la religión y, sobre todo, los sufrimientos y las necesidades de los demás, conscientes de que "todos somos verdaderamente responsables de todos" (Congregación Escuela Católica, 2022).

En consecuencia, la gestión pedagógica y curricular tiene la responsabilidad de velar por el aprendizaje integral, poniendo al centro al estudiante y su proceso. Para ello, "hoy más que nunca, es necesario unir los esfuerzos por una alianza educativa amplia para formar personas maduras, capaces de superar fragmentaciones y contraposiciones y reconstruir el tejido de las relaciones por una humanidad más fraterna" (Francisco, 2019).

2.2 Enseñanza religiosa escolar de los estudiantes en el aula.

En diálogo con la cultura y el entorno, la Comunidad Educativa elabora un proyecto educativo y adopta algunas estrategias, en el horizonte del humanismo cristiano, que apuntan a la construcción de una sociedad justa, pacífica, democrática, en la que se armonizan las diferencias (LOME, 2005, nº 12).

La meta propuesta por la Pastoral Juvenil Salesiana a todo joven es la construcción de la propia personalidad, que tiene a Cristo como referencia fundamental; Esta referencia, haciéndose explícita e interiorizada progresivamente, lo ayuda a ver la historia como Él, a juzgar la vida como Él, a escoger y amar como Él, a esperar como enseña Él, y a vivir en Él la comunión con el Padre y el Espíritu Santo (CG23, p. 112-115).

2.3 Docentes salesianos como agentes de innovación en el aula

Las profesoras y los profesores seglares ofrecen a la Comunidad Educativa la aportación específica del estado de vida laical vivido en familia, en la profesión y en el ambiente sociopolítico. Cada uno, de maneras distintas y convergentes, contribuye a la inculturación y al desarrollo del carisma. Por eso “urge que como educadores, identifiquemos aquello por lo que vale la pena gastar la existencia” (Cuadro de Referencia; pág. 53).

Con su competencia profesional, asumen corresponsablemente el proyecto educativo y se dedican a preparar a las y los jóvenes para que puedan insertarse adecuadamente en el mundo del trabajo, en la sociedad y en la Iglesia. (LOME, 2005, p. 64).

La educación necesita docentes con actitud emprendedora e innovadora, capaces de generar nuevos talentos, líderes que motiven a otros a actuar. Su principal papel es comunicar y enseñar nuevos conocimientos, para que los estudiantes o profesionales en formación logren poseer las herramientas necesarias, tanto sociales como competencias técnicas, útiles para ser aplicadas en la vida laboral y personal de cada uno/a (González, 2014, p. 68).

Los nuevos lenguajes tecnológicos requieren profesoras y profesores capaces de extraer sus potencialidades de humanización y, al mismo tiempo, de evidenciar sus puntos vulnerables, ayudando a las y los jóvenes a utilizarlos de forma crítica y creativa (LOME, 2005, nº 56).

2.4
Acompañamiento y desarrollo de las capacidades profesionales de los educadores

Las educadoras y los educadores cultivan cualidades humanas que favorecen la misión que se les ha confiado, como la libertad, la capacidad de equilibrio humano, la recta motivación personal, la consistencia afectiva, espiritual, ascética y psicológica y la apertura a la relación con Dios, con los hermanos y las hermanas. Por esto, además de la profesionalidad educativa valora la relación interpersonal y se distingue por su fundamental dimensión ética (Cuadro de referencia; pág. 192), deben poseer alegría y pasión por la educación que los empuja a estar continuamente en medio de las jóvenes y de los jóvenes con una benevolencia que manifiesta el amor con que Dios mismo los ama.

La formación de las educadoras y de los educadores es fundamental para la significatividad y vitalidad de los ambientes educativos. La realidad multicultural y el fenómeno de la globalización con los que las comunidades educativas se confrontan exigen una formación continua, realizada juntos, capaz de crear una misión común y de promover acciones convergentes desde el punto de vista educativo. (LOME, nº. 105, 150)

Trabajar juntos es prioritario si se quiere realizar con coherencia en todos los ambientes, el proyecto de educación evangelizadora inspirado en el carisma salesiano. “Es necesario crear comunidades capaces de proponer de nuevo los valores fundamentales” (Cuadro de referencia; pág. 84). De hecho, una buena formación compartida debería ser una praxis comunitaria. Esto implica solidaridad en las intenciones e intervenciones, un compartir efectivo de las metas formativas, compromiso de convergencia en la acción educativa. Trabajar juntos significa proponerse un itinerario progresivo que, en relaciones de reciprocidad, de la simple socialización (intercambio de informaciones y conocimientos) pase a la integración (psicológica, afectiva) y finalmente llegue a la cooperación (interacción en orden a objetivos concretos y productivos).

La compleja sociedad en que vivimos requiere una lectura crítica de los acontecimientos y de los mensajes, para determinar las causas de los fenómenos políticos y socio religiosos ante los que no se puede permanecer como meros espectadores. Frente a tales exigencias, es necesaria una sólida formación de las educadoras y educadores en la óptica del Sistema Preventivo como espiritualidad y método: una preparación conjunta con enriquecimiento recíproco entre religiosos, seglares y los mismos jóvenes.

Dimensión 3:
Animación y Acompañamiento Pastoral (Eje 1)

Acompañamiento y formación para los miembros de la CEP

La **Dimensión de la Animación y Acompañamiento Pastoral** describe las políticas, los procedimientos y las prácticas que la espiritualidad salesiana implementa para promover la formación integral de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones educativo-pastorales y los itinerarios de formación deben basarse en las Orientaciones del Magisterio de la Iglesia, en las Líneas Orientadoras de la Misión Educativa de las FMA, en el Marco Referencial de la Pastoral Juvenil Salesiana de los SDB, en el currículo de cada contexto, así como en el Proyecto Educativo Pastoral de la escuela, buscando favorecer el desarrollo integral de los estudiantes con foco en el Proyecto de Vida.

Las acciones realizadas por la Pastoral Escolar, la Convivencia o Ambiente y por la Orientación Educacional son complementarias, interdependientes y fundamentales para que el acompañamiento pedagógico-pastoral de cada estudiante sea realizado con calidad y a la luz de los valores evangélicos.

Esta dimensión, en estrecho complemento con la anterior, busca poner en práctica el ejercicio de la mediación entre los valores evangélicos y los contextos socioculturales diversos que enfrenta la escuela salesiana de América. En ella se han de operacionalizar los elementos claves del Sistema Preventivo Salesiano. Se busca desarrollar la formación en un ambiente que favorezca el trabajo de los docentes y formadores, ayudando a que las y los estudiantes desarrollen una capacidad de vinculación con los demás, a partir del respeto, la escucha, el autocuidado, la resolución pacífica de los conflictos y privilegie así el aprendizaje activo de los niños, niñas y jóvenes. “El ambiente concreto de la casa salesiana es un lugar en el que se hace experiencia de una imagen de Iglesia” (Cuadro de Referencia; pág. 97). En este clima hay una relación armónica con el medioambiente y preocupación por el cuidado de la casa común. Incorpora las subdimensiones de: Convivencia y relaciones interpersonales (vínculos), Experiencia Pastoral Asociativa y Ecología integral.

La asistencia-presencia, que Don Bosco tanto recomendó y que María Mazzarello vivió y enseñó a los educadores, es exigencia imprescindible de la Comunidad Educativa (Cfr. Cuadro de Referencia; pág. 109). Orientar a las y los jóvenes al encuentro con Jesús, mediante una pedagogía del ambiente arraigada en el Sistema Preventivo, es el desafío que estamos llamados a afrontar, para comunicar el Evangelio de la vida. (LOME, nº 12, 151).

Las jóvenes y los jóvenes son parte integrante de la Comunidad Educativa a la que dan su aportación original y creativa según la edad y el grado de madurez. Ellos son el centro de la misión educativa y están llamados a ser protagonistas del crecimiento y de la vida de la comunidad. (LOME, p. 63 - CDRPJS: 103).

La Comunidad Educativa está llamada a ofrecer un ambiente en el que sean visibles y creíbles las diversas propuestas vocacionales, pero también a configurarse como taller donde las diferentes vocaciones encuentran el terreno abonado para desarrollarse e integrarse recíprocamente.

Subdimensiones de la Dimensión Animación y Acompañamiento Pastoral

Esta dimensión se explicita en cuatro subdimensiones y está vinculada al EJE 1 (Atención a las necesidades de los estudiantes):

3.1 Acompañamiento salesiano y proyecto de vida de los jóvenes

Procurar descubrir con las jóvenes y los jóvenes la presencia de Dios en los acontecimientos diarios es uno de los elementos típicos de la Espiritualidad Salesiana. La relación de acompañamiento ayuda a interpretar de manera positiva las situaciones del propio ambiente, las vicisitudes de la historia personal y social, enseña a acogerlas críticamente y a vivirlas con confianza y amor a la vida. El acompañamiento abarca el ambiente educativo, los diversos grupos de la escuela y a cada uno de los miembros de la comunidad (Cfr. Cuadro de Referencia; pág. 114-116).

El acompañamiento que se lleva a cabo en el seno de un ambiente educativo constituye una experiencia importante en el itinerario de maduración en el que convergen la acción de Dios, Señor de la historia, y la respuesta libre de las jóvenes y de los jóvenes en su contexto de vida a menudo contradictorio e interpelante (LOME, nº 111).

3.2 Formación humana y espiritual de estudiantes, educadores y familias

La misión educativa está confiada a toda la Comunidad Educativa y requiere la convergencia de múltiples intervenciones y un proyecto de promoción global que, a su vez, exige la participación de más voces y a distintos niveles de interacción: eclesial, social, política. Poniendo en el centro a las jóvenes y a los jóvenes, la Comunidad Educativa se compromete a tejer una red de solidaridad entre todos los que creen en la educación, y en particular con los grupos de la Familia Salesiana. (LOME, nº 136; Cfr. CG20 SDB, n. 360).

En la Comunidad Educativa, donde hay una comunidad religiosa, ésta se compromete a promover la identidad salesiana, el espíritu de familia, el estilo del Sistema Preventivo para ampliar, de forma dinámica y respetuosa, el núcleo de las personas que asumen y comparten la finalidad evangelizadora del proyecto educativo. La intención es crear una comunidad cristiana de referencia que garantice la identidad salesiana de la institución educativa aun cuando acoge a jóvenes no creyentes o pertenecientes a otras religiones. (LOME, nº 62; Cuadro de Referencia; Pág 118).

La Comunidad Educativa se configura como lugar de encuentro y de complementariedad entre las personas convocadas por una misión común. Para definirse como educativa debe ponerse en la perspectiva de continuo crecimiento, que orienta personalmente a todos y a cada uno, a partir del rol que le corresponde, no sólo a educar, sino sobre todo a educarse. (LOME, nº 67). Especial atención supone la pastoral familiar, como experiencia que fortalece la fe y compromete el crecimiento espiritual de los adultos que conforman el núcleo familiar.

María es educadora, porque ha sido auténticamente educada por el Espíritu, es punto de referencia irrenunciable para las y los educadores cristianos de hoy. Ella colaboró en el desarrollo humano del Hijo en sus dimensiones de socialización, inculturación y adaptación. Por otra parte, Jesús promovió el crecimiento en la fe de su Madre. (LOME, nº 71).

El estilo salesiano que anima la comunidad une a educadoras, educadores y jóvenes en una única experiencia formativa y presupone un ambiente de participación, de compartir valores, de paciente espera de los ritmos de crecimiento personal, de respetuoso diálogo con quien es portador de otra

tradición cultural y religiosa. En la comunidad, las relaciones se establecen según el «espíritu de familia» (Cfr. Carta de Roma 1884) que elimina distancias, favorece la comunicación sincera, acerca a las generaciones y crea un clima de confianza donde las personas pueden crecer en libertad y colaborar entre ellas en reciprocidad. Las escuelas acompañan, además, la formación de las educadoras y de los educadores y apoyan a la familia en su insustituible rol educativo. (LOME, nº 149; 168).

3.3 Gestión de la sana convivencia, para fortalecer la fraternidad y el espíritu de familia.

Educar a la ciudadanía responsable desde el principio de la fraternidad puede constituirse en un valor de ética mínima capaz de congregar a creyentes y no creyentes para ser integrado a la educación moral y a la convivencia democrática de la sociedad. Creemos que este principio enriquece el espíritu de familia y permite establecer puentes de relación para la sociedad en su conjunto.

La escuela salesiana puede proveer una educación de calidad, de excelencia, pertinente e inclusiva, tal como podría hacerlo la educación estatal. El aporte específico es su apertura a la transcendencia, como una dimensión constitutiva de la existencia humana y esta perspectiva transcendente es la que nos lleva a poner énfasis en ciertos valores, como el de la fraternidad, para lograr una convivencia armónica, dialogante y constructiva (Mardones, 2022).

La gestión de una sana convivencia debe promover la formación humana y carismática de los estudiantes, así como de todos los miembros de la comunidad educativa, en torno al legado salesiano de alegría, cumplimiento del deber, piedad, a través de una relación educativa que exige con ternura y fomenta la cercanía y el diálogo. Profundizar en las diversas perspectivas del principio de fraternidad constituye un elemento clave para crecer en la comunión que nace de la fracción del pan y del legado de Jesucristo de amar y servir.

3.4 Protagonismo juvenil para una ciudadanía activa y ecología integral

La conciencia de la gravedad de la crisis cultural y ecológica que hoy vivimos necesita traducirse en nuevos hábitos. El llamado que hace el Papa Francisco a “educar para la alianza entre la humanidad y el ambiente” es una tarea y un desafío al que la Escuela Salesiana en América quiere responder (LS, 2015, p. 209).

Es una llamada a crear una “ciudadanía ecológica”, cultivando sólidas virtudes que lleven a las y los jóvenes a la donación de sí mismos, en un compromiso con el cuidado del medio ambiente, con pequeñas acciones cotidianas que lleguen a conformar un estilo de vida.

Desarrollar prácticas educativas enfocadas en la ciudadanía, implica reconocer en la historia las profundas desigualdades que separan nuestro pueblo y generan profundos dolores. Se trata, en definitiva, de apostar por una formación como ciudadanas y ciudadanos activos, que garantice a cada cual y a todos los derechos fundamentales de la persona. Como salesianos, tras las huellas de Don Bosco y María Mazzarello, creemos que la educación ha de preparar a los jóvenes en el rol de ciudadanos honestos y activos.

Ellos, con creatividad, tendrán que encontrar caminos nuevos para producir capitales, tecnologías y aún más una cultura poliédrica fruto de una negociación que tiene sus raíces escondidas en la tolerancia y en la fraternidad.

Dimensión 4: Gestión de Resultados Significativos (Eje 4)

Resultados financieros, pedagógicos y formativos

La **Dimensión de la Gestión de Resultados Significativos** comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas dirigidas al equipo de trabajo, a la gestión de los recursos financieros y materiales, a las redes externas necesarias para la adecuada implementación de los programas educativos. Así también, apunta a un análisis permanente de los resultados académicos y pastorales de los estudiantes, que nos aproximan a la significatividad de la propuesta educativa.

La gestión de personas es la clave para el funcionamiento de la escuela, pues provee el soporte para el desarrollo del trabajo educativo. Todos los colaboradores deben ser calificados y aptos para el desarrollo de sus funciones y, considerando que los docentes son factor determinante para la misión educativa - lo que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes -, se vuelve esencial que la escuela administre las acciones necesarias para tener un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones de trabajo, feedback para el equipo respecto de su desempeño, así como promover el desarrollo personal y la mejora profesional.

De esta manera, la gestión de redes y de oportunidades de asumir son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales, asegurando la sustentabilidad de la escuela, además de potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo-Pastoral. A su vez, la infraestructura, los equipos y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza y aprendizaje, por eso la escuela también debe asegurarse de que sean suficientes, adecuados y se encuentren en buenas condiciones.

Una cultura evaluativa, tal como se propuso ya desde ESA III, significa concebir la evaluación como un proceso continuo, permanente, contextualizado, flexible, de manera formativa y participativa (ESA, 2008).

La evaluación de los resultados no es sólo llevar una medida cuantitativa de la acción educativa. Implica contar con datos recopilados en forma permanente y sistemática para orientar la toma de decisiones, de modo que las acciones, iniciativas, cambios o innovaciones que se emprendan se sustenten en lo que efectiva y fehacientemente está ocurriendo en la práctica.

La significatividad resulta un concepto complejo pero trascendental. Como proceso educativo salesiano, está ligado a la relevancia de su preocupación por la mejora del desarrollo humano y la calidad de vida de las personas y grupos que participan en el sistema educativo (Bassini, 2013). Así también, se trata de ver reflejado en un proceso a largo plazo, la adhesión y compromiso con la propuesta educativa salesiana en la vida de los estudiantes, logrando en ellas y ellos transformaciones profundas que dan sentido a su Proyecto de Vida.

Subdimensiones de la Dimensión Gestión de Resultados Significativos

4.1 Gestión eficiente de los recursos administrativos y financieros

La preocupación por una buena gestión de los centros educativos no puede descuidar el buen uso de los recursos, pues ellos aseguran la sustentabilidad de las obras y la extensión de la acción educativa.

Por medio del trabajo y del uso correcto de los recursos, "el/la honrado/a ciudadano/a" no solo se realiza como persona, sino que contribuye al bien común, dando su aportación sustancial en beneficio de la sociedad: un proyecto que tiene sus raíces en la visión evangélica de la persona comprometida con el bien de todos (Cuadro de Referencia; p. 71).

Se trata, en definitiva, de garantizar la disponibilidad de los recursos y el uso adecuado de ellos para el desarrollo del bien común.

4.2 Resultados del aprendizaje escolar para el siglo XXI

Hoy, existe un gran consenso en el desarrollo de las llamadas competencias para el siglo XXI, que son transversales al currículum escolar y flexibles al cambio, ya que están asociadas al desarrollo de capacidades plenamente humanas y espirituales. Los modelos conocidos de competencias hacen un énfasis especial en las llamadas "seis C", que comprenden las habilidades de:

- **Carácter**, postura proactiva hacia la vida;
- **Ciudadanía**, compromiso con la equidad y el ser humano;
- **Creatividad**, perseguir y expresar ideas innovadoras;
- **Pensamiento crítico**, reflexionar sobre ideas en tiempo real;
- **Colaboración**, trabajar en forma independiente como un equipo;
- **Comunicación**, voz e identidad orientadas a la promoción de los avances de la humanidad (Fullan, 2018).

A ello sumamos metacognición y las funciones ejecutivas que nos permiten "aprender a aprender", reflexionar y adquirir conciencia sobre los procesos personal y colectivo de aprendizaje. El sello salesiano aporta una competencia no menos importante: el "cuidado de la Casa Común" que se vincula con la fe en Jesucristo y los valores que hacen posible un mundo más humano y fraterno.

Junto con abordar las grandes temáticas que enfrentarán nuestros estudiantes, tales como el cambio climático, los fenómenos migratorios, los conflictos internacionales y los problemas de salud, los sistemas escolares del mundo se están haciendo cargo gradualmente de nuevas asignaturas, disciplinas y conocimientos, tales como alfabetización en TIC, educación financiera, pensamiento computacional, formación ciudadana e interculturalidad y aprendizaje en servicio, así como implementando estrategias pedagógicas activas y transversales, tales como las metodologías de proyectos, resolución de problemas e indagación.

Conscientes de esta realidad, la Escuela Salesiana América tiene la responsabilidad de trabajar estas grandes competencias, que harán posible la inserción y movilidad social de los estudiantes en el mundo de hoy, desde su Proyecto de Vida.

4.3
Participación e incidencia de los estudiantes en el medio social

Nosotros, consagrados y laicos, habiendo sido llamados carismáticamente como Comunidad Educativo-Pastoral para anunciar la Buena Noticia, nos sentimos interpelados particularmente por la urgencia de la nueva evangelización, como compromiso para toda la Iglesia hoy. Urgencia que nos anima a encontrar, en fidelidad renovada al carisma, un nuevo impulso apostólico, nuevo arrojo para contactar con las y los jóvenes y, sobre todo, para revisar nuestra acción pastoral. Una acción cada vez más eficaz en el anuncio del Evangelio, en la construcción del Reino de Dios, en la formación de buenos cristianos y honrados ciudadanos en el presente y en el futuro. (Cuadro de Referencia; 36).

Esta subdimensión nos permite concretar el "Horizonte amplio de la evangelización" que implica (entre otros), "la intervención activa en los areópagos del mundo moderno y en las grandes áreas o sectores donde sufre la humanidad: los prófugos, los refugiados, los migrantes, las nuevas generaciones, los pueblos emergentes, las minorías, las tierras de opresión, de miseria y de catástrofes, la promoción de la mujer y del niño, la salvaguarda de la creación, las relaciones internacionales y el mundo de la comunicación social." (Cuadro de Referencia, nº 58).

4.4
Proyectos innovadores que fortalezcan la significatividad de la obra

La vinculación con el medio es un aspecto fundamental y necesario, especialmente en la actualidad: por una parte, la conexión constante y activa con el ambiente ayuda a dar luces sobre la situación real de un determinado contexto, y además, en un escenario en que la desigualdad es uno de los grandes problemas mundiales.

Los proyectos se insertan como una oportunidad para lograr la interacción activa, permanente y recíproca de la escuela y sus estudiantes con el entorno, cuyo objetivo es el de desarrollar, perfeccionar y consolidar los propósitos académico-pastorales mientras se aporta al desarrollo del entorno social.

Esta subdimensión releva la importancia de que los estudiantes aprendan a desarrollar proyectos innovadores, sobre la base de los principios de la investigación, que les permitan crear, mantener y fortalecer los vínculos, tanto formales como informales con diversas personas y organizaciones de la sociedad, haciendo concreto su aporte al entorno como honestas/os ciudadanas/os.

Propuesta de estándares

3.

3.1
¿Qué son los Estándares en el contexto educativo?

Un modelo de aseguramiento no se entiende de manera clara y real sin su operacionalización en el nivel más concreto; este es el nivel de los estándares, indicadores o parámetros. Estos son referentes o criterios claros y concretos en los que se especifica la idea de calidad, en nuestro caso de "significatividad" de la educación que se está entregando en cada centro.

La palabra estándar, para el inglés "standard" y para el portugués "parâmetro", tiene su origen etimológico derivado de "estandarte", que representa una bandera o un escudo que identifica un grupo. Un estandarte es utilizado para mantener un grupo unido, sin que nadie se pierda en el camino.

En un documento de la Unesco, de referencia obligada para el tema, Juan Casassus señala que los estándares (Indicadores o Parámetros) son construcciones (constructos teóricos) de referencia que nos son útiles para llevar adelante acciones en algún ámbito determinado. Estos constructos son elaborados y acordados entre personas con el conocimiento y la autoridad para hacerlo (OREALC, 1997).

En este mismo texto se indican nueve características de los estándares que es importante tener en cuenta:

- Son informaciones para ser utilizadas como referencias
- Se sitúan en el ámbito de la acción
- Son sistematizadas por personas autorizadas
- Nos permiten actuar con mayor seguridad
- Informan acerca de lo que se espera sea el resultado del proceso, producto o servicio que queremos
- Deben estar disponibles públicamente
- Indican y delimitan responsabilidades
- Están sujetas a la rendición de cuentas
- Son indicadores del nivel de calidad de la cotidianidad de nuestras vidas (OREALC, 1997).

En nuestro caso, los estándares que se presentan a continuación son una propuesta que debe ser validada por el conjunto de actores de las regiones, ya que apuntan a ser el referente de calidad común para los centros educativos salesianos de toda América.

La idea de estándar, por tanto, tiene un doble significado, es decir, representa lo que une una institución y también representa una regla, un nivel que anhela alcanzar o superar. Por lo tanto, cuando se elabora y se socializa un documento como este, se asume un compromiso con su implementación. Para que su finalidad se cumpla, este debe ser un documento vivo y presente en las escuelas salesianas de América y no un documento burocrático.

3.2
Contribuciones de los estándares de calidad para la escuela salesiana

Los estándares de la ESA contribuyen a que las escuelas entreguen una educación de calidad, según las exigencias de los tiempos actuales. En este sentido, se consideran aspectos clave en el proceso de gestión, dinamización e innovación escolar:

A. **Estándares:** ayudan a implementar buenas prácticas de procesos de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones para la realización de la autoevaluación, la elaboración de un plan de mejoramiento y la posterior evaluación de este.

B. **Autoevaluación:** contribuye para el mejoramiento educativo, pues propone a la escuela el análisis de sus procesos de gestión;

colabora para que identifique sus fortalezas y debilidades, a fin de potenciar las primeras y tomar medidas para remediar sus insuficiencias.

C. **Planes de Mejora:** ayudan a jerarquizar y focalizar las líneas de acción, con base en el análisis de las fortalezas y debilidades identificadas, pasando de una gestión institucional incidental a un proceso de gestión más racional, basado en evidencias y sostenible.

D. **Evaluación externa:** colabora para la mejora de la institución, ya que analiza los resultados de la autoevaluación y ayuda a identificar los posibles puntos ciegos que la organización pueda tener. Se espera que esa evaluación sea realizada por los equipos de educación Inspectoriales u otras instancias pertinentes según cada realidad.

3.3
Propuesta inicial de Estándares para ESA

Los estándares se ordenan a partir del modelo ya desarrollado previamente y constituyen una primera versión que se ofrece para un proceso de validación que será detallado más adelante. En los cuadros que están a continuación, se explicitan: Dimensión, Subdimensión y Estándares propuestos para cada una de las subdimensiones.

DIMENSIÓN 1- LIDERAZGO PREVENTIVO E IDENTIDAD SALESIANA
SUBDIMENSION **1.1** Identité salésienne et processus de formation charismatique.
ESTÁNDARES
1.1.1 El/la director/a propicia experiencias de formación salesiana para los directivos de la escuela, que permitan discernir con criterio preventivo las situaciones cotidianas del quehacer escolar
1.1.2 El/la director/a y el equipo directivo[6] (o de gestión) cuentan con una planificación estratégica que asegure la identidad salesiana en la gestión institucional
1.1.3 El/la director/a y el equipo directivo aseguran que los procesos formativos de los docentes incorporen el carisma salesiano como parte fundamental para orientar los procesos administrativos y pedagógicos
1.1.4 El/la director/a y el equipo directivo desarrollan mecanismos o sistemas para dar a conocer y profundizar los principios carismáticos de la propuesta educativa de la escuela a estudiantes, padres y familias

SUBDIMENSION **1.2** Liderazgo directivo y mejoramiento Institucional
ESTÁNDARES
1.2.1 El/la director/a y el equipo directivo ejercen un liderazgo que estimula el ambiente educativo salesiano (Democrático, distribuido y participativo)
1.2.2 El/la director/a y el equipo directivo se aseguran que existan diversas estrategias para desarrollar capacidades de liderazgo salesiano en los integrantes de la comunidad educativo pastoral
1.2.3 El/la director/a y el equipo directivo velan por el mejoramiento institucional en su conjunto (Desde los resultados de aprendizaje, hasta los procesos formativos-pastorales)
1.2.4 El/la director/a y el equipo directivo desarrollan mecanismos de gestión, planificación estratégica y monitoreo para asegurar la mejora sistemática de la institución, a partir de la misión y visión de la escuela.

6 El equipo directivo, en algunos contextos es también llamado equipo de gestión o equipo de coordinación. Se refiere al equipo principal de animación de los procesos de la escuela.

SUBDIMENSION **1.3** Acompañamiento y colaboración para animar el Proyecto Educativo Pastoral
ESTÁNDARES
1.3.1 El/la director/a y el equipo directivo aseguran la existencia de procedimientos para evaluar el proceso formativo y el desempeño de los profesionales de la institución, a través de metas coherentes con el Proyecto Educativo
1.3.2 El/la director/a y el equipo directivo elaboran, implementan y evalúan el plan de desarrollo profesional para los docentes, el cual es conocido por los integrantes de la comunidad y aplicado como medio de acompañamiento y mentoría de su quehacer
1.3.3 El/la director/a y el equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos para el desarrollo profesional, la capacitación y el perfeccionamiento de los profesionales, en especial de los docentes de la institución
1.3.4 El/la director/a y el equipo directivo elaboran e implementan un plan institucional de estímulos e incentivos al buen desempeño profesional y de compromiso con el carisma

SUBDIMENSION **1.4** Redes de comunicación interna y marketing del Proyecto Educativo-Pastoral
ESTÁNDARES
1.4.1 El/la director/a y el equipo directivo aseguran la existencia de procedimientos formales que facilitan y aseguran una comunicación fluida y efectiva en la institución
1.4.2 El/la director/a y el equipo directivo desarrollan estrategias de difusión permanente del Proyecto Educativo Institucional, en especial para los nuevos integrantesque llegana la comunidad educativo pastoral
1.4.3 El/la director/a y el equipo directivo aseguran que el Proyecto Pastoral sea difundido y conocido por los integrantes de la comunidad y por el entorno
1.4.4 El/la director/a y el equipo directivo establecen redes internas y externas de comunicación y colaboración en la Institución

DIMENSIÓN 2: GESTIÓN PEDAGÓGICA EVANGELIZADORA
SUBDIMENSION **2.1** Gestión pedagógica y curricular centrada en el estudiante
NORMES
2.1.1 El/la director/a y equipo técnico pedagógico[7] aseguran una adecuada implementación del proyecto pedagógico y curricular en el marcodel PEP Salesiano.
2.1.2 El/la director/a y equipo técnico pedagógico desarrollan e implementan un modelo propio de trabajo en aula centrado en el protagonismo del estudiante y su proceso de aprendizaje.
2.1.3 El/la director/a y equipo técnico pedagógico aseguran la existencia de protocolos para la adecuada implementación curricular: Planificaciones, observación, retroalimentación y evaluación del trabajo en el aula.
2.1.4 El/la director/a y equipo técnico pedagógico evalúan adecuadamente los procesos pedagógicos para orientar y establecer metas en los docentes y estudiantes.
SUBDIMENSION **2.2** Enseñanza Religiosa Escolar y formación espiritual de los estudiantes
ESTÁNDARES
2.2.1 El/la director/a y equipo técnico pedagógico desarrollan e implementan un proyecto específico para la integración curricular de los valores propios del carisma salesiano.
2.2.2 El/la director/a y equipo técnico pedagógico aseguran la existencia de mecanismos para la implementación y monitoreo del currículum evangelizador en el aula.
2.2.3 El/la director/a y equipo técnico pedagógico aseguran una adecuada articulación entre las distintas disciplinas académicas y la clase de religión y/o cultura religiosa.
2.2.4 El/la director/a y equipo técnico pedagógico evalúan el impacto del currículum evangelizador, estableciendo planes de mejora continua.

7 En algunos países, el equipo técnico pedagógico se conoce como coordinación o dirección pedagógica por niveles o ciclos.

SUBDIMENSION **2.3** Docentes salesianos como agentes de innovación en el aula
NORMES
2.3.1 El/la director/a y equipo técnico pedagógico cuentan con un perfil específico del educador salesiano y aseguran el desarrollo de competencias para el trabajo innovador en el aula.
2.3.2 El/la director/a y equipo técnico pedagógico definen metas concretas de efectividad en el aula en los distintos niveles y disciplinas.
2.3.3 El/la director/a y equipo técnico pedagógico consideran el perfil de competencias para orientar los procesos de gestión del Talento Humano: contratación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación de los docentes del centro escolar, asegurando la disposición y el desarrollo de agentes de innovación en el aula.
2.3.4 El/la director/a y equipo técnico pedagógico evalúan y actualizan periódicamente el perfil de competencias del educador/a salesiano/a en el centro, de manera participativa.

SUBDIMENSION **2.4** Acompañamiento y desarrollo de las capacidades profesionales de los educadores
ESTÁNDARES
2.4.1 El/la director/a y el equipo técnico pedagógico cuentan con mecanismos para la evaluación periódica de las capacidades profesionales de los docentes que permitan diagnosticar las necesidades formativas.
2.4.2 El/la director/a y equipo técnico pedagógico cuentan con mecanismos de observación y acompañamiento del trabajo de los docentes en el aula.
2.4.3 El/la director/a y equipo técnico pedagógico cuentan con políticas y mecanismos para el desarrollo y mejoramiento de las capacidades profesionales.
2.4.4 El/la director/a y equipo técnico pedagógico implementan estrategias que permitan estimular el desarrollo profesional y la optimización permanente de las capacidades profesionales, a nivel personal y como equipos.

DIMENSIÓN 3: ANIMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO PASTORAL
SUBDIMENSION **3.1** Acompañamiento salesiano y proyecto de vida de los jóvenes
ESTÁNDARES
3.1.1 El/la coordinador/a pastoral y su equipo favorecen el desarrollo de capacidades a nivel pastoral en los educadores, que permitan acompañar a los estudiantes.
3.1.2 El/la coordinador/a pastoral y el/la responsable de la orientación escolar (o tutorías) trabajan interdisciplinariamente desarrollando estrategias que apoyen el proyecto de vida de cada estudiante.
3.1.3 El/la coordinador/a pastoral y su equipo cuentan con un itinerario pastoral ue permita el desarrollo de la interioridad y de la capacidad de servicio en los estudiantes.
3.1.4 El/la coordinador/a pastoral y el/la responsable de la orientación escolar en conjunto con los docentes, colaboran con los estudiantes en el proceso de selección de estudios (orientación vocacional), otorgando oportunidades para discernir alternativas educativas y/o profesionales en su proceso formativo, a partir del Proyecto de Vida de los estudiantes.

SUBDIMENSION **3.2** Formación humana y espiritual de estudiantes, educadores y familias
ESTÁNDARES
3.2.1 El/la director/a y el/la coordinador/a pastoral aseguran la existencia e implementación de un proyecto de formación integrador, el cual es conocido por todos los miembros de la Comunidad Educativa.
3.2.2 El/la director/a y el/la coordinador/a pastoral aseguran que exista una adecuada articulación de los distintos proyectos para alcanzar la formación integral de los miembros de la comunidad educativo-pastoral.
3.2.3 El/la coordinador/a pastoral y el equipo programan y desarrollan encuentros formativos para los agentes pastorales u otros actores que organizan y ofrecen la formación a los miembros de la comunidad educativa.
3.2.4 El/la coordinador/a pastoral y el equipo evalúan el impacto de las jornadas, capacitaciones o encuentros formativos realizados y se toman decisionesa partir del análisis.

SUBDIMENSION **3.3** Gestión de la sana convivencia, para fortalecer el espíritu de familia.
ESTÁNDARES
3.3.1 El/la director/a y el/la coordinador/a de la convivencia[8] promueven modos de convivir que potencien el cuidado mutuo, el respeto y la resolución dialogada de los conflictos.
3.3.2 El/la director/a y el equipo directivo promueven la elaboración participativa de las normas de funcionamiento y convivencia.
3.3.3 El/la director/a y el/la coordinador/a de convivencia diseñan contextos de aprendizaje pedagógico para conocer y practicar el Sistema Preventivo: ambiente de familia, amabilidad salesiana y fraternidad.
3.3.4 El/la coordinador/a de convivencia promueven espacios de formación a los miembros de la comunidad escolar, sobre temas que contribuyan a cultivar un ambiente sano y seguro.

SUBDIMENSION **3.4** Protagonismo juvenil, ciudadanía activa y ecología integral
ESTÁNDARES
3.4.1 El/la coordinador/a pastoral en conjunto con el equipo de convivencia[9] desarrollan un plan para la formación ciudadana y ecológica, que es conocido por todos los miembros de la CEP.
3.4.2 El/la coordinador/a pastoral y el equipo ofrecen experiencias de protagonismo juvenil, de voluntariado educativo y misionero, de asociacionismo, de responsabilidad social y ambiental que hagan visible la fe y el compromiso ciudadano.
3.4.3 El/la coordinador/a pastoral en conjunto con el equipo de convivencia promueven el respeto por la ecología y el cuidado de la casa común como una práctica cotidiana que involucra a todos los miembros de la CEP.
3.4.4 El/la coordinador/a pastoral en conjunto con el equipo de convivencia desarrollan competencias ciudadanas en la CEP, que permitan desarrollar una cultura de cuidado de la casa común desde una ciudadanía responsable.

8 En Perú, se refiere a la Coordinación de Tutorías.

9 En Perú, se refiere a Equipo de Gestión del Bienestar Escolar.

DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE RESULTADOS SIGNIFICATIVOS
SUBDIMENSION **4.1** Gestión eficiente de los recursos administrativos y financieros
ESTÁNDARES
4.1.1 El/la director/a general y el/la administrador/a de la escuela cuenta con un presupuesto, conocido por el equipo directivo y con mecanismos efectivos para la gestión de los recursos humanos y financieros, asegurando la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional.
4.1.2 El/la director/a y el equipo directivo, en coordinación con el/la Director/a General de la Obra, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, para el desarrollo del Proyecto Educativo.
4.1.3 El/la director/a general y el/la administrador/a cuentan con mecanismos de monitoreo y control, que permiten recolectar y analizar sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.
4.1.4 El/la director/a general y el/la administrador/a evalúan la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera del centro, informando y explicando de manera periódica y comprensible los procesos financieros del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa (Rendición de cuentas).

SUBDIMENSION **4.2** Resultados del aprendizaje escolar para el siglo XXI: carácter, ciudadanía, colaboración, comunicación, creatividad y pensamiento crítico..
ESTÁNDARES
4.2.1 El/la director/a y el equipo directivo aseguran la existencia de sistemas y prácticas que permitan desarrollar en todos los niveles las 6 competencias para el siglo XXI.
4.2.2 El/la director/a y el equipo técnico pedagógico cuentan con estrategias para que los docentes autoevalúen la integración y desarrollo de las 6 competencias en las asignaturas y niveles que imparten.
4.2.3 El/la director/a y el equipo técnico pedagógico han desarrollado instrumentos para evaluar las competencias y habilidades propias del siglo XXI que la escuela está priorizando en cada nivel.
4.2.4 El/la director/a y el equipo directivo consideran los resultados de aprendizaje de las competencias en la toma de decisiones, para retroalimentar el proceso con estudiantes y docentes.

5K
28/05/17
1ER CARRERA SALESIANA
CACH
2019-2020

SUBDIMENSION **4.4** Participación e incidencia de los estudiantes en el medio social
ESTÁNDARES
4.4.1 El/la director/a y el equipo directivo establecen redes de cooperación con las entidades del entorno para aportar a la formación de los estudiantes.
4.4.2 El/la director/a y el equipo directivo establecen redes de participación para que los estudiantes desarrollen proyectos que contribuyan al entorno.
4.4.3 El/la director/a y el equipo directivo promueven la reflexión crítica, constructiva y permanente respecto de la situación del entorno local, nacional y social como parte de la formación de los estudiantes de la escuela.
4.4.4 El/la director/a y el equipo directivo evalúan de manera periódica el vínculo y la incidencia de los estudiantes con el entorno social de referencia.

SUBDIMENSION **4.5** Proyectos innovadores que fortalezcan la significatividad de la obra
ESTÁNDARES
4.5.1 El/la director/a y el equipo directivo promueven un trabajo escolar interdisciplinario, que permita a los estudiantes el desarrollo de proyectos innovadores aplicables en la realidad social de su entorno.
4.5.2 El/la director/a y el equipo directivo apoyan a los docentes para postular a proyectos que aporten al desarrollo de los estudiantes y favorezcan la visibilidad de la escuela en el entorno.
4.5.3 El/la director/a y el equipo directivo promueven la postulación a proyectos del ministerio de educación y otros organismos que permitan aportar al medioambiente.
4.5.4 El/la director/a y el equipo directivo evalúan sistemáticamente el impacto estratégico de los proyectos desarrollados.

Proceso de validación del modelo: Aspectos conceptuales y ciclo de aplicación

4.

Los estándares diseñados inicialmente como propuesta requieren de un proceso de validación en todas las zonas de ESA. Considerando que existen realidades muy diversas, este no será un trabajo sencillo, pero es absolutamente necesario. Por ello, se utilizará una plataforma web o sitio de encuestas, en donde se expondrá el modelo completo con la posibilidad de opinar, sugerir, aprobar o modificar cada parte de este. Se solicita considerar en todo momento que se trata de un modelo común y, por ello, teniendo siempre presente el contexto y nivel de desarrollo propio.

Se propone el desarrollo de un proceso de validación a partir del trabajo de la comisión inicial que dio origen al modelo. Esta comisión tendrá las tareas de:

- Coordinar el desarrollo del proceso evaluativo por zonas.
- Recopilar y sintetizar los aportes en el proceso de validación luego de cada jornada.
- Incorporar los aportes de todas las zonas para mejorar el modelo inicial.
- Coordinar una revisión final del modelo reformulado con al menos tres expertos técnicos a seleccionar a partir de los integrantes de la Comisión.
- Cierre del proceso y presentación del modelo validado.

Esto implica que el documento será siempre dinámico, puesto que se enriquecerá con la participación de todas las regiones.

4.1 Etapas para la validación y Puesta en Marcha del Modelo

Fase 1: Validación de los componentes conceptuales del modelo

A. Ubicación del modelo en una plataforma digital para su aplicación.

B. Selección de equipos representativos de las zonas de ESA para la validación del modelo.

C. Generación y aprobación de un calendario para desarrollar jornadas de validación “online”, por zonas, con equipos representativos de todos los países de cada zona.

D. Revisión e incorporación de los aportes recopilados a la propuesta de modelo.

E. Propuesta y selección de equipo experto internacional.

F. Coordinación y trabajo con el equipo experto.

G. Recepción y revisión del trabajo del equipo experto.

H. Edición y publicación del modelo final.

Ciclo de aseguramiento de la significatividad: Modelo en marcha

5.

Os sistemas de garantia de qualidade (Modelos de Qualidade) possuem dois aspectos muito relevantes: por um lado, apresentam as definições conceituais que operacionalizam o "constructo" Qualidade ou Educação de Qualidade, neste caso; ou seja, detalham até o mais essencial para compreender e colocar em comum o que se entende por educação de qualidade.

Um segundo componente é o que pode ser entendido como a ferramenta prática, conhecida como "Ciclo de Melhoria Contínua". A totalidade dos modelos de referência possui essa parte; um exemplo disso é o Ciclo de Melhoria do Modelo Deming, apresentado na Figura 4.

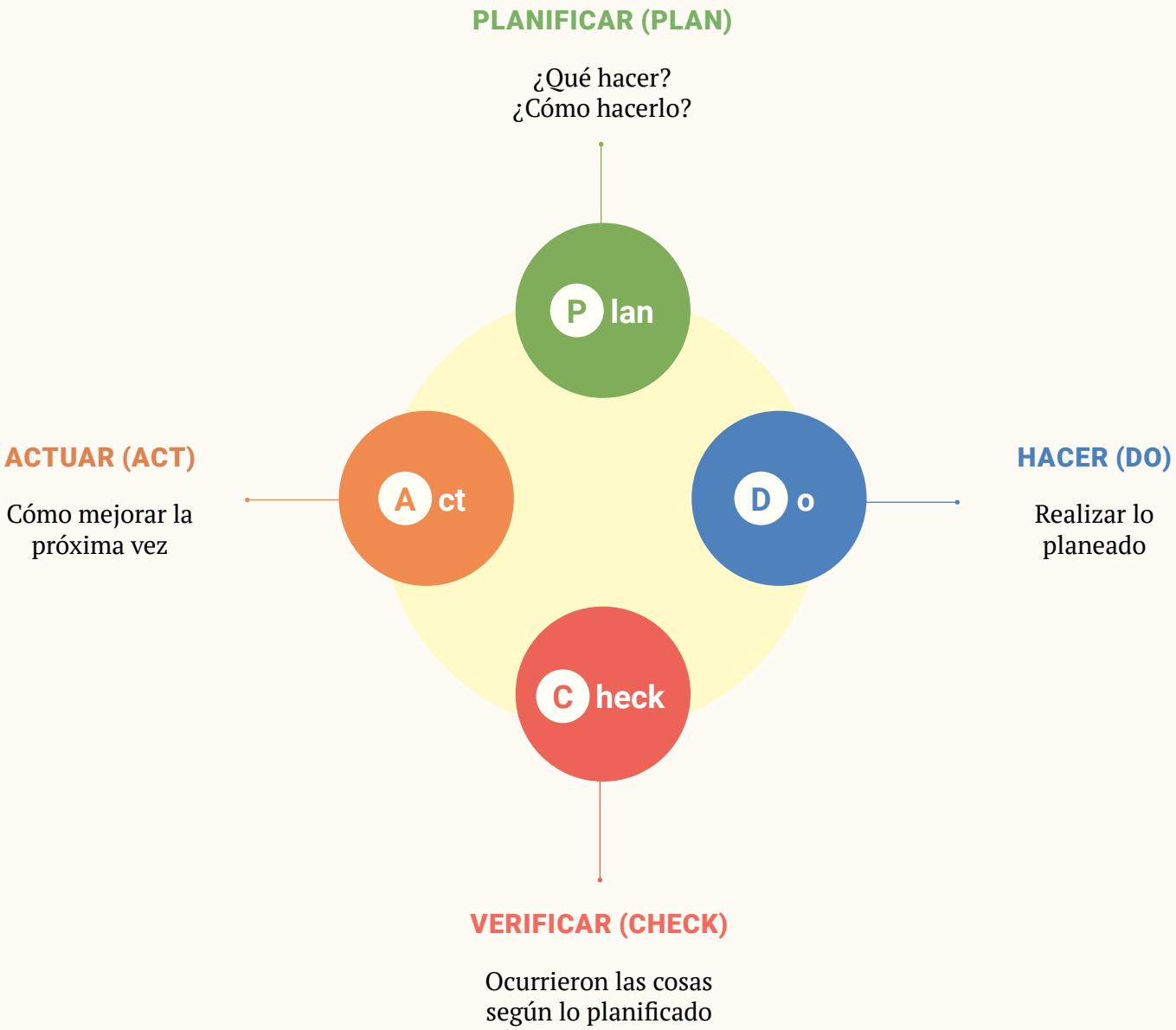


Figura 4
Modelo Deming[10]*. Ciclo de Mejoramiento Continuo.*
Fuente: Sitio web: https://bit.ly/3umFX3M

10 O ciclo de Deming (de Edwards Deming), também conhecido como ciclo PDCA (do inglês Plan-Do-Check-Act) ou PHVA (da tradução oficial em espanhol como Planificar-Fazer-Verificar-Agir), ou espiral de melhoria contínua, é uma estratégia baseada na melhoria contínua da qualidade, em quatro etapas, de acordo com o conceito criado por Walter A. Shewhart, amigo e mentor de William E. Deming, que o ensinou no Japão dos anos 1950. Às vezes, também é denominado Ciclo Deming-Stewart.

Para o processo que estamos desenvolvendo, tanto quanto ter as definições conceituais, é relevante colocar em prática um ciclo que ajude as instituições a utilizar as ferramentas de melhoria. Os passos, aplicados ao contexto das organizações escolares, são os seguintes:

5.1
Definiciones y componentes del ciclo de mejora continua

AUTOEVALUACIÓN – DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Teniendo siempre como referente el Modelo de Calidad y los Estándares, en esta etapa, cada Institución se analiza a sí misma, reconoce sus fortalezas y debilidades, y establece las áreas críticas para el mejoramiento de su gestión. Este trabajo puede realizarse con mayor o menor participación de los integrantes de la comunidad: directivos, educadores, estudiantes, familias e incluso actores del entorno con los que el centro se vincula. Además, se debe considerar todos los elementos adicionales de diagnóstico y evaluación con los que un centro cuenta, tales como evaluaciones de aprendizaje, pruebas estandarizadas, evaluaciones de programas específicos, entre otros. Toda la información actualizada y disponible ayuda a clarificar el diagnóstico institucional. Se trata de contar con evidencias que den cuenta del estado de la situación real del centro y, con ello, las áreas de mejora asociadas al modelo de referencia.

REVISIÓN DE LAS DEFINICIONES E INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN

Lograr que un centro escolar se oriente a la calidad no es solo detectar sus deficiencias. Junto con ello, se ha de lograr que pueda cumplir con los propósitos originales que se ha planteado en los instrumentos de gestión que comúnmente posee (Proyecto Educativo, definiciones estratégicas como Misión y Visión, objetivos estratégicos, etc.). Si se cuenta con un nivel avanzado de gestión y estos instrumentos están disponibles, el trabajo a desarrollar será de “Alineamiento Estratégico”. Ello implica poner en sintonía el diagnóstico realizado con las definiciones estratégicas. Si no se cuenta con estos elementos o se detecta que las existentes son deficitarias, no es este el momento de corregirlas o diseñarlas; estos serán entonces componentes esenciales para el paso siguiente, que es el diseño de un Plan de Mejoramiento.

DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO – ALINEAMIENTO CON EL PEI

En función de los resultados del diagnóstico, el paso siguiente es el diseño del Plan de Mejoramiento. En este caso, se trata de introducir herramientas de apoyo que posibiliten mejorar de forma planificada, en los tiempos pertinentes y con los recursos adecuados, la gestión de la institución y desarrollar un trabajo sistemático de orientación hacia la mejora. No hay que olvidar que, a pesar de estar trabajando con elementos de gestión, el corazón de un Modelo de Calidad Escolar es el trabajo pedagógico, curricular y formativo; por ello, esta es la prioridad en la mejora que se busca alcanzar. El Plan de Mejoramiento deberá asociarse a los planes estratégicos en las instituciones que los posean y debe ser consistente con los proyectos educativos. Se trata de ir simplificando el trabajo y no multiplicando instrumentos e intervenciones que terminan complicando a las personas e instituciones.

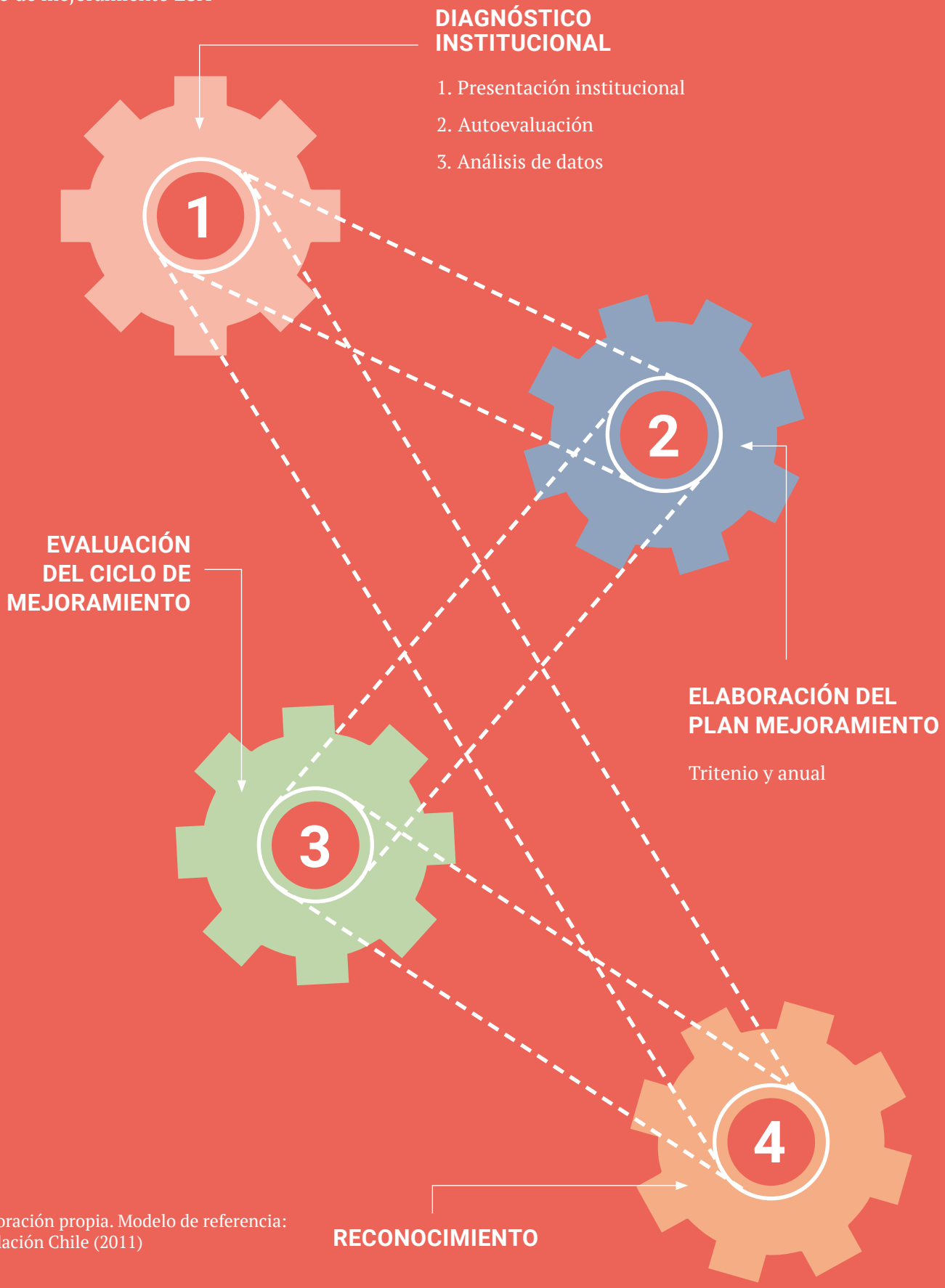
La realización del Diagnóstico supone un proceso de reflexión crítica y colaborativa sobre las prácticas y desempeños de la institución. En el desarrollo del proceso se recoge y sistematiza (a partir de distintas fuentes) la información sustantiva acerca del grado de desarrollo de los sistemas y dispositivos de gestión que operan en la organización escolar.

EVALUACIÓN EXTERNA

El último paso del ciclo (aplicado en una primera ronda) es la evaluación externa. Si bien en el contexto escolar existen en la actualidad diversos instrumentos para la evaluación externa, como las pruebas estandarizadas de aprendizaje (por ejemplo, la prueba que aplica el LLECE[11] de la Unesco en la región de América Latina y el Caribe, o pruebas de carácter global como TIMSS o PISA), en este caso se trata de una evaluación realizada por agentes externos al centro escolar. Estos agentes utilizan el mismo modelo de referencia y su trabajo consiste esencialmente en levantar un informe del estado de situación de un centro escolar, en un tiempo determinado y basándose en la recopilación de evidencias. Las experiencias más comunes en este tipo de evaluación incluyen un equipo de profesionales que, bajo una metodología (usualmente basada en la "opinión de experto"), redactan un informe completo para que el centro pueda contrastar su visión interna con la mirada externa de los expertos. Existen diversas estrategias para la implementación de esta fase, entre las más conocidas se encuentran: Sellos de calidad, acreditaciones, premios de calidad, entre otros.

11 El LLECE forma parte de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago) y monitorea los avances en los aprendizajes de los estudiantes de la región. Actualmente, está dedicado al Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE, 2019), cuyos resultados estarán disponibles en 2021. Las pruebas y cuestionarios del estudio ERCE 2019 se aplican a estudiantes de tercer y sexto grado, y representan la mayor evaluación a gran escala que se implementa con la participación activa de 18 países de América Latina.

FIGURA 5
Ciclo de mejoramiento ESA



Elaboración propia. Modelo de referencia: Fundación Chile (2011)

5.2
Caminos de futuro: puesta en marcha del Modelo – Fase 2

A. Formación de un equipo experto ESA – Impulsor del sistema de Aseguramiento.

B. Elaboración de material básico para la formación e implementación del Modelo:

- Documentos base.
- Manuales de aplicación para cada Región.
- Diseño y validación de instrumentos adaptados a cada Región para la aplicación del ciclo de mejora, según el nivel de desarrollo de cada zona.
- Diseño e implementación de Plataforma web para la aplicación de instrumentos – Puede ser con adaptaciones a cada Región.

C. Convenio con universidades IUS y ISS-FMA para la capacitación a nivel de las zonas de ESA en la aplicación del Modelo – Equipos directivos – Región y países.

D. Formación de especialistas (consultores) de apoyo para la implementación del Sistema de aseguramiento de la Significatividad en la ESA.

E. Formación de un Consejo ESA de Certificación de la Significatividad Salesiana.

Referencias

B

Bassini, G. (2013). *Currículo por competencias y la significatividad del proceso educativo salesiano*. Revista de Educación Alteridad, 8 (2), 172-191. Quito: Editorial Abya-Yala.

Ble Acosta, L.B. (2021). *De la calidad a la excelencia educativa en México.* Revista Ecumene de Ciencias Sociales. Año I, Número II, 2020-2021.

C

Castillo Armijo, P., Puigdellivol Aguadé, I., & Antúnez Marcos, S. (2017). *El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes.* Estudios pedagógicos (Valdivia), 43(1), 41-59. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000100003

Congregación para la Educación Católica. (2022). *La identidad de la escuela católica para una cultura del diálogo.* http://bit.ly/3Jf7g89

D

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. http://bit.ly/3kOwJMd

E

Escuela Salesiana América. (2008). *Documento conclusivo ESA III*. Brasilia. http://bit.ly/3ZmzG5P

Escuela Salesiana América. (2021). *Carta de Identidad de las Escuelas Salesianas de América.* https://bit.ly/3kcGZKY

F

Francisco. (2015). *Carta Encíclica Laudato Si' sobre el Cuidado de la Casa Común.* https://bit.ly/3AfUPSo

Francisco. (2019). *Mensaje del Santo Padre Francisco para el Lanzamiento del Pacto Educativo.* http://bit.ly/3YmtWHQ

Fullan, M. (2015). *Coherence: putting your inner drive into overdrive. Australia Workshop.* Motion Leadership.

Fullan, M., Quinn, J. y McEachen, J. (2018). *Deep Learning. Engage the world change the world.* Corwin, California.

G

Garay, S. (2011). *Ciclo de mejora continua y certificación de la calidad en Gestión Escolar de Fundación Chile.* https://bit.ly/3mCiQRR

González, T. (2014). *La importancia de la Innovación y el Emprendimiento en los docentes del Sistema Educacional Chileno.* Aspectos a considerar en la reflexión. Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, 7(19), 68-78, http://bit.ly/3JzkTPq

Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *El Liderazgo Sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores.* Madrid: Morata.

H

Instituto Hijas de María Auxiliadora. (2005). *Para que Tengan Vida y Vida en Abundancia.*

I Líneas Orientadoras de la Misión Educativa FMA. CCS Madrid.

L Leithwood, Kenneth. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes de la Investigación.* Santiago de Chile: Fundación Chile.

M Murillo, J., Krichesky, G., Castro Z., A., & Hernández, R. (2010). *Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social.* Aportaciones de la investigación. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, 4(1), 169-186.

O OECD. (2019). *Future of Education and Skills 2030 Concept Note.* Learning Compass 2030. https://bit.ly/3qywHH3

OREALC/UNESCO. (1997). *Primer estudio internacional comparativo sobre lenguaje, matemática y factores asociados en tercero y cuarto grado.* http://bit.ly/3ZDgj8c

P Pagès, A. (2019). *Paradoxes of Tradition in Educational Innovation.* In: Peters, M., Heraud, R. (eds) Encyclopedia of Educational Innovation. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-2262-4_27-1. Springer

Peresson, M. (2010). *Educar con el corazón de Don Bosco.* Editorial CCS.

Pigozzi. M.J. (2004). *Perspectiva ministerial acerca de la educación de calidad.* Perspectivas, XXXIV (2) junio: 5-15. http://bit.ly/3SRRrHq

S Salesianos de Don Bosco. (1990). *Actas Capítulo General XXIII de la Sociedad Salesiana.* https://bit.ly/3dARCnp

Salesianos de Don Bosco. (2014). *La Pastoral Juvenil Salesiana.* Cuadro de Referencia. Editorial CCS.

T Tiana Ferrer, A. (2006). *La evaluación de la calidad de la educación. Conceptos, modelos e instrumentos.* Revista Transatlántica de educación, 1, 19-29.

Timperley, H.S. (2008). *Teacher professional learning and development.* Ginebra: International Academy of Education/ International Bureau of Education.

U UNESCO. (2005). *Educación para todos: El imperativo de la Calidad. Ediciones* UNESCO. https://bit.ly/3SOvWr2

UNESCO. (2005). *Herramientas de formación para el Desarrollo Curricular: Una caja de recursos.* http://bit.ly/41Lq4Db

UNESCO. (2016). Educación 2030: *Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar une educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.* https://bit.ly/2XcZrYo

V Vecchi, J. (2017). *Nuove povertà, missione salesiana e significatività. Cartas del Rector Mayor.* http://bit.ly/3mu1bvL

SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA

Significatividad Salesiana en la Escuela