



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Escuela de Trabajo Social

“APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR A UN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL BÁSICO CON ALTO GRADO DE VULNERABILIDAD, UBICADO EN LA COMUNA DE VALPARAÍSO”

INFORME FINAL DE SEMINARIO DE TITULO PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL Y EL TITULO PROFESIONAL DE ASISTENTE SOCIAL

ALUMNOS: ELIZABETH ALARCÓN A.
INGRID GAMBOA S.

PROF. GUIA: MARIA TERESA SANCHEZ A.

2012



RESUMEN EJECUTIVO:

El presente seminario de título, se realiza en el marco de la confluencia de dos necesidades coexistentes: la realización del seminario de título para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social, y a su vez, la necesidad que presenta el establecimiento educacional municipal básico con alto grado de Vulnerabilidad, con el fin de autoevaluarse y medir la gestión escolar, teniendo como propósito acceder a la acreditación de certificación de calidad escolar.

El Modelo de Gestión Escolar, consiste en aportar al mejoramiento de la gestión de los establecimientos educacionales de Chile, promoviendo el aprendizaje organizacional y el mejoramiento constante de la calidad de las instituciones escolares.

La investigación evaluativa, propone comenzar con una autoevaluación en la escuela Joaquín Edwards Bello, la cual tiene como fin identificar la percepción de los distintos actores de la comunidad educativa, en relación a las variables del modelo de gestión escolar. Considerando lo anterior, el equipo seminarista determinó comenzar por indagar en relación a la temática, conceptualizando los ejes fundamentales para obtener los conocimientos necesarios para implementar el Modelo de Gestión Escolar en el establecimiento educacional, el cual le permita crear un nuevo flujo de información, proviniendo desde los actores de la comunidad educativa permitiéndoles conocer a fondo sus necesidades, detectar y mejorar problemas y adecuar sus servicios a las expectativas de los mismos.

Donde los principales objetivos, son que la comunidad educativa identifique desde su percepción las principales fortalezas y debilidades en relación a las variables del Modelo de Gestión Escolar, y a su vez proponer un plan de mejoramiento para la calidad de la educación en dicho establecimiento educacional.



Los diferentes procedimientos que la investigación evaluativa implicó, fue la aplicación de una encuesta, entrevistas semi-estructuradas y focus-group a los alumnos y alumnas, padres y/o apoderados, docentes y equipo directivo que conforman la comunidad educativa, destacándose las reuniones con el equipo directivo, quienes facilitaron el proceso de autoevaluación.

Dentro de las actividades más relevantes desarrolladas se encuentran:

- Coordinar con el establecimiento educacional la aplicación de las encuestas a los distintos actores para que identifiquen su percepción en relación a las variables del Modelo de Gestión Escolar.
- Aplicar las encuestas a los actores de la comunidad educativa.
- Sistematizar la información arrojada por las encuestas aplicadas a los actores de la comunidad educativa, la que contiene la percepción de estos en relación a las variables del Modelo de Gestión Escolar.
- Analizar los datos arrojados en las encuestas aplicadas a los actores de la comunidad educativa, la que contiene la percepción de estos en relación a las variables del Modelo de Gestión Escolar
- Profundizar en los hallazgos encontrados en el análisis de los datos.
- Crear y proponer un Plan de Mejoramiento en base del análisis de los datos y principales hallazgos identificados por la comunidad educativa.



A pesar de los imprevistos y ajustes, la investigación evaluativa cumplió con el objetivo, ya que se generaron nuevos flujos de información respecto a los actores de la comunidad educativa. Como producto de la autoevaluación institucional, y con la finalidad de tomar las decisiones y medidas pertinentes para corregir las deficiencias o limitaciones detectadas y/o potenciar los logros, se desarrollan los procesos de mejoramiento institucional, que posibiliten la implementación de sistemas y dispositivos de gestión que impacten efectivamente en las áreas claves de la institución, en función del estándar de calidad en un futuro próximo con mayor constancia y eficiencia.



INDICE.

Introducción	Pág. 1
---------------------	--------

CAPITULO Nº1: CONTEXTO DEL ESTUDIO.

Presentación	Pág. 3
1. Contexto político-jurídico de la educación secundaria en Chile	Pág. 4
1.1 Curriculum y los programas de enseñanza según Ley General de Educación.	Pág. 4
1.2 Sostenedores de Establecimientos Educativos.	Pág. 5
1.3 Ministerio de Educación.	Pág. 1
2. Contexto político-jurídico de educación en la región de Valparaíso.	Pág. 8
2.1 Identificación de la CORMUVAL.	Pág. 8
2.2 Tipo de Institución a la que pertenece la CORMUVAL.	Pág. 8
2.3 Cobertura de la CORMUVAL.	Pág. 9
2.4 Radio de acción de la CORMUVAL.	Pág. 9
2.5 Marco jurídico-político de la CORMUVAL.	Pág. 10
2.6 Estructura Organizacional.	Pág. 10
2.7 Antecedentes Históricos de la CORMUVAL.	Pág. 11
2.8 Funciones de la Corporación Municipal de Valparaíso.	Pág. 12
2.9 CORMUVAL en el área educación.	Pág. 13
3. Contexto Institucional de la Institución Patrocinante.	Pág. 13



3.1	Antecedentes Generales de la Institución Patrocinante.	Pág. 13
3.2	Dependencia administrativa de la institución patrocinante.	Pág. 14
3.3	Cobertura y caracterización del área física de la institución patrocinante.	Pág. 14
3.4	Misión/Visión de la institución patrocinante.	Pág. 15
3.5	Objetivos estratégicos de la institución patrocinante.	Pág. 16
3.6	Servicios y Programas de la institución patrocinante.	Pág. 17
3.7	Estructura organizacional del establecimiento educacional.	Pág. 19
3.8	Vinculación institucional con redes y políticas sociales.	Pág. 19
4.	Contexto geográfico de la institución patrocinante.	Pág. 21
4.1	Descripción: Perfil de los estudiantes-barrio-vulnerabilidad de la institución patrocinante.	Pág. 22
5.	Contexto temático.	Pág. 23
5.1	¿Por qué la calidad de la educación en Chile?	Pág. 23

CAPITULO Nº 2: MARCO DE REFERENCIA.

	Presentación	Pág. 26
1.	Calidad.	Pág. 27
1.1	Proceso de Mejora Continua.	Pág. 22
2.	Calidad en Educación.	Pág. 30
2.1	Historia de calidad en Educación	Pág. 32
3.	Gestión Escolar.	Pág. 33



3.1	Gestión de Calidad Escolar en Chile.	Pág. 36
4.	Modelo de Gestión Escolar.	Pág. 39
4.1	Principios del Modelo Gestión de Calidad Escolar.	Pág. 40
4.2	Objetivos del Modelo de Gestión de Calidad Escolar.	Pág. 41
4.3	Modelo de Gestión de Calidad.	Pág. 43
4.4	Premisas del Modelo de Gestión escolar.	Pág. 43
4.5	Ventajas del Modelo de Gestión Escolar.	Pág. 45
4.6	Variables del Modelo.	Pág. 47
5.	Percepción	Pág. 53

CAPITULO Nº 3: DISEÑO METODOLÓGICO.

	Presentación.	Pág. 56
1.	Presentación del tema.	Pág. 57
2.	Fundamentación.	Pág. 57
3.	Finalidades de la Evaluación.	Pág. 59
4.	Tipología de la Evaluación.	Pág. 59
5.	Objetivos de Investigación Evaluativa.	Pág. 61
6.	Unidad de Análisis.	Pág. 62
6.1	Delimitación de la Muestra.	Pág. 63
6.2	Muestra.	Pág. 63
7.	Criterios de selección.	Pág. 66
8.	Instrumentos de selección utilizados.	Pág. 67
9.	Validez del Instrumento.	Pág. 68
10.	Operalización de las variables.	Pág. 69
10.1	Definición de las variables.	Pág. 69
10.2	Valorización de las Variables.	Pág. 71
10.3	Categorización.	Pág. 71



CAPITULO Nº 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Presentación.	Pág. 73
1. Análisis de los datos.	Pág. 74
1.1 Objetivo Especifico Nº 1	Pág. 74
1.2 Objetivo Especifico Nº 2	Pág. 86
1.3 Objetivo Especifico Nº 3	Pág. 98
1.4 Objetivo Especifico Nº 4	Pág. 107
1.5 Objetivo Especifico Nº 5	Pág. 118
1.6 Objetivo Especifico Nº 6	Pág. 137
2. Logro del Objetivo General.	Pág. 152

CAPITULO Nº 5: PLAN DE MEJORAMIENTO.

Presentación.	Pág. 162
1. Identificación del Plan de Mejoramiento.	Pág. 163
1.1 Identificación de la Dependencia Legal y Administrativa.	Pág. 163
1.2 Cobertura.	Pág. 163
2. Fundamentación.	Pág. 163
3. Objetivos.	Pág. 165

Conclusiones y Aprendizajes Pág. 177

Bibliografía Pág. 187

Pág. 192

Anexos

Anexo N°1: Acta de Reunión Pág. 192

Anexo N°2: Acta de Acuerdo Pág. 193

Anexo N°3: Valorización de las Variables Pág. 194



INDICE DE TABLAS:

Tabla N° 1:	Identificación de la institución.	Pág. 8
Tabla N° 2:	Establecimientos Educativos Municipales de la Comuna de Valparaíso.	Pág. 9
Tabla N° 3:	Identificación de los sectores geográficos.	Pág. 10
Tabla N° 4:	Identificación de la institución patrocinante.	Pág. 13
Tabla N° 5:	Objetivos Estratégicos del Establecimiento Educativo Municipal Joaquín Edwards Bello	Pág. 16
Tabla N° 6:	Servicios prestados por el Establecimiento Educativo Municipal Joaquín Edwards Bello.	Pág. 17
Tabla N° 7:	Programas implementados por el Establecimiento Educativo Municipal Joaquín Edwards Bello.	Pág. 18
Tabla N° 8:	Tabla descriptiva de redes y políticas sociales del Establecimiento Joaquín Edwards Bello.	Pág. 20
Tabla N° 9:	Evolución del concepto de la calidad	Pág. 27
Tabla N° 10:	Etapas de la Gestión Escolar en Chile.	Pág. 32
Tabla N° 11:	Estimación del universo	Pág. 66
Tabla N° 12:	Resultados finales	Pág. 66
Tabla N° 13:	Categorización General.	Pág. 71
Tabla N° 14:	Categorización por variable.	Pág. 72
Tabla N° 15:	Resumen de resultados de la aplicación del Modelo de Gestión Escolar	Pág. 173
Tabla N° 16:	Fortalezas y debilidades de la Aplicación del Modelo Gestión Escolar	Pág. 155



INTRODUCCIÓN:

Lograr la certificación de calidad para todas las instituciones que desarrollan sus actividades en mercados globales y cambiantes, ya sea con fines de lucro o sin él, que condicionan su supervivencia. No solo se trata de ser los mejores, sino que también sean conscientes de lo bien que se gestionan los procesos. Actualmente, las universidades y establecimientos educacionales, al igual que la mayoría de las organizaciones, han entrado en un proceso de trabajo arduo en busca de la calidad, con el fin de cumplir con los propósitos establecidos en el plan de estudios vigente y satisfacer la demanda social educativa de manera equitativa, eficaz y eficiente.

Es por esto, que se considera de suma importancia el analizar la influencia que la gestión escolar tiene en los establecimientos educacionales, pues a través de ella es posible encontrar rutas de acción que posibiliten el cumplimiento de metas educativas y los fines alcanzados en mejores condiciones. En Chile, debido a los procesos de reforma educativa en marcha y la mayor relevancia que toman los establecimiento educacionales como unidad de gestión escolar, se da importancia al desafío que poseen los directores y directoras en el logro de una educación de calidad, siendo esta una tendencia que va en aumento.

Por lo anteriormente dicho, el propósito de esta tesis de pregrado de Trabajo Social, es llevar a cabo la “Aplicación del Modelo de Gestión Escolar a un Establecimiento Educacional Básico con alto grado de vulnerabilidad, ubicado en la comuna de Valparaíso”. En donde se busca a través del ciclo de mejoramiento continuo establecer directrices que faciliten el desarrollo de acciones con el objetivo de desarrollar y/o fortalecer competencias de gestión en el establecimiento educacional, con el fin de desarrollar competencias de gestión vinculadas a la participación de la comunidad educativa, liderazgo organizacional, competencias docentes y analizar los procesos y resultados de los logros y metas; para ello, esta tesis se ha estructurado en cinco capítulos, a saber:



El primer capítulo, titulado “Contexto del estudio”, presenta antecedentes de la Ley de Educación, para posteriormente dar a conocer los datos de la Corporación Municipalidad de Valparaíso, y por último los antecedentes de la Escuela Joaquín Edwards Bello, su estructura organizacional, marco regulatorio, funciones, entre otras características relevantes que le permiten contextualizar este estudio.

En el segundo capítulo, “Marco de Referencia”, se expone el resultado de la revisión de antecedentes documentales acerca del concepto de calidad, mejoramiento continuo, su evolución de sistemas de gestión de calidad, gestión escolar y el modelo de gestión escolar.

En el tercer capítulo denominado “Diseño Metodológico”, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo de tesis, la metodología aplicada, las estrategias de recolección de información y técnicas implicadas de la experiencia de tesis.

El cuarto capítulo “Análisis e Interpretación de los datos”, da a conocer los resultados y los principales hallazgos del Modelo de Gestión Escolar, destacando las fortalezas y debilidades de la gestión escolar del establecimiento educacional.

El sexto capítulo llamado “Plan de Mejoramiento” da a conocer las principales acciones de mejoramiento proyectadas para el establecimiento educacional, en función de sus fortalezas y debilidades identificadas por la comunidad educativa.

Por último, se presentan las conclusiones y aprendizajes, con lo que se espera generar conocimientos que permitan dar un aporte al Trabajo Social que, como disciplina, cuenta con las herramientas suficientes y mecanismos para poder insertarse a esta nueva área de Gestión Escolar.

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Capítulo N°1

CONTEXTO DEL ESTUDIO





PRESENTACIÓN:

El presente documento, da cuenta de aquellos aspectos más relevantes del contexto del estudio; el cual consta de los siguientes puntos:

1. Contexto a nivel nacional de la Política Educativa.
2. Contexto de la Región de Valparaíso a nivel político- jurídico. (CORMUVAL)
3. Contexto institucional (referido al Establecimiento Educativo Municipal Básico “Joaquín Edwards Bello”, institución patrocinante, bajo la cual se desarrolla el presente Seminario de Título)
4. Contexto geográfico de la institución patrocinante.
5. Contexto temático.



1. CONTEXTO POLÍTICO-JURÍDICO DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN CHILE:

La Ley General de Educación (ley N° 20.370) representa el marco para una nueva institucionalidad de la educación en Chile. Deroga la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) en lo referente a la educación general básica y media (mantiene la normativa respecto a la educación superior). Establece principios y obligaciones, y promueve cambios en la manera en que los niños de nuestro país serán educados. (Ley General de Educación, 2011)

Es importante destacar que los derechos garantizados en la Constitución, tratados internacionales, el derecho a la educación y la libertad de enseñanza, la LGE se inspira en los siguientes principios Universalidad y educación permanente; Calidad de la educación; Equidad; Autonomía; Diversidad; Responsabilidad; Participación; Flexibilidad; Transparencia; Integración; Sustentabilidad; y por último la Interculturalidad.

La Ley establece un cambio en la malla escolar, ya que la educación básica comprenderá de 1° a 6° año, y la educación media tendrá seis años en vez de cuatro (cuatro de formación general y dos de formación diferenciada). Este cambio curricular debe entrar en efecto en 2017. (Ley General de Educación, 2011)

1.1 CURRÍCULUM Y LOS PROGRAMAS DE ENSEÑANZA SEGÚN LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (LGE):

- Se establecen **Objetivos Generales de Aprendizaje** que favorecen la educación integral de los jóvenes, es decir, se fomentará tanto la educación formativa (valores, principios) como a su vez la cognitiva (materias escolares).



- Flexibilidad curricular ampliada: Las bases curriculares que elabore el Ministerio de Educación para los niveles parvulario, básico y medio deberán asegurar que los establecimientos en régimen de Jornada Escolar Completa cuenten con un **30% de tiempo de libre disposición**.
- Se creará un **Banco de Planes y Programas Complementarios** que estará a disposición de todos los establecimientos para que cuenten con alternativas y puedan enriquecer sus propios planes y programas.

1.2 SOSTENEDORES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES:

Los sostenedores no podrán ser personas naturales, sólo personas jurídicas públicas o privadas (por ejemplo, corporaciones municipales, fundaciones o instituciones sin fines de lucro). Estos últimos, además, a partir de 2011 deben tener giro único, o sea, dedicarse exclusivamente a la educación y a ningún otro rubro. Quienes reciban subvenciones escolares y aportes estatales deberán rendir cuenta pública de su gestión. Además, deberán contar con un proyecto educativo, reglamentos internos y órganos de participación para la comunidad (centros de padres, consejos escolares, etc.). (Ley General de Educación, 2011)

1.3 MINISTERIO DE EDUCACIÓN:

El ministerio de Educación se inició en el año 1837 como parte del Ministerio de Justicia, Instrucción y Culto siendo su primer ministro Diego Portales. En esos años el ministerio se encargó de supervisar las instituciones educacionales tales como el Instituto Nacional General José Miguel Carrera y la Universidad de Chile. Desde 1887 se denominó Ministerio de Justicia e Instrucción Pública. En el año 1927 se creó el Ministerio de Educación Pública, siendo el responsable de la educación primaria, la



educación secundaria, la educación profesional, las bibliotecas, los archivos y los museos. En marzo de 1990 sufre una reorganización y pasa a llamarse Ministerio de Educación a secas. Actualmente el ministerio de educación se basa en la Ley de 20.529 Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica, Media y su fiscalización. El Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC) es el ministerio de Estado encargado de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles; asegurar a toda la población el acceso a la educación básica; estimular la investigación científica y tecnológica y la creación artística, y la protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación. (Ministerio de Educación, 2012)

El ministerio de educación del Gobierno de Chile tiene como objetivo “asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación sectorial”. Para ello el sistema educativo considerara los siguientes puntos:

- Estándares de aprendizaje de los alumnos, referidos a los objetivos generales señalados en la ley y sus respectivas bases curriculares; otros indicadores de calidad educativa y estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores.
- Requisitos del reconocimiento oficial que deben cumplir los sostenedores y los establecimientos educacionales para ingresar y mantenerse en el sistema educacional, según lo establecido en la ley.
- Políticas, mecanismos e instrumentos para apoyar a los integrantes de la comunidad educativa y a los establecimientos educacionales en el logro de los estándares de aprendizaje y los otros indicadores de calidad educativa, fomentando el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos a fin de promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen.



- Estándares de desempeño de docentes, directivos y técnicos pedagógicos que servirán de orientación para la elaboración de las evaluaciones consideradas en el decreto con fuerza de ley N° 1, del Ministerio de Educación, de 1997, que fija el texto refundido coordinado y sistematizado de la ley N° 19.070, que aprueba el Estatuto de los Profesionales de la Educación. Estos estándares también servirán para validar los mecanismos de evaluación de los docentes de aula, docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos que presenten voluntariamente a la Agencia de la Calidad.
- Evaluaciones de desempeño de los establecimientos y sostenedores y evaluación del logro de los estándares de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad educativa.
- Ordenación de los establecimientos educacionales en función de las mediciones de los resultados de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad educativa con la finalidad, entre otras, de identificar, cuando corresponda, las necesidades de apoyo.
- Fiscalización del uso de los recursos, de conformidad a lo establecido en el Título III de esta ley, del cumplimiento de los requisitos del reconocimiento oficial, de la normativa educacional por los sostenedores y administradores del servicio educativo.
- Evaluaciones del impacto de políticas y programas educativos.
- Sistemas de información pública referidos al resultado de las evaluaciones de logro de los estándares y de los otros indicadores de calidad educativa, a la ordenación de los establecimientos y sus consecuencias, a los resultados de la fiscalización, y a las evaluaciones de las políticas y mecanismos de apoyo implementados.
- Sistemas de rendiciones de cuenta, de reconocimientos y de sanciones.



2 CONTEXTO POLITICO- JURIDICO DE EDUCACION EN LA REGION DE VALPARAÍSO:

El contexto jurídico – político de educación establecido en la región, se encuentra señalado sus principios en la Corporación Municipal para el Desarrollo Social de Valparaíso (CORMUVAL).

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA CORMUVAL:

Tabla N° 1: Identificación de la institución.

Nombre	Dirección	Fono/Fax	Correo Electrónico
Corporación Municipal para el Desarrollo Social de Valparaíso.	Avda. Pedro Montt N°1881 Valparaíso.	(56-32) 2136000	info@cmvalpo.cl

Fuente: Elaboración propia, 2012.

2.2. TIPO DE INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE LA CORMUVAL:

La Corporación Municipal para el desarrollo social de Valparaíso (CORMUVAL), es una institución de derecho privado sin fines de lucro, cuya personalidad jurídica fue otorgada a través del Decreto N° 1.344¹; siendo desde entonces el responsable de administrar, desarrollar y gestionar los servicios de educación, salud y cementerios municipalizados.

Nuestra Razón Social es Corporación Municipal de Valparaíso, nuestro domicilio es Avenida Pedro Montt 1881, Valparaíso, nuestro Presidente es el Alcalde Jorge Castro, y la representación legal le corresponde a su Gerente General Gustavo Montara (CORMUVAL, 2012).

¹ Decreto 1.344 publicado el 07 de octubre de 1981.



2.3 COBERTURA DE LA CORMUVAL:

La Corporación Municipal para el desarrollo social de Valparaíso, abarca en su gestión todas las localidades y sectores pertenecientes a la Comuna de Valparaíso, teniendo una población estimada de 37.000 alumnos distribuidos en los distintos establecimientos educacionales a cargo de esta institución y sus respectivas familias (CORMUVAL, 2012), entre ellos encontramos:

Tabla N° 2: Tabla de Establecimientos Educacionales Municipales de la Comuna de Valparaíso.

Colegios Municipales de la Comuna de Valparaíso	
Liceo Eduardo de la Barra	Escuela Básica Alemania
INSUCO Francisco Araya Bennett	Escuela Básica Grecia
Escuela Básica América	Escuela Joaquín Edwards Bello
Escuela Básica Gaspar Cbrales	Liceo de Niñas María Franck
Escuela Ramón Barros Luco	Liceo Barón
Liceo María Luisa Bombal	Escuela Básica Naciones Unidas
Escuela Básica España	Liceo Matilde Brandau de Ross
Escuela República Árabe Siria	Escuela Básica Cirujano Videla
Liceo Politécnico Alfredo Nazar Feres	Instituto Marítimo de Valparaíso
Escuela República de Paraguay	Escuela Básica República de El Salvador
Escuela Hernán Olguín	Liceo Valparaíso
Escuela Piloto Luis Pardo Villalón	Escuela Básica República de Bolivia
Liceo Pedro Montt	Escuela Básica República Argentina
Escuela República de México	Escuela Carabinero Pedro Cariaga M.
Escuela Doctor Ernesto Quiroz Weber	Escuela Básica Montedónico
Escuela Básica David Ben Gurion	Liceo Técnico Femenino
Escuela Básica República del Uruguay	

Fuente: Enciclopedia Online Wikipedia, 2012.

2.4 RADIO DE ACCIÓN DE LA CORMUVAL:

La Comuna de Valparaíso se delimita geográficamente desde el Cerro Esperanza hasta el Cerro Playa Ancha, incluyendo las localidades de Laguna Verde y Placilla. Dentro de las cuales se incluyen los siguientes sectores geográficos:

**Tabla N° 3:** Identificación de los sectores geográficos.

Sector geográfico	
N° 1	Incluye Héroes de Mar, Progreso y Latinoamérica.
N° 2	Rodelillo, Barón, Larráin, Recreo y Polanco Alto.
N° 3	San Roque, Rocuant Alto, Ramaditas Alto, Cuesta Colorada y Esmeralda.
N° 4	Placilla.
N° 5	Pajonal, Las Cañas, El Litre, La Cruz.
N° 6	Santa Rita, Almirante Latorre, Ozmán Pérez Freire, Esmeralda y Cerro Jiménez.
N° 7	Cerro Toro, Santo Domingo, Población San Martín y Simón Bolívar.
N° 8	Población Presidente Kennedy, Miramar Bajo, Porvenir Bajo, El Triunfo, Santos Torneros, A. Guevara, J. E. Bello, Montedónico.
N° 9	Laguna Verde.

Fuente: Elaboración propia, 2012.

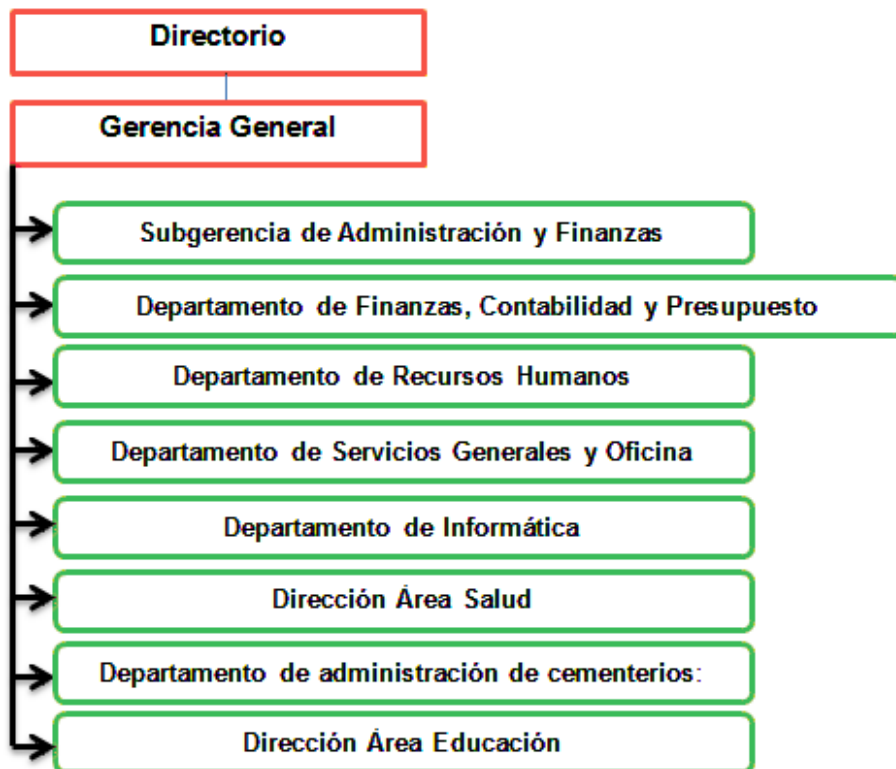
2.5 MARCO JURÍDICO-POLÍTICO DE LA CORMUVAL:

La Corporación Municipal de Valparaíso para el Desarrollo Social nace a través del D.L. 1-3.063 de 1980, documento que crea las Corporaciones Municipales con el objeto de administrar los servicios traspasados desde los Ministerios de Educación y de Salud que haya tomado a su cargo la Ilustre Municipalidad de Valparaíso. Configurándose de esta forma en una institución de derecho privado, sin fines de lucro; responsable de administrar, desarrollar y gestionar los servicios de educación, salud y cementerios municipales. (CORMUVAL, 2012)

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Con el fin de cumplir los objetivos propuestos institucionalmente la Corporación Municipal para el Desarrollo Social de Valparaíso se estructura de la siguiente manera.

Organigrama de la CORMUVAL:



Fuente: Corporación Municipal para el Desarrollo Social de Valparaíso, 2012.

2.7 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CORMUVAL:

La Corporación Municipal de Valparaíso para el Desarrollo Social nace a través del D.L.1-3.063 de 1980, documento que crea las Corporaciones Municipales con el objeto de administrar los servicios traspasados desde los Ministerios de Educación y de Salud que haya tomado a su cargo la Ilustre Municipalidad de Valparaíso. El 11 de agosto de 1981, ante la presencia del notario público de la comuna se reduce a escritura pública de Acta de Constitución y Estatutos Sociales de la Corporación Municipal para el Desarrollo Social de Valparaíso, que establece que la CORMUVAL no tendrá fines de lucro y que su objeto será administrar y operar servicios en el área educación, salud, atención de menores y cementerios. La duración de la CORMUVAL será indefinida y será presidida por el alcalde de la comuna, quien actuara con un directorio compuesto por cuatro miembros. (CORMUVAL, 2012)



El 1º de octubre de 1981 se celebra un convenio entre la Ilustre Municipalidad de Valparaíso y el Ministerio de Educación por medio de el cual se transfieren los servicios del área educación al municipio. En algunos artículos se señala que la Municipalidad proveerá a la CORMUVAL los fondos necesarios para el cumplimiento de convenios de administración y operación de los servicios del área educación. Al mismo tiempo, se reserva el derecho de ponerle término al convenio de administración previo aviso con treinta días de anticipación. (CORMUVAL, 2012)

2.8 FUNCIONES DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL DE VALPARAÍSO:

- Atender las necesidades de la comunidad de Valparaíso en lo que se relaciona con materias de Educación, Salud y servicios de Cementerios municipalizados.
- Adoptar los planes y programas necesarios para el cumplimiento de sus funciones y objetivos.
- Promover las reformas de Educación y Salud Primaria.
- Velar por el cumplimiento de las Normas y Leyes dictadas por los ministerios respectivos y el supremo gobierno, cumplir con las políticas en materia de Salud Primaria y Educación.
- Le corresponde la organización, administración, dirección y control de todos los servicios que administra.

Las funciones anteriores son canalizadas a través de las Áreas de Educación, Atención Primaria de Salud y la Administración Central. (CORMUVAL, 2012)



2.9 CORMUVAL EN AREA DE EDUCACIÓN:

La corporación municipal de Valparaíso es responsable de administrar sobre la base de las políticas, metas y normativas de la CORMUVAL y del Ministerio de Educación, los servicios municipalizados de educación y de atención a menores de la comuna, procurando dotarlos de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos indispensables para entregar un servicio integral, eficiente, eficaz, desarrollable y perfectible. El área educación tiene a su cargo la administración de doce liceos, cuarenta y cinco escuelas y un centro de atención de alumnos.

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE:

La institución patrocinante se encuentra inserta dentro de los establecimientos educaciones municipales de la comuna de Valparaíso.

3.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE:

Tabla N° 4: Identificación de la institución patrocinante.

Nombre:	Corporación Municipalidad de Educación y Salud de Valparaíso.
Área en la que se inserta el equipo seminarista:	Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello.
Ubicación geográfica:	Comuna de Valparaíso, V Región.
Dirección:	Av. Rodelillo 4110, Valparaíso.
Página Web:	www.cormuval.cl
Email:	Jbello_314@hotmail.com
Teléfono:	032- 2243057
Tipo de Institución:	Institución Pública, con personalidad jurídica, perteneciente a la Municipalidad de Valparaíso.
Finalidad de la Institución:	Educar a los niños, niñas y adolescentes de enseñanza pre-básica y básica.
Autoridad Máxima	Marianela Barra Pérez- Directora del Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello

Fuente: Elaboración propia, 2012.



3.2 DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE:

El establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello de la comuna de Valparaíso depende administrativamente del Ministerio de Educación, organismo que debe asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación sectorial (Biblioteca del Congreso Nacional); y a su vez el Establecimiento educacional municipal pertenece a la Corporación Municipal de Valparaíso, donde la función de esta área es administrar técnicamente los servicios de educación municipalizada, y entre las más importantes se encuentran:

3.3 COBERTURA Y CARACTERIZACIÓN DEL AREA FÍSICA DE LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE:

Correspondiente a cobertura territorial se encuentra inserto en el sector que corresponde a los paraderos colindantes que rodean al establecimiento educacional ubicado en Av. Rodelillo 4110, paradero 19. A la fecha el establecimiento educacional consta con 526 alumnas y alumnos matriculados, 35 docentes, 5 paradoctentes, 6 auxiliares y 4 asistentes de párvulos. Además cuentan con un equipo multidisciplinario compuesto por Psicóloga, Fonoaudióloga, Kinesiólogo y Asistente Social.

A continuación se dará una breve descripción de la infraestructura del Establecimiento Educacional Municipal:

- Cuenta con 26 salas, donde se encuentran incluidas las salas de computación, laboratorio de ciencias, cocina y sala de profesores.
- 5 baños, incluye baños de docentes y alumnos y alumnas.
- 2 comedores.



- 2 oficinas, las cuales corresponden a la Dirección y a la Unidad Técnico Pedagógica.
- 1 recepción, donde se encuentra la secretaria de la Dirección.
- Portería.
- 1 sala de atención de apoderados.
- Oficina de atención de los especialistas SEP.

3.4 MISIÓN/VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE:

La misión del Establecimiento Educacional Municipal de La Escuela Básica Joaquín Edwards Bello se basa en Educar a los niños, niñas y jóvenes, formando alumnos y alumnas que vivencien los valores del respeto, la tolerancia, la honradez, la responsabilidad, capaces de superar las limitaciones y vulnerabilidad de su entorno con un elevado espíritu de superación; para así, elevar su autoestima, para lograr comprometer positivamente la sociedad; entregando competencias suficientes para continuar sus estudios, confiando en que la educación será el mejor medio de promoción social.



3.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE:

Tabla N° 5: Objetivos Estratégicos del Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello

Objetivos Estratégicos	
Área de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Reformular proyectos educativos institucional, acorde a las nuevas necesidades de la comunidad escolar. • Formular y Ejecutar Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la Ley SEP. • Asegurar el funcionamiento del equipo ELE
Área Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de la implementación de las Bases Curriculares en la Escuela Joaquín Edwards Bello. • Monitorear la ejecución del plan de apoyo compartido junto al equipo ELE. • Monitorear los resultados de los logros de aprendizaje de los alumnos y alumnas en todos los niveles educativos.
Área Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar el reglamento interno con los distintos estamentos de la unidad educativa. • Mejorar la calidad de las interacciones humanas y asegurar la efectividad de las comunicaciones al interior del establecimiento. • Facilitar y promover la participación en talleres y actividades programadas para los integrantes de la comunidad educativa.
Área Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar Efectivamente los recursos humanos materiales y económicos de la Escuela. • Optimizar el tiempo efectivo del profesor al curso y el uso del tiempo libre de los alumnos y alumnas. • Racionar el uso de los recursos materiales adquiridos vía Ley SEP. • Gestionar capacitación para el recurso humano que integra la comunidad escolar.
Área Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la promoción de los alumnos y alumnas de la Escuela Joaquín Edwards Bello. • Evaluar la ejecución de los planes anuales de los distintos estamentos. • Rendir las acciones propuestas y proyectos de la unidad educativa.

Fuente: Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello, 2012.



3.6 SERVICIOS Y PROGRAMAS DE LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE:

Respecto a los servicios y programas prestados por la Escuela Joaquín Edwards Bello podemos destacar:

Tabla N° 6: Servicios prestados por el Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello.

Servicios Prestados en la Escuela Joaquín Edwards Bello.		
Nivel	Curso	Características
Nivel Pre-Básico	Pre- Kínder	Edad 4 años cumplidos al 30 de junio comprobado con certificado de nacimiento.(original)
	Kínder	5 años cumplidos al 30 de junio comprobado con certificado de nacimiento (original).
Nivel Básico	Primero Básico	Niños y niñas desde 6 años de edad nacidos hasta 30 de junio comprobado con certificado de nacimiento (original), no hay requisito de haber realizado Kínder.
	Segundo hasta Octavo Básico	Certificado promoción del año anterior y certificado de nacimiento (original).

Fuente: Elaboración propia, 2012.



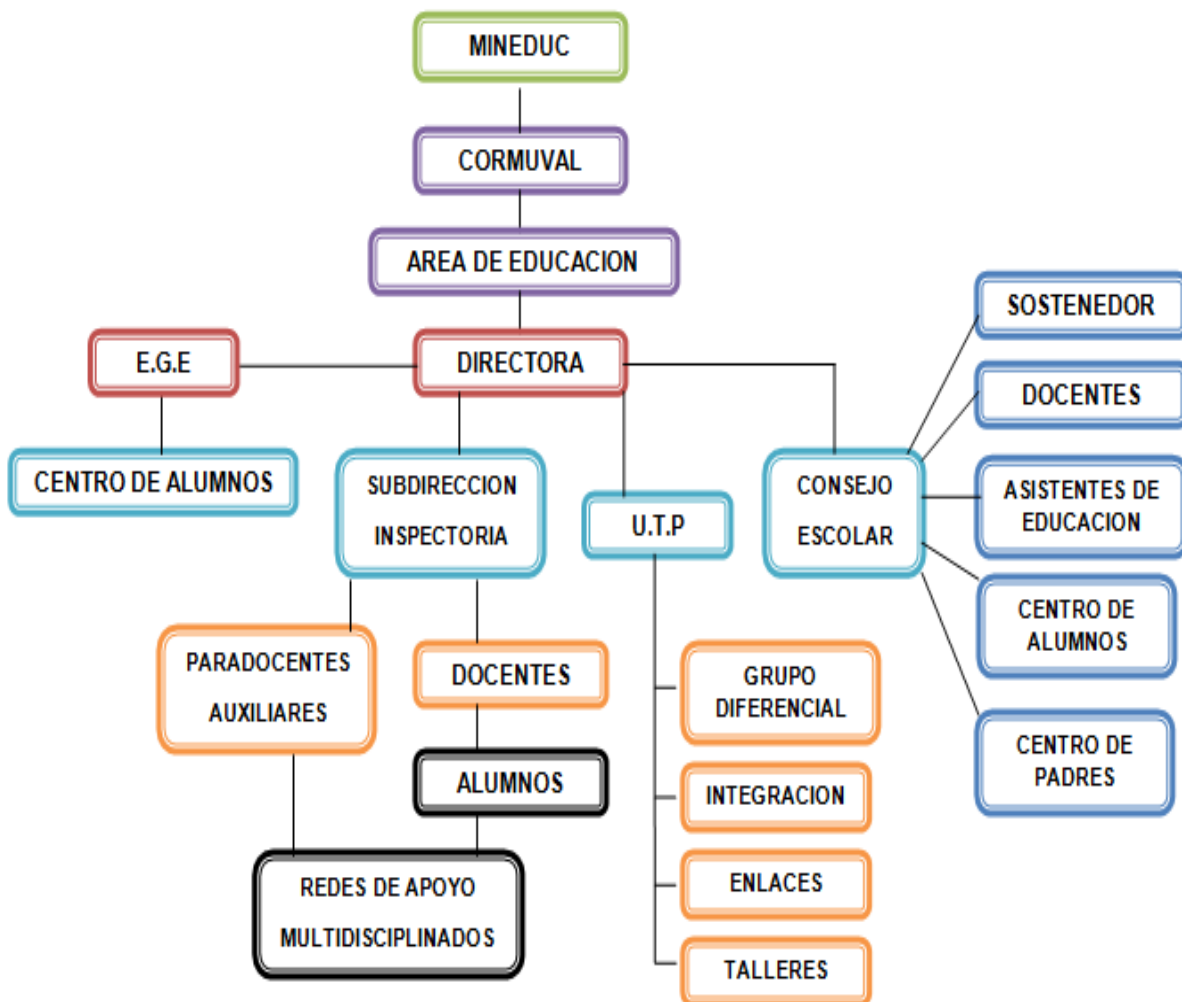
Tabla N° 7: Programas implementados por el Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello.

Programas Implementados en la Escuela Joaquín Edwards Bello.	
Banda Instrumental:	Actividad enfocada a realizar recitales para días de celebración del establecimiento educacional.
Taller de Computación:	Actividad enfocada a aproximar a los alumnos y alumnas en consideración a la tecnología y acceso a herramientas en las cuales los y las estudiantes no tienen acceso.
Taller de Manualidades:	Actividad enfocada a realizar diversas manualidades
Talleres Deportivos:	Actividad enfocada a promover la actividad física y vida sana.
Taller de Reciclaje:	Taller enfocado a promover y promocionar en los alumnos y alumnas conciencia de reciclaje; con el fin de generar un ambiente sano, libre de contaminación, para así contribuir al planeta tierra.
Taller de Cocina:	Actividad enfocada a promover la Alimentación sana y desarrollar habilidades culinarias.
Taller de Ciencia:	Taller enfocado acercar a los estudiantes hacia la naturaleza, investigaciones y experimentos.
Refuerzos Educativos:	Este taller se enfoca a promover a los estudiantes, específicamente en las áreas de matemáticas y lenguaje.

Fuente: Elaboración propia, 2012.

3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL:

Organigrama del Establecimiento Educativo Joaquín Edwards Bello.



Fuente: Elaboración Propia, 2012.

3.8 VINCULACIÓN INSTITUCIONAL CON REDES Y POLÍTICAS SOCIALES:

Dentro de la amplia red de la cual dispone el Establecimiento Educativo “Joaquín Edwards Bello”, las más utilizadas en la práctica son:



Tabla N° 8: Tabla descriptiva de redes y políticas sociales del Establecimiento Joaquín Edwards Bello.

Carabinero de Chile, Comisaria Rodelillo.	Esta organización cumple con la misión de resguardar la seguridad del establecimiento educacional y sus alrededores; el cual previene de grupos de esquinas, controlar el tránsito vehicular cuando los estudiantes salen del colegio, entre otros. Además es importante destacar la labor que cumple carabineros, respecto a las charlas educativas respecto a temáticas de prevención de drogas, alcohol, maltrato infantil, etc.
Compañía de Bomberos de Rodelillo.	Se enfoca a prevenir respecto a cualquier tipo de accidente dentro del establecimiento educacional; siendo principalmente la relación más estrecha con la Escuela Joaquín Edwards Bello las actividades recreativas que le realizan al alumnado.
CESFAM San José; Rodelillo.	El CESFAM se ha encargado de implementar diferentes programas de alimentación saludable, reciclaje, salud bucal, Autocuidado, brigada de escuela EGO, talleres deportivos, entre otros; estos programas han dado buenos resultados, generando y promoviendo entre el alumnado monitores, nuevos hábitos de vida, conciencia social, y acompañamiento para los más pequeños.
Programas Gubernamentales:	Se encuentran relacionados con los programas que implementa el gobierno respecto a los establecimientos educacionales; se destacan principalmente los siguientes programas “Elige Vivir Sano”, Junaeb, Red Enlace, entre otros, entregando beneficios algunos como alimentación, computadores a los alumnos más destacados, material educativo interactivo.

Fuente: Elaboración propia, 2012.

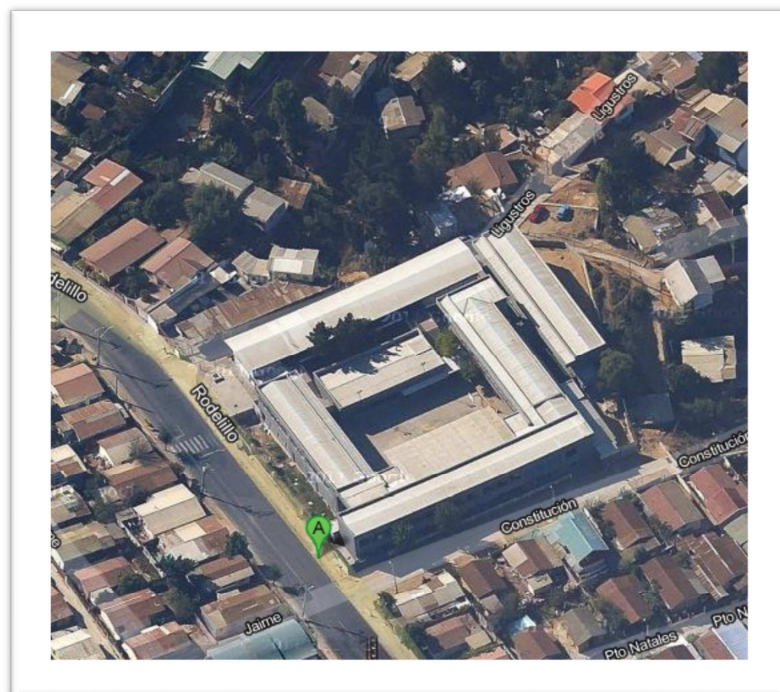
Al interior del establecimiento educacional municipal, hay una Asistente Social, contratada por Ley SEP; quien se encuentra disponible para atender a los padres y apoderados y a los mismos alumnos y alumnas, con la finalidad de guiar y orientar en cuanto a dudas sobre el sistema de protección social, entre ellas se encuentran vivienda, becas, Chile Solidario, programa puente, entre otras.

4. CONTEXTO GEOGRÁFICO DE LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE:

El contexto geográfico en el cual se inserta el establecimiento educacional municipal Joaquín Edwards Bello, se encuentra establecido específicamente, en la avenida principal del Cerro Rodelillo N° 4110, a la altura de los pasajes Ligustros y Constitución del paradero N°19.

Es importante destacar que cerca del establecimiento educacional se encuentran Centro de atención primaria (Consultorio Rodelillo), Estación de Bomberos y Carabineros; además de tener otros establecimientos educacionales y jardines cerca.

Ubicación geográfica del Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello de la Comuna Valparaíso.



Fuente: Sitio Web www.maps.google.com/maps/escuelajoaquinwardsbello



4.1 DESCRIPCIÓN: PERFIL DE LOS ESTUDIANTES- BARRIO-VULNERABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE:

Para definir el perfil de los estudiantes de dicho establecimiento educacional, es preciso describir el concepto de pobreza, se es pobre cuando no se logra satisfacer algunos de los requerimientos que han sido definidos como "necesidades básicas", pero también se es pobre cuando, aun cubriéndolas, los ingresos se ubican por debajo de una imaginaria línea de pobreza. Es así que las familias de los alumnos pertenecientes a dicho establecimiento se enmarcan en una situación de carencia y deterioro involucrando a las generaciones futuras, desde una perspectiva de la transferencia intergeneracional de la pobreza; es casi un círculo perverso donde se reproducen las condiciones de marginalidad.

Bajo este contexto la mayoría de las familias de los alumnos del establecimiento educacional se sitúan en barrios en la periferia, ubicándose en las laderas de los cerros, juntándose en las quebradas las cuales unen a los cerros de Rodelillo y Placeres alto; por ello, se puede deducir que las viviendas se encuentran situadas en barrios donde se puede encontrar de fácil acceso las drogas, siendo un gran flagelo que ataca a las familias de los alumnos de dicho establecimiento educacional. Todas estas características de las familias de los alumnos del establecimiento educacional municipal convergen en la alta vulnerabilidad que tiene este. Por ello, se destaca que el establecimiento educacional, se encuentra inserto dentro de los establecimientos más vulnerables de la región, con un 88 % de vulnerabilidad (CONMUVAL, 2011), debido a diversos factores de riesgo mencionados anteriormente, que rodean las dependencias del establecimiento educacional; tales como: tráfico de drogas, balaceras, riñas callejeras, asentamiento humanos precarios, entre otros.

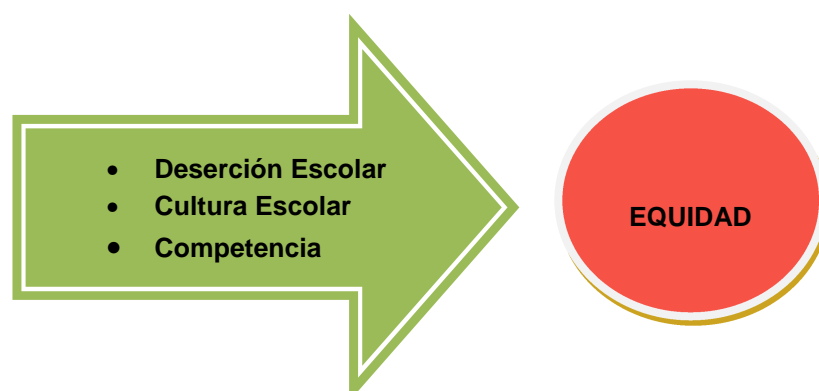
5. CONTEXTO TEMÁTICO:

A través del presente Seminario de Título se pretende desarrollar y dar al lector todo tipo de antecedentes que le permitan entender el contexto en el cual el proceso de certificación se encuentra, insertándolo en un medio rodeado por un proceso de globalización, lo que como veremos la evolución de este sistema nos ha llevado a un enfoque en donde debemos ser capaces de verificar la calidad de los sistemas educativos para obtener mejores resultados futuros.

5.1 ¿POR QUÉ LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN CHILE?

Para poder responder esta pregunta se requiere tener un conocimiento de cuáles son las necesidades que motivan el hecho de querer elevar la calidad de la educación en nuestro país. Frente a esto surgen una serie de razones que se han detectado a lo largo del tiempo y que se pretenden nombrar para luego dar antecedentes de su elección. Es necesario poner en claro que los motivos no necesariamente surgen de problemas que existen dentro de nuestra educación, sino que muchas veces responden a necesidades de surgir y desarrollar un país que sea más competitivo.

¿Por qué la Calidad de la Educación en Chile?



Fuente: Elaboración propia, 2012.



- **Deserción Escolar:**

Analizar la razón por la cual tantos niños, especialmente niños pobres, pierden el interés en aprender y abandonan la escuela es uno de los principales desafíos para crear programas de acuerdo a sus necesidades. Una de las principales razones de la deserción es la pobreza y la consecuente necesidad de los niños de conseguir un trabajo o cuidar de sus hermanos. Otra razón es la falta de motivación para aprender debido al fracaso escolar, la repetición de cursos o una mala percepción de las actividades curriculares (OEA, 2003).

La deserción no es un evento aislado que acontece en el establecimiento, sino que es la culminación de un proceso de desvinculación con la escuela que muchas veces puede ser originado en los primeros encuentros de los alumnos con la institución. La escuela falla muchas veces en atender el interés de los estudiantes en aprender, particularmente si no satisfacen las necesidades culturales y sociales de los grupos étnicos y las minorías raciales (Araya, 2006)

- **Cultura Escolar:**

Se ha observado que los establecimientos que tienen mayor éxito en proporcionar una educación de mejor calidad a sus alumnos presentan un discurso explícito sobre el ideario del establecimiento, en donde se tiene por objetivo una mejora en:

- Las relaciones institucionales.
- La escasa participación de los padres y apoderados.
- Las prácticas de vigilancia que poseen los profesores hacia los alumnos.

- **Competencia Laboral:**

Por competencia se entiende la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas



en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el "saber", el "saber hacer" y el "saber ser" (Almada A. E., 2001). Esta integración permite vincular la educación y la formación con el empleo y el aparato productivo, generando señales claras sobre la pertinencia, accesibilidad y flexibilidad que se requieren en mercado del trabajo.

El objetivo es poder promover la cultura de la educación basada en normas de competencia laboral, que se corresponda con las políticas públicas de apoyo y atención a las necesidades de empleo y educación de los distintos sectores de la población. La esencia radica en transformar el enfoque que prevalece en las instituciones educativas, de manera que permita pasar de una formación centrada en el docente y en contenidos académicos pre- establecidos, a una educación centrada en sus resultados, que de énfasis a los participantes, a sus necesidades e intereses y en la posibilidad de realizar y aplicar el aprendizaje; en otras palabras, centrar la educación en el cliente (Araya, 2006).

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Capítulo N°2

MARCO DE REFERENCIA





PRESENTACIÓN:

El presente capítulo se expondrá el marco de referencia del Seminario de Título como guía teórico y práctico para el abordaje de la temática de Gestión Escolar; encontrándose los principales conceptos y ejes temáticos; entre ellos encontramos:

1. Calidad.
2. Calidad en Educación.
3. Gestión escolar.
4. Modelo de Gestión Escolar.
5. Percepción.



1. CALIDAD:

El concepto de calidad tiene diversas acepciones en el mundo empresarial, como por ejemplo: según Juran “La calidad se relaciona con el desempeño del producto que da como resultado la satisfacción del cliente” “Productos sin deficiencias, lo que evita la insatisfacción del cliente” (James R. Evans, 2008). Según Ishikawa calidad es “hacer lo que se debe hacer” (Javier Maqueda Lafuente, 1995).

Otro concepto sobre calidad se entiende como “El beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio”. Desde ésta perspectiva, la calidad tiene relación con la satisfacción de necesidades de los consumidores, clientes o usuarios; es decir, con las necesidades o el gusto de personas que crean una demanda para ese producto, pero sobretodo calidad es el resultado de un proceso de gestión integral que abarca todas las etapas de un proceso para llegar a producir un producto o servicio. (Lepeley, 2001)

El concepto de calidad ha ido evolucionando en el tiempo con los cambios sociales y económicos, a continuación se presenta un cuadro de manera esquemática y sucinta que muestra dicha evolución.

Tabla N° 9: Evolución del concepto de la calidad:

Concepto	Calidad es...	Finalidad	Época
Inspección	Hacer cosas bien independiente del costo o esfuerzo necesario para ello. Calidad = único.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo hecho. Crear un producto único	Hasta revolución industrial 1770.



Control de calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos. Calidad = cantidad.	Satisfacer las especificaciones técnicas del producto.	1770-1950 post guerra.
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos. Calidad = cero defecto.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.	1950-1970
Calidad total	La calidad se construye no se controla. Calidad = satisfacción del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo.	1970-2000
Mejoramiento continuo	Calidad = superar las expectativas del cliente.	Mejorar los productos y anticipar los requerimientos del cliente.	2001- a la fecha.

Fuente:<http://www.slideshare.net/AmebaXG/unidad4-sesion1-gestion-calidadpresentation>

Como se puede apreciar, el concepto de la calidad pasa de ser fundamento y producto de una simple herramienta de control, que busca evitar que lleguen productos defectuosos a los clientes, a justificar la implementación de un sistema de la gestión de los procesos de una organización determinando la orientación de la empresa por medio de comprender los requerimientos de los clientes y entregar lineamientos y directrices que permiten enfocar la organización y todos sus procesos a satisfacerlo. (Cristian Moyano Guerra, 2009)

La calidad según la ISO 9000, “**es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos**”; la Norma ISO 9001:2008 tiene como base principal:

- Organización Enfocada al Cliente: Identificar las necesidades y expectativas del cliente, convertirlas en requisitos y alcanzar los requisitos y satisfacer al cliente.

- Enfoque basado en los Procesos: la finalidad es que se concentre la atención en el resultado de cada uno de los procesos en lugar de las tareas (indicadores).
- Mejora Continua: la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Sistema de gestión de la calidad



Fuente: <http://www.slideshare.net/AmebaXG/unidad4-sesion1-gestion-calidadpresentation>

1.1 PROCESO DE MEJORA CONTINUA:

El Proceso de mejora continua es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis



mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. (Wikipedia E. O., 2012)

“¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!” es la base de la milenaria filosofía Kaizen, y su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la cultura Japonesa está implantado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora. Este concepto filosófico, elemento del acervo cultural del Japón, se le lleva a la práctica y no solo tiene por objeto que tanto la organización como las personas que trabajan en ella bien hoy, sino que la empresa son impulsadas con herramientas organizativas para buscar siempre mejores resultados. (Wikipedia E. O., 2012)

2. CALIDAD EN EDUCACIÓN:

“Estamos viviendo un momento histórico en el que el logro de una educación de calidad para todos se ha convertido en uno de los principales objetivos de los países avanzados”. (Araya, 2006)

Las sociedades modernas se configuran cada vez más como sociedades del conocimiento, de la información y del saber. En éste contexto, la calidad de los sistemas de educación y de formación aumenta considerablemente su incidencia en el progreso social y económico de las naciones. La autonomía de los centros facilitará la adaptación de sus procesos de mejora a los contextos que les son propios, a la vez que exigirá de ellos una mayor responsabilidad para llevarlos a efecto; de ahí la importancia de la mejora de su gestión, entendiendo por gestión la conducción hacia el mejoramiento continuo. (Marín, 2004)

Según Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra, (2000) :

Lo anterior lleva asimismo a que, en el ámbito internacional, exista un conjunto de iniciativas que están desarrollando los sistemas educacionales



para incidir sobre el mejoramiento de la gestión de las escuelas en regímenes descentralizados, tales como:

- Adopción de procedimientos de acreditación de las escuelas.
- Empleo de incentivos para premiar y sancionar el desempeño de gestión.
- Empleo de esquemas de asistencia técnica focalizada.
- Introducción de mayores exigencias de responsabilidad, mediante el uso de un registro más amplio de métodos de información.
- Diseño de mecanismos de participación de la comunidad escolar, la comunidad local y agentes externos (empresarios), que generen “exigencias” y “apoyo” para el mejoramiento de la gestión.
- Introducción de nuevas formas de planificación estratégica capaz de manejar mayores grados de complejidad e incertidumbre y de permitir una mayor flexibilidad en este ámbito.
- Fortalecimiento de las capacidades de planificación y de gestión de los estamentos directivos.
- Apoyo a los procesos de desconcentración, descentralización y desarrollo de autonomías.
- Introducción de mecanismos que logren la responsabilidad por los resultados.

En efecto, lo anteriormente expuesto sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del



trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

2.1 HISTORIA DE CALIDAD EN EDUCACIÓN:

La renovación de los sistemas educativos pasa en estos momentos por la capacidad de gestionar sistemas, escuelas y aulas, de manera que ellos puedan lograr que los alumnos adquieran una educación de calidad. (Araya, 2006)

En este terreno han ocurrido cambios de gran significación, que se pueden expresar en distintas etapas:

Cuadro N° 10: Etapas de la Gestión Escolar en Chile.

Primera Etapa	En los 50's y los 60's la gestión en la región estuvo dominada por la visión "normativa" de la planificación.
Segunda Etapa	Desde mediados de los 60's y hasta la mitad de los 70's (desde fuentes diversas) se inicia lo que podría ser considerado como la introducción de los elementos de futuro en la planificación y consecuentemente en la gestión.
Tercera Etapa	Emerge a mediados de los 70's con el inicio de estudios comparativos, en ellos, los responsables de la educación tuvieron la responsabilidad de comparar posturas, modelos, estrategias y resultados: en definitiva, la posibilidad de identificar soluciones alternativas a problemas educativos



Cuarta Etapa	En los años 80's, la escasez de recursos hace de la gestión, por una parte, un ejercicio de técnica presupuestaria; por otra, una preocupación del proceso en el sentido de asegurar la gestión del sistema.
Quinta Etapa	Con el inicio de los 90's aparece una situación nueva con la preocupación "por la calidad". Se instala el tema de la calidad y la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades.

Fuente: Calidad de la Educación en Chile, 2006 <http://es.scribd.com/doc/3731836/Calidad-de-la-educacion-en-Chile>.

3. GESTIÓN ESCOLAR:

La gestión escolar cobra importancia ante la necesidad de delimitar las necesidades y objetivos de una institución educativa, su objetivo es generar un proceso que intente integrar la comunidad escolar y así promover la innovación fructífera que anime el desarrollo pedagógico de las escuelas. Para abordar alguna dimensión, es necesario resaltar que cada miembro de la comunidad educativa es indispensable; alumnos, apoderados, familias, profesores y directivos; por ende comparten la totalidad como parte estructural de un sistema.

Se torna importan la temática de gestión escolar, ya que en toda institución educativas se generan problemas que afectan la vida cotidiana de quienes la integran, esos problemas pueden volverse retos de cambio que deben ser enfrentados por docentes y directivos, sin embargo son pocos los docentes preparados y dispuestos para enfrentarlos. (Escolar, 2012)



La de gestión escolar, en cuyo núcleo conceptual se postula que a los organismos centrales sólo les compete entregar las grandes políticas y lineamientos o estrategias y a los organismos ejecutores -escuelas o liceos- la tarea de su propia transformación. Ésta, sin embargo, no se puede plasmar al margen de su cultura organizacional, para así responsabilizarse de la revisión e innovación del proceso y gestión pedagógica, como también de la función social que la conecta concretamente en su realidad local. (Universidad de Santiago de Chile, 2012)

Es por ello que se torna importante destacar que las diversas las principales definiciones que se asocian a la gestión escolar, entre ellas encontramos:

“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”. (Moreno., 2007)

“El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos”. (Ander-Egg., 1989.)

"Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz" (Pérez Gómez, 1998).



“Gestión escolar es un conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa”. (García, 1997)

Tras conocer las principales definiciones, se comprende que la gestión escolar implica “re-organizar” estratégica y situacionalmente los componentes organizacionales y pedagógicos, en función de los aprendizajes. En el trayecto de esta reconstrucción social y educativa de la institucionalidad escolar, por medio de la Reforma Educativa en desarrollo en Chile, se ha priorizado el constituir y desarrollar los equipos de trabajo para optimizar el protagonismo de los actores que componen la comunidad educativa. Estos equipos profesionales diseñan, reorganizan, ejecutan sostienen y evalúan variadas y eficaces herramientas, tales como los proyectos educativos para conducir a la institución en vías de su innovación y transformación. También deben crear, innovar y allegar nuevos recursos que mejoren la propia función institucional, convirtiéndola tanto en un centro de recursos pedagógicos como en una instancia apta para servir a las necesidades y expectativas de cada uno de los alumnos matriculados y, también a la población que forma parte de su contexto local.

Todos estos agentes deben definir sus propias misiones, establecer funciones y responsabilidades sobre sus propios compromisos, desarrollos y evaluaciones de los programas de acción entre los miembros de cada equipo. Implica, también mejorar las comunicaciones, para encontrar caminos de solución a los propios conflictos, y mejorar el clima en el ambiente organizacional, valorando e inculcando la participación y el consenso, perfeccionando los mecanismos de encuentro, de intercambio y organizando el componente tiempo en las actividades institucionales, estableciendo las redes de apoyo a la organización e introduciendo activos mecanismos y métodos sobre desempeños, diseños estratégicos, análisis de etapas evolutivas, FODA, de causa-efecto, análisis de escenarios o contextos y de desempeños, entre muchas otras más. (RAMÍREZ, 2009)



Las competencias específicas y distintivas de esta especialidad se orientan a equipar a un profesional que lidere procesos de transformación institucional en escuelas, liceos y colegios, en un marco de respeto y consecuencia de sus respectivos Proyectos Educativos y de las políticas nacionales y del marco legal y vigente.

Precisamente, en este marco surge como una potente demanda sobre el sistema educacional, el reconstruir desde las escuelas y otros organismos de base, la conquista de las formas democráticas de las relaciones entre las personas, recuperar capacidades de crítica y autocrítica pluralista, crear las condiciones para desarrollar una educación de calidad con equidad, liberar las capacidades de iniciativas y de transformación, potenciar a los agentes educacionales: educadores, alumnos y padres representantes, frente a los propósitos y políticas educativas para ser concretadas en un tiempo determinado. (Schamelkes, 2011)

3.1 GESTIÓN DE CALIDAD ESCOLAR EN CHILE:

“La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de la Educación, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales”. (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra, 2000)

En Chile, en materias de gestión y dirección de organizaciones escolares tanto privadas como municipales, se entiende que la gestión escolar es innovadora, eficiente y con foco en lo pedagógico tiene efectos directos en el aprendizaje. Una escuela que tenga conciencia del impacto de sus procesos de gestión podrá transitar más fácilmente por el camino de la mejora.

Es importante destacar que nuestro país, para optimizar en Gestión de Calidad en Educación, se utiliza las etapas del Ciclo de Mejoramiento Continuo, el cual consiste en un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas, las cuales conducen al desarrollo de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión; con el

fin de asegurar el logro de Proyecto Educativo Institucional mediante el fortalecimiento de los procesos de gestión institucional y pedagógica. Este sistema le permitirá al establecimiento realizar una Autoevaluación Institucional, para conocer el estado de los procesos de gestión.

En base a ese proceso de Autoevaluación, también podrá fabricar un Plan de Mejoramiento para abordar y mejorar las áreas críticas encontradas en el Diagnóstico. (Modelo de Gestión Escolar, 2012)

Etapas del Ciclo de Mejoramiento Continuo



Fuente: Sitio Web Chile Calidad. <http://www.gestionescolar.cl/mejoramientocontinuo>. 2012

En Chile existen dos modelos que acrediten la calidad escolar; los cuales se encuentran:

- **Modelo de Gestión Escolar:**

Es creado por la Fundación Chile y la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile desarrollaron durante los años 2001 y 2002 el Proyecto FONDEF “Sistema de Autoevaluación y Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar”, con el fin de aportar al mejoramiento de la gestión de los establecimientos educacionales de Chile. Un producto central de esta investigación fue la creación del “Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar”. Este, junto



a otros recursos producidos, Instrumentos para Autoevaluar la Calidad de la Gestión Escolar, Manuales de Mejoramiento de la Gestión, el Modelo y el Estándar de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar, los cuales constituyen una innovación y un aporte al país y al sistema educativo, ya que tienen el potencial de promover el aprendizaje organizacional y el mejoramiento constante de la calidad de las instituciones escolares.

- **Modelo de Comisión Nacional de Acreditación Universitaria (CNA):**

Es creado por la Comisión Nacional de Acreditación, CNA Chile, la cual tiene como principal objetivo “fomentar y mejorar la calidad de la educación superior, mediante el desarrollo de procedimientos sistemáticos de evaluación y acreditación” (Comisión Nacional de Acreditación, 2008). La acreditación tiene por objeto fomentar y dar garantía pública de la calidad de las instituciones de educación superior, programas de pregrado y programas de postgrado a través de ejercicios sistemáticos de evaluación (Acreditación, 2010), el cual consta con 3 etapas: evaluación interna, evaluación externa y juicio de acreditación.

Para efecto del presente Seminario de Título, es importante destacar que se aplicará y se procederá a explicar el Modelo de Gestión Escolar creado por la Fundación Chile; ya que se medirá las condiciones de calidad de un Establecimiento Educacional Municipal Básico con alto grado de vulnerabilidad, en la Comuna de Valparaíso.



4. MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR:

La teoría y la experiencia internacional convergen en señalar que si se desea mejorar la calidad y equidad del sistema educacional, aprovechando los recursos que el país destina a este sector, los establecimientos educacionales necesitan desarrollar avances significativos en su gestión. El desarrollo actual de las instituciones escolares hacia el mejoramiento, considera como un componente fundamental el aseguramiento de la calidad de su gestión a nivel institucional, la cual debe darse desde dos dimensiones complementarias:

- **Desde cada institución:** para potenciar el aprendizaje organizacional, a través de mecanismos y procedimientos de autoevaluación, con el fin de recopilar información relevante, desde los diversos actores del sistema. Como producto de la autoevaluación institucional, y con la finalidad de tomar las decisiones y medidas pertinentes para corregir las deficiencias o limitaciones detectadas y mantener y/o potenciar los logros, se desarrollan los procesos de mejoramiento institucional, que posibiliten la implementación de sistemas y dispositivos de gestión que impacten efectivamente en las áreas claves de la organización, en la función del estándar de calidad.
- **Desde la certificación:** sin embargo, no basta con el proceso intra institucional, ya que es altamente probable que haya dimensiones o áreas de la gestión que no sean abordadas, o que se produzca un cierto grado de autocomplacencia desde los propios actores. Por lo mismo, es necesario tener un referente teóricamente justificado y contextualizado a la realidad nacional, que constituye el Modelo Procesal, en función del cual se basa la evaluación externa.

En dicho contexto, el objetivo de un sistema de certificación, es provocar una saludable tensión de cada organización hacia el mejoramiento, contando con criterios y mecanismos nacionales para el control de la calidad



de la gestión escolar, y con un Consejo que garantice públicamente que la institución cumple con los criterios y los estándares de calidad. De esta forma, se espera que el proceso de evaluación externa, que constituye un requisito imprescindible para lograr la certificación, produzca en los establecimientos escolares efectos internos, tendientes al mejoramiento de sus procesos y resultados educativos y, a nivel del sistema educacional, una mayor transparencia de información y una sana competitividad por alcanzar los mejores resultados. Se cumplen así, dos finalidades: mejorar la calidad, y dar garantía pública de ella.

4.1 PRINCIPIOS DEL MODELO GESTIÓN DE CALIDAD ESCOLAR:

El modelo desarrollado es una sistematización de los componentes claves que una institución escolar debe considerar en sus procesos para obtener resultados de calidad, según la literatura especializada. El siguiente modelo se basa en las siguientes premisas básicas:

- La gestión de calidad se fundamenta en el conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios de la organización escolar.
- La visión y estrategia institucional consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad escolar.
- Los integrantes de la comunidad escolar saben cómo contribuir al logro de los fines institucionales, siendo reconocidos por ello.
- Los procesos de gestión tienen como foco el aprendizaje organizacional y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.



- Los resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad escolar y se asume la responsabilidad pública por ellos.

4.2 OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD ESCOLAR:

El propósito del Consejo de Certificación de la Gestión Escolar es promover el mejoramiento y asegurar la calidad de la gestión de los establecimientos escolares de educación básica y media en nuestro país. Sus objetivos específicos son los siguientes:

- Mejorar la calidad de la educación: porque establece normas y estándares de excelencia en la gestión, que constituyen referentes para los establecimientos escolares, los que son públicamente conocidos y muestran la imagen deseada de la forma en que la escuela debe planificar sus acciones y recursos, organizarlos, ejecutarlos y evaluarlos. Esto genera expectativas y tensiona positivamente a las organizaciones hacia la mejora de sus procesos y resultados.
- Mejorar y garantizar procesos y resultados escolares: por sí misma, la revisión de la gestión genera un movimiento organizacional que desencadena cambios y promueve la disposición hacia la mejora. En los establecimientos que alcanzan el estándar, la certificación garantiza que los procesos y resultados reúnan ciertas características esperadas. En aquellas que no los alcanzan, la certificación ha contribuido a identificar cuáles son las variables e interacciones claves para mejorar la efectividad escolar.
- Mejorar la equidad de la educación: si bien la escuela no puede reducir la desigualdad social por sí misma, mediante la certificación, puede asegurar que su propio funcionamiento y desempeño no estén profundizando dichas diferencias y que, en el mediano plazo, puede mejorar las oportunidades y recursos de los más pobres.



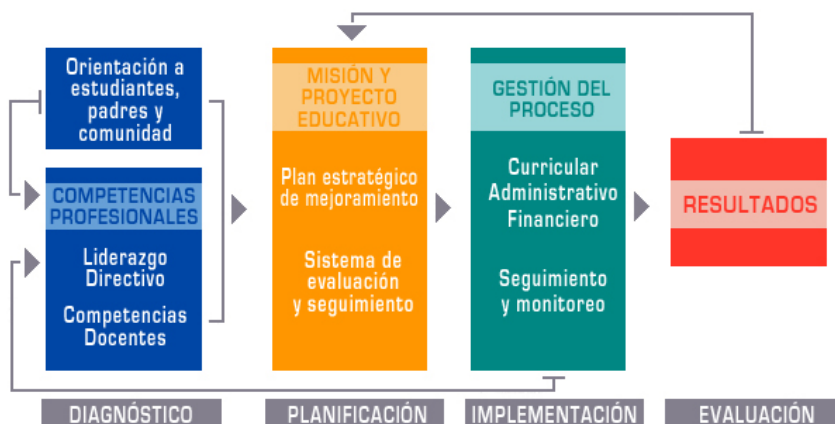
- Informar en forma transparente sobre la calidad de la oferta educativa existente: la comunidad nacional y local tiene derecho a decisiones informadas, en especial sobre instituciones que, como las organizaciones escolares, desarrollan procesos graduales donde se tiene certeza de sus efectividad luego de varios años. La certificación ayuda a saber cómo funcionan las escuelas y cómo se han cumplido los objetivos, proporcionando criterios y argumentos para evaluar los logros y las acciones cuando sea necesario.
- Definir contribuciones y responsabilidades de cada cual: la certificación permite identificar los establecimientos y sostenedores que son más efectivos en la administración de recursos y obtención de resultados, al igual que aquellos que cumplen con el estándar.
- Fortalecer las capacidades de aprendizaje y mejoramiento institucional: los establecimientos que participan de un proceso de certificación son organizaciones que aprenden de sí mismas, puesto que están dispuestas a revisarse y a ser revisadas, identificando fortalezas, debilidades y ausencias. La certificación despliega un proceso de preguntas sucesivas acerca de los criterios y prácticas de gestión vigentes, y el estándar actúa como criterio de contraste entre lo observado y lo no observado.
- Orientar políticas públicas: el estado puede incluir los resultados de la certificación como un criterio para establecer el grado de impacto de las políticas educacionales; además, permite identificar a los establecimientos que cumplen con el estándar y focalizar la asignación de recursos y asistencia técnica focalizada a aquellos que no lo alcanzan.
- Permitir la realización de comparaciones y valoraciones en base a parámetros objetivos: en los países donde se practica la certificación, los establecimientos escolares requieren de un reconocimiento público de las capacidades y valores que desarrollan, de la calidad de los conocimientos logrados por los alumnos, del uso eficiente de los recursos en su gestión y de los demás parámetros que mide la certificación. Ello, con el fin de establecer comparaciones,

reconocimientos y lograr una clara identificación del establecimiento ante los usuarios, los gobiernos, o las instituciones internacionales, para que éstos tomen decisiones que les competen y conozcan las características de la oferta y los resultados educativos.

4.3 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD:

El modelo de Gestión Escolar de Calidad, de Fundación Chile, pone a disposición de escuelas y colegios cuatro etapas vinculadas a la instalación, implementación y desarrollo de un sistema de gestión educacional. Diagnóstico, Planificación, Implementación y Evaluación son los pasos que se asocian dinámicamente con las seis áreas que el modelo presenta para el mejoramiento de la calidad de la educación a través de una gestión estratégica. (Modelo de Gestión Escolar, 2012)

Fases del Modelo de Gestión Escolar.



Fuente: Consejo Nacional de la Gestión Escolar, 2008

4.4 PREMISAS DEL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR:

Desde la perspectiva del modelo de gestión en que se basa el sistema de certificación, los sistemas que esencialmente favorecen una gestión de calidad al mejoramiento y la innovación institucional son:



- Sistema de información histórica, actual y actualizable sobre alumnos y padres.
- Procedimientos de uso del sistema de información, tanto para los profesores, los directivos y el personal de administración.
- Sistemas o mecanismos para conocer periódicamente las expectativas y satisfacción de las familias, los alumnos y los docentes.
- Sistemas de planificación y programación (procedimientos institucionalizados para el diseño del Plan Anual y la revisión del Proyecto Educativo Institucional).
- Sistemas de control y evaluación (procedimientos, instrumentos e hitos de seguimiento y evaluación del Plan Anual; seguimiento de los procesos de enseñanza; sistema de seguimiento y apoyo al aprendizaje de los alumnos).
- Sistema de roles y funciones directivas asociado a metas.
- Sistema de incentivos directivos asociados a metas.
- Sistemas de participación institucional.
- Sistema de selección e incorporación de personal ligado a competencias.
- Sistema de perfeccionamiento y desarrollo ligado a evaluación de competencias.
- Incentivos al mejoramiento y a la innovación institucional. Procedimientos de comunicación y responsabilizarían por los resultados.



4.5 VENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR:

Un establecimiento educacional que ha obtenido la certificación de su gestión, obtiene múltiples ventajas. Especialmente destacables son las siguientes:

- Se aplican procesos evaluativos comparables y significativos: ello permite a la comunidad educativa conocer las fortalezas, debilidades u omisiones basadas en evidencias y, a partir de esta información, iniciar o potenciar el mejoramiento institucional.
- Los procesos evaluativos son aplicados por un equipo de profesionales de primer nivel, que dan garantía de la calidad del proceso, el cual es avalado por el Consejo Nacional de Certificación.
- Garantiza la calidad y el mejoramiento de los procesos y resultados escolares: en tanto la evaluación de la gestión genera un movimiento organizacional que desencadena cambios y promueve la disposición hacia la mejora.
- En los establecimientos que alcanzan los estándares, la certificación garantiza que los procesos y resultados reúnan ciertas características esperadas. En aquellas que no los alcanzan, la evaluación ha contribuido a identificar cuáles son las variables e interacciones claves para mejorar la efectividad escolar.



- Fortalece las capacidades de aprendizaje y mejoramiento institucional: en tanto las organizaciones desarrollan la capacidad de aprender de sí mismas, puesto que están dispuestas a revisarse y a ser revisadas, identificando fortalezas, debilidades y ausencias.
- La certificación despliega un proceso de preguntas sucesivas sobre los criterios y prácticas de gestión vigentes, y el estándar actúa como criterio de contraste entre lo observado y lo no observado.
- Se dispone de un elemento de diferenciación de la escuela: lo cual posibilita posicionarse adecuadamente en el mercado, al ser avalado por un organismo autónomo, respecto de la garantía de la calidad de la gestión educacional de la institución.
- Potencia el liderazgo de la dirección: clarificando y fortaleciendo su sentido de misión, conociendo nueva información del establecimiento y brindando una visión más amplia, que facilita el diseño de los desafíos y metas institucionales.
- Alumnos, padres y profesores refuerzan su identidad con la escuela: al participar en el proceso, se genera en estos estamentos un fuerte grado de identificación, sentido de pertenencia y participación; a la vez permite definir el grado de contribución y responsabilidades de cada cual en el mejoramiento institucional.
- El equipo directivo y el personal docente se perfeccionan en las nuevas tendencias de la educación: particularmente en el área de la gestión de calidad, realizando así una "capacitación en la acción".



- Facilita el acceso a la postulación y adjudicación a proyectos de desarrollo: ya que al haber certificado su calidad, el establecimiento tendrá mayores posibilidades de acceder a recursos y apoyos para potenciar su crecimiento institucional.
- Permite que la institución, en forma libre y voluntaria, acceda al apoyo de la "red de consultores en gestión escolar": quienes pueden apoyar los procesos institucionales para facilitar las condiciones para que el establecimiento se presente a la certificación.

4.6 VARIABLES DEL MODELO:

A continuación se presentará las seis variables implicadas, en el Modelo de Gestión Escolar.

Variable N° 1: ORIENTACIÓN HACIA LOS ALUMNOS, SUS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD.

Implica una gestión escolar orientada hacia los alumnos, sus familias, y la comunidad, que constituyen actores y usuarios del sistema escolar. Se refiere a la forma en que el establecimiento conoce las necesidades, expectativas y el nivel de satisfacción de ellos. Asimismo, comprende la forma en que el establecimiento promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar. Comprende los siguientes ámbitos:

a) Conocimiento de las necesidades, expectativas y grado de satisfacción y participación de los alumnos: Considera los procedimientos mediante los cuales el establecimiento identifica y considera en sus planes y



procesos, los requerimientos y expectativas presentes y futuras de los alumnos, para asegurar la relevancia y pertinencia de la oferta y los servicios educacionales proporcionados, así como la previsión de necesidades futuras de los mismos. Asimismo, incluye el análisis de la forma en que se promueve y organiza la participación de los alumnos para generar un clima escolar orientado al aprendizaje y desarrollo de todos los estudiantes.

b) Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción y participación de los padres y apoderados: Considera cómo el establecimiento identifica el grado de satisfacción y considera en sus planes y procesos, las expectativas presentes y futuras de los padres y apoderados, para asegurar la permanencia de los estudiantes y potenciar el desempeño escolar de éstos. Asimismo, incorpora el análisis de la forma en que se promueve y organiza la participación de los padres y apoderados en la gestión escolar.

c) Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción y participación de la comunidad: Considera cómo el establecimiento identifica y contempla en sus planes y procesos, las necesidades y expectativas de la comunidad relevante, para hacer confluir sus intereses con los del establecimiento. Incluye, asimismo, la forma en que se utiliza la información disponible sobre los niveles de satisfacción y participación de la comunidad en establecimientos similares.

Variable N° 2: LIDERAZGO DIRECTIVO.

Considera cómo las autoridades del establecimiento lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados, la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y la “agregación de valor” en el desempeño organizacional. La Dirección crea y fortalece relaciones armónicas y considera a la comunidad en la misión y metas institucionales. Asimismo, considera la forma en que las autoridades rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados de establecimiento. Este liderazgo incluye los aspectos organizacionales, educacionales, comunicacionales y de responsabilización por los resultados de su gestión. Este comprende los siguientes ámbitos:



Liderazgo organizacional; Liderazgo educacional; Destrezas comunicacionales; Responsabilidad pública y orientación hacia la comunidad.

Variable N° 3: GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DOCENTES.

Establece si la organización dispone de un “perfil de competencias docentes”, identificando y considerando las competencias profesionales de los profesores para diseñar e implementar sistemas y mecanismos de apoyo para el desarrollo de las mismas. Este implica las siguientes dimensiones:

- a) Liderazgo pedagógico:** Centrado en la formación y valores que se entregan a sus alumnos, en la motivación a los aprendizajes de buena calidad y en el desarrollo de su potencial, favoreciendo la manifestación de aptitudes y el desarrollo de capacidades y destrezas que necesitarán para generar futuros conocimientos.
- b) Dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos.**
- c) Capacidad para integrar equipos de trabajos:** Compartiendo experiencias de aula y la misma visión y misión educativa ante toda la comunidad escolar.
- d) Políticas y mecanismos de perfeccionamiento:** Actualización de los docentes y personal del establecimiento.

Variable N° 4: PLANIFICACIÓN.

Comprende la definición y encauce de la filosofía del establecimiento y las prioridades institucionales hacia la satisfacción de las necesidades de los



beneficiarios y el fortalecimiento del desempeño organizacional y particularmente aquello que se quiere lograr a largo plazo:

a) Diseño del PEI: Comprende el análisis de los criterios y procedimientos de formulación e implementación del Proyecto educativo Institucional.

b) Procedimiento en el diseño e implementación del Plan Anual: Por la importancia que éste tiene como elemento articulador y organizador de la dinámica institucional en cada período escolar.

c) Seguimiento y monitoreo: De los procesos de planificación y programación para examinar el impacto y efectividad del diseño e implementación del PEI y del Plan Anual en los procesos y los resultados de la organización, potenciando los sistemas y procedimientos de control, análisis y evaluación del desempeño organizacional.

Variable N° 5: GESTIÓN DE PROCESOS.

Considera cómo la organización escolar desarrolla sistemática e intencionadamente procesos institucionales que, en sus diversas dimensiones, se implementan para alcanzar los fines y los resultados de calidad que la misma busca alcanzar. Exige la implementación de la gestión curricular y pedagógica, el desarrollo de los procesos regulares del establecimiento y el soporte administrativo de la gestión de la enseñanza. Incluye, además, la forma en que se evidencia la preocupación por el mejoramiento continuo y la promoción de la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas de gestión. La gestión de Procesos comprende los siguientes ámbitos:

a) Gestión Curricular – Pedagógica: Comprende cómo el establecimiento decide y organiza las acciones y recursos de gestión, para asegurar la



adecuación, implementación y mejoramiento constante de la oferta curricular. La gestión pedagógica contempla la implementación de sistemas y mecanismos que posibiliten la programación, control y evaluación de la aplicación del currículo, asegurando la apropiación y mejoramiento constante de seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En dicho contexto, incluye específicamente: Diseño de la oferta curricular; Implementación de la oferta curricular y pedagógica, congruente con el proyecto educativo institucional; Apoyo a la gestión de los procesos de enseñanza; y apoyo a la gestión de los procesos de aprendizaje de los alumnos.

b) Gestión administrativa: Considera cómo el establecimiento organiza y dirige los procesos regulares y periódicos del mismo, implementando las decisiones, acciones y recursos orientados al desarrollo de la acción educativa diaria. Se refiere a la utilización funcional de diversos tipos de recursos y apoyos disponibles para desarrollar los procesos pedagógicos-curriculares; asimismo, aborda el ámbito de la gestión de los recursos, administrativos, materiales y el uso del tiempo, incluyendo también aquellos relacionados con las personas y que influyen en la eficiencia y eficacia de los procesos pedagógico curriculares. Incluye específicamente: Soporte administrativos a los procesos regulares del establecimiento; Gestión de los recursos materiales y de infraestructura; Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos; Gestión de recursos humanos; Sistemas normativos y reglamentarios.

c) Gestión financiera: Incluye los sistemas mediante los que el establecimiento define los mecanismos institucionales de elaboración y manejo presupuestario, procedimientos para gestionar nuevas formas de financiamiento de proyectos que mejoren la calidad de los aprendizajes. Incluye también, los procedimientos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación y de mejoramiento, y la búsqueda sistemática de fuentes de financiamiento alternativo para los mismos. Comprende los siguientes ámbitos: Sistema de elaboración de presupuesto anual;



Formulación, financiamiento y control de los proyectos de mejoramiento e innovación; y Sistemas de control de ingresos y gastos.

Variable N° 6: RESULTADOS.

Comprende el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos cualitativos, cuantitativos, absolutos y relativos; la efectividad organizacional expresada en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios; los resultados financieros y el logro de las metas anuales. Incluye también la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto de los procesos del establecimiento.

a) Resultados de aprendizaje de los alumnos: Considera los sistemas que el establecimiento utiliza para efectuar el análisis de la situación actual y los progresos alcanzados en el mejoramiento de los logros de aprendizaje de los alumnos, incluyendo también la forma en que se utilizan los resultados para mejorar la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

b) Efectividad organizacional: Comprende los sistemas existentes para analizar los resultados obtenidos en términos de contribución a la satisfacción de estudiantes actuales y egresados, sus familias, los profesores y el sostenedor. Considera los progresos en términos de eficiencia y eficacia organizacional. Considera específicamente: La satisfacción de alumnos actuales y egresados, familias, profesores y sostenedor; Los resultados financieros; El logro de metas anuales (cumplimiento del plan anual y proyectos específicos).



5. PERCEPCIÓN:

Para efecto de este Seminario de Título se hace necesario conocer y desarrollar el concepto de percepción puesto que se realizará una investigación, la cual pretende conocer por medio de los cuestionarios la percepción que tiene los distintos actores de la comunidad educativa (alumnos, apoderados, docentes y directivos u administrativos) frente a las diferentes variables a consultar; las percepciones dan relación a las siguientes variables: Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad, Liderazgo Directivo, Gestión de las competencias profesionales de los docentes, Planificación, Gestión de proceso, Gestión de Resultados.

Una de las principales disciplinas se ha encargado del estudio de la percepción ha sido la psicología, y en términos generales, tradicionalmente este campo ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización (Allport, Coren y Ward, Ardila, Day, & Rock). No obstante que la percepción ha sido concebida como un proceso cognitivo, hay autores que la consideran como un proceso más o menos distinto señalando las dificultades de plantear las diferencias que ésta tiene con el proceso de conocimiento.

Por ejemplo, Allport apunta que la percepción es:

“Algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. Si bien, algunos psicólogos se inclinan por asignar esta última consideración a la cognición más a la percepción, ambos procesos se hallan tan íntimamente relacionados que casi no es factible, sobre todo desde el punto de vista de la teoría, considerarlos aisladamente uno del otro.” (Allport, pp. 7-9, 1974)



La percepción le interesa a la psicología por ser, ante todo, una función mental con múltiples manifestaciones en las capacidades y logros del individuo que tiene que ver con la detección, discriminación, comparación, reconocimiento e identificación de estímulos. A la hora de proponer una definición de la percepción, que sirva para delimitar su ámbito de estudio, bastaría, pues, con indicar que nos referimos a la “actividad cognitiva del organismo provocada por la presencia física del objeto y se efectúa a través de los estudios” (Munar, Rosselló, & Sánchez- Cobaco, 1999).

La percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y, por otro lado, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones. Las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado moldeadas por pautas culturales e ideológicas específicas aprendidas desde la infancia. La selección y Organización de las sensaciones están orientadas a satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas de los seres humanos, mediante la búsqueda de estímulos útiles y de la exclusión de estímulos indeseables de función de la supervivencia y la convivencia social, a través de la capacidad para la producción del pensamiento simbólico, que se conforma a partir de estructuras culturales, ideológicas, sociales e históricas que orientan la manera como los grupos sociales se apropian del entorno.

La percepción depende de la ordenación, clasificación y elaboración de sistemas de categorías con los que se comparan con los estímulos que el sujeto recibe, pues conforman los referentes perceptuales a través de los cuales se identifican las nuevas experiencias sensoriales transformándolas en eventos reconocibles y comprensibles dentro de la concepción colectiva de la realidad. Es decir que, mediante referentes aprendidos, se conforman evidencias a partir de las cuales las sensaciones adquieren significado al ser interpretadas e identificadas como las características de las cosas, de acuerdo con las sensaciones de objetos o eventos conocidos con anterioridad. Este proceso de formación de estructuras perceptuales se realiza a través del aprendizaje mediante la socialización del individuo en el grupo del que forme parte, de manera implícita y simbólica en donde median las pautas ideológicas y culturales de la sociedad. En el proceso de la



percepción se ponen en juego referentes ideológicos y culturales que reproducen y explican la realidad y que son aplicados a las distintas experiencias cotidianas para ordenarlas y transformarlas.

La manera de clasificar lo percibido es moldeada por circunstancias sociales. La cultura de pertenencia, el grupo en el que se está inserto en la sociedad, la clase social a la que se pertenece, influyen sobre las formas como es concebida la realidad, las cuales son aprendidas y reproducidas por los sujetos sociales. Por consiguiente, la percepción pone de manifiesto el orden y la significación que la sociedad asigna al ambiente (Alteridades, 1994)

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Capítulo N°3

DISEÑO METODOLÓGICO





PRESENTACIÓN:

El siguiente capítulo muestra el sustento teórico- metodológico que permite edificar el presente seminario de título, es así, como se ordenara a través de los siguientes apartados:

1. Presentación de la temática
2. Fundamentación
3. Objetivos de investigación
4. Unidad de análisis
5. Delimitación de la muestra
6. Criterios de selección
7. Instrumentos de investigación utilizados.
8. Aspectos de validez de instrumentos.
9. Operacionalización de las variables.

La programación a presentar contribuye a darle forma y coherencia a la investigación evaluativa en desarrollo, para así clarificar de mejor manera las etapas que aquí se utilizarán; así consiguiendo información y datos que representan de manera más verídica de demostrar la realidad social estudiada.



1. PRESENTACIÓN DEL TEMA:

El presente capítulo hace referencia al diseño de la investigación Evaluativa, en la cual se utilizarán diversas estrategias y procedimientos que el equipo evaluador estime necesario abordar para el desarrollo de la temática.

2. FUNDAMENTACION.

Los capítulos precedentes han ido mostrando la fundamentación teórica del presente trabajo de investigación evaluativa. En la misma se ha seguido un planteamiento deductivo en el que se ha intentado partir de lo general a lo particular; comenzando por el concepto de Calidad, Calidad en Chile, Calidad en Educación y el Modelo de Gestión Escolar implementado por la Fundación Chile. Para ir focalizando el análisis y su discurso en lo más específico, se implementara el Modelo de Gestión Escolar en un establecimiento educacional municipal de enseñanza básica con alto grado de vulnerabilidad, en la Comuna de Valparaíso.

El Modelo de Gestión Escolar, es importante, ya que a través de él se puede certificar la Calidad y recibir un importante reconocimiento como escuela; sin embargo no solo se trata de premios y reputación. El proceso de Certificación está pensado desde su inicio como una ayuda y un empuje a aquellos que entienden la importancia de la Gestión escolar para mejorar la educación de sus alumnos y de la comunidad escolar. Por ello, el propósito del consejo de certificación de la gestión escolar es promover el mejoramiento y asegurar la calidad de la gestión en los establecimientos escolares de educación básica y media en nuestro país (Consejo Nacional de certificación de la gestión escolar., 2012).



Además usando dicho modelo, el equipo directivo podrá realizar un Diagnóstico Institucional, y así conocer el estado de los procesos de gestión del establecimiento educacional de acuerdo a las áreas del Modelo de gestión Escolar. En base a ese diagnóstico el sistema le permitirá realizar un Plan de Mejoramiento para corregir los ámbitos críticos encontrados en el diagnóstico (Gestión Escolar, 2012).

Para realizar dicha investigación evaluativa se hace necesaria la colaboración de los actores de la comunidad educativa, los cuales son: Docentes, Padres y/o Apoderados, Alumnos y Directivos, pertenecientes al Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello de la Comuna de Valparaíso, pretendiendo obtener su percepción frente a las siguientes variables del Modelo de gestión Escolar; las cuales son:

1. Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad.
2. Liderazgo Directivo.
3. Gestión de las competencias profesionales de los docentes.
4. Planificación.
5. Gestión de procesos.
6. Gestión de Resultados.

Es asertivo mencionar que la Directora del establecimiento ya ha tomado la iniciativa de inscribir al establecimiento educacional en el portal de Gestión Escolar, esto pone en manifiesto la preocupación por la temática; y del querer conocer las percepciones de los actores de la comunidad educativa, en relación a las fortalezas y debilidades que existen frente a la gestión escolar, con el fin de retroalimentar y mejorar lo que ya preexiste.



3. FINALIDADES DE LA EVALUACIÓN.

La siguiente investigación tiene por objeto evaluar la Gestión Escolar del establecimiento educacional municipal Joaquín Edwards Bello de la comuna de Valparaíso, correspondiente al año académico 2012, a través del Modelo de Gestión Escolar creado por la fundación Chile.

La propuesta tiene relación con el proceso de acreditación de la calidad, tanto en el plano escolar como en el universitario, el cual se ha ido posicionando cada vez más en nuestro país. Si bien dicho proceso de acreditación es importante para cada institución, este tiene un valor económico, el cual no es accesible para todas las instituciones, en este caso en particular se ve inalcanzable obtener y costear dicho proceso; quedando así excluidos los establecimientos educacionales más vulnerables del país.

4. TIPOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.

Para el desarrollo del Seminario de Título es necesario precisar en este apartado los conceptos de: Evaluación e Investigación evaluativa; los cuales proporcionarán desde la teoría los lineamientos de acción necesarios para el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación evaluativa. De esta forma es necesario en primera instancia referirse al concepto de evaluación.

Según Aguilar y Ander-Egg (1994; pág. 8) “Evaluación es una forma de valoración sistemática que se basa en el uso de procedimientos que, apoyados en el uso del método científico, sirve para identificar, obtener y proporcionar la información pertinente y enjuiciar el mérito y el valor de algo, de manera justificable.” Carol H. Weiss, (1985) “La evaluación es una ciencia



social de gran actualidad, pero que aun no ha llegado a su rendimiento optimo. Se vale de los métodos y el instrumental de la investigación social, pero no basta el conocimiento de estos para lograr el desempeño de las funciones que requiere el evaluador, pues su marco de acción es, sin duda, de una complejidad diferente.”

El método concreto de la evaluación es la Investigación Evaluativa, en su forma de investigación, la evaluación establece criterios claros y específicos que garanticen el éxito del proceso, reúne sistemáticamente información, pruebas y testimonios de una muestra representativa de las audiencias que conforman el programa u objeto para evaluar, traduce dicha información a expresiones valorativas y las compara con los criterios inicialmente establecidos para finalmente, sacar conclusiones.

Finalmente, en el presente capítulo se va a presentar el diseño y planteamiento metodológico de dicho proceso de validación. En la presente investigación evaluativa se consideran dos objetivos generales, de carácter progresivo en función a un enfoque mixto de forma secuencial de origen cuantitativo y cualitativo; para posteriormente en la última fase, la creación de un Plan de Mejoramiento para el establecimiento educacional, con el fin de contribuir a la calidad educacional.



5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN EVALUATIVA:

- **Preguntas de Investigación evaluativa:**

¿Cuál será la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa (alumnos, apoderados, administrativos y docentes); respecto a la gestión del establecimiento Educacional Municipal Básico con alto grado de vulnerabilidad?

- **Objetivo General:**

“Evaluar desde el Modelo de Gestión Escolar aplicado a la Educación Secundaria en Chile, la gestión de calidad escolar, en un Establecimiento Educacional Municipal Básico con alto grado de vulnerabilidad, ubicado en la comuna de Valparaíso”.

Para lograr éste objetivo se hace necesario que los actores de la Comunidad Educativa (Docentes, Apoderados, Alumnos y Administrativos) logren identificar, describir y ordenar las variables del Modelo de Gestión Escolar creado por la fundación Chile; con el fin de conocer su percepción en relación a la gestión de la calidad escolar, destacando fortalezas e identificando debilidades en el Establecimiento Educacional Municipal Básico con alto grado de vulnerabilidad, ubicado en la Comuna de Valparaíso.

- **Objetivos Específicos:**

1. Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable “Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad” del Modelo de Gestión Escolar.



2. Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable “Liderazgo Directivo” del Modelo de Gestión Escolar.
3. Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable “Gestión de Competencias Profesionales de los Docentes” del Modelo de Gestión Escolar.
4. Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable “Planificación” del Modelo de Gestión Escolar.
5. Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable “Gestión de Procesos” del Modelo de Gestión Escolar.
6. Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable “Resultados” del Modelo de Gestión Escolar.

6. UNIDAD DE ANÁLISIS:

La unidad de análisis se determina para el desarrollo de la investigación; estos serán todos los Docentes, Directivos, Apoderados y Alumnos de los niveles 7° y 8°, pertenecientes a la comunidad educativa del establecimiento educacional municipal Joaquín Edwards Bello de enseñanza básica con alto grado de vulnerabilidad de la región de Valparaíso durante el periodo del año 2012.



6.1 DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA:

Población: La población del estudio corresponde al Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello ubicado en la comuna de Valparaíso.

Universo: El universo corresponde a los 35 Docentes y 5 Directivos, y a su vez los 100 Padres y/o Apoderados y 100 Alumnos de los niveles 7° y 8° Básico del Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello, perteneciente a la comuna de Valparaíso; ascendiendo a un total de **240 personas**.

Muestra: Respecto a la Muestra, a raíz del tipo de estudio realizado, se consideran muestras de carácter cuantitativo y cualitativo:

6.2 MUESTRA:

En relación a la **muestra**, se estima para esta investigación evaluativa, una muestra de carácter **Probabilístico de tipo Estratificado**, dado que consiste en la división previa de la población de estudio en grupos que se suponen homogéneos con respecto a alguna característica de las que se van a estudiar; a cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra. Por ello, se considera como criterio de estratificados a la población que preexiste en el Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello, ubicado en la comuna de Valparaíso.

- **Representatividad de la muestra:**

Las muestras representativas para cada actor anteriormente permitirán realizar las encuestas debidas a cada grupo de personas, de manera sólida y



efectiva, en la que el universo se vea totalmente representado con la muestra. Para estos efectos se consideran las siguientes expresiones para la obtención de la muestra representativa:

$$n_0 = \left(\frac{z}{\varepsilon} \right)^2 \cdot p \cdot q \qquad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

- n_0 : es la cantidad teórica de elementos de la muestra.
- n : es la cantidad de elementos de la muestra que representa al universo o a la población.
- N : es el número total de elementos que forman el universo o la población.
- z : es el valor numérico en función del grado de confiabilidad de la muestra.
- ε : es el error asumido para el cálculo del ejercicio.
- q : es la probabilidad de que la población no presente las características generales.
- p : es la probabilidad de que la población sí presente las características generales.

Para realizar los cálculos acerca de las diferentes muestras, se debe estimar las diferentes variables recién mencionadas, lo cual se desarrolla a continuación:

- **Estimación de z:** Se trabaja con un nivel de confianza del 95%, dado que es el porcentaje de confianza más empleado y el más estándar dentro de la distribución binomial. Mediante esa distribución se logra obtener un intervalo de confianza de $1 - \frac{\alpha}{2}$, igual a 0,975. Para este resultado se obtiene un valor $z = 1,96$.



- **Estimación del error:** Se considera un error del 5%, es decir, que la variable $\varepsilon = 0,05$. Se supone este valor, ya que se necesita generar una encuesta precisa y asertiva en cuanto a las respuestas que darán los diferentes encuestados correspondientes a alumnos, apoderados, docentes y directivos. Un error mayor al estipulado, podría generar ciertas vacilaciones al momento de arrojar el valor de la muestra representativa y al momento de concluir la encuesta. De forma contraria, un error mucho menor al supuesto, podría generar una encuesta sumamente asertiva provocando que se deba realizar la encuesta a todo el universo, lo que sin duda no es la idea.
- **Estimación de p:** Diariamente se puede ver, escuchar y leer en diferentes medios de comunicación temas relacionados sobre gestión de calidad; especialmente relacionados con la temática de educación que se está entregando en Chile. Para efectos de la encuesta que se realizará, se supondrá tener un valor $p = 0,8$, es decir, que el 80% de los encuestados de cada categoría tendría motivos comunes para pensar que la educación no es de calidad.
- **Estimación de q:** De forma contraria a la variable p, se define a “q” como aquella probabilidad de que los encuestados presenten similares pensamientos sobre que la educación sí es de calidad. Por otra parte, se define la variable p y la variable q como: $p + q = 1$. De allí se desprende que: $q = 1 - p$. Por lo tanto, si $p = 0,8$, la variable complementaria será $q = 0,2$. Esta última definida para cada universo.
- **Estimación de N:** El valor de “N” es el universo, que en este caso corresponde a la cantidad de alumnos y apoderados de 7mo y 8vo; directivos y docentes, a los cuales se les aplicará las expresiones anteriores. Para estos efectos, los universos de cada tópico son los iniciales:

Tabla N° 11: Estimación del universo

Ítem (Cantidad de encuestas)	Universo	N
Destinadas a Alumnos 7mo y 8vo	100	100
Destinadas a apoderados 7mo y 8vo	100	100
Destinadas a directivos	5	5
Destinadas a docentes	35	35

Fuente: Equipo seminarista, 2012

- **Resultados finales:** Si se agrupan todos los datos anteriormente mencionados se logra obtener la siguiente tabla:

Tabla N° 12: Resultados finales

<i>Item</i>	<i>N</i>	<i>q</i>	<i>p</i>	ϵ	<i>z</i>	n_0	<i>n</i>	<i>n_app</i>
Alumnos 7mo y 8vo	100	0,2	0,8	0,05	1,96	245,8624	71,0867675	72
Apoderados 7mo y 8vo	100	0,2	0,8	0,05	1,96	245,8624	71,0867675	72
Directivos	5	0,2	0,8	0,05	1,96	245,8624	4,90034377	5
Docentes	35	0,2	0,8	0,05	1,96	245,8624	30,6384336	31

Fuente: Equipo seminarista, 2012

7. CRITERIOS DE SELECCIÓN.

Los criterios de selección para establecer quiénes serán los sujetos y/o actores se respaldan en la obtención de datos desde la percepción de todos los actores de la comunidad educativa en relación a la gestión de la



calidad del establecimiento educacional municipal básico Joaquín Edwards Bello ubicado en la comuna de Valparaíso; y para ello se necesita la colaboración de los alumnos y alumnas, padres y apoderados, docentes y directivos de dicho establecimiento educacional.

Para mayor entendimiento sobre la selección de los alumnos y alumnas de los niveles de enseñanza básica escogidos (7° y 8°) enunciados en la delimitación de la unidad de análisis; es preciso señalar que se determinan debido a que presentan una mayor madurez y comprensión lectora para contestar dicho instrumento entendiendo su contenido y respondiendo de forma responsable.

8. INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN UTILIZADOS.

- **Encuesta:** Esta técnica también conocida como cuestionario, se utilizará para recolectar datos mediante la aplicación de preguntas respecto a las seis variables consideradas en el modelo de gestión escolar y que posteriormente se medirán. En este caso estará dirigido a obtener información específica a través de la percepción de los actores de la comunidad educativa del Establecimiento Educacional Municipal Básico con alto grado de vulnerabilidad ubicado en la comuna de Valparaíso.
- **Focus-group:** El Focus-Group es el estudio de las opiniones o actitudes compuesto por personas a las que atañe un tema en común. Su función es obtener información sobre sus opiniones, reacciones e inclusive explicitar sus sentimientos frente a la temática; en donde las preguntas serán respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.



En este caso irá enfocada a identificar las significaciones que cada actor de la comunidad educativa (Docentes, Alumnos, Administrativos, Apoderados) otorgó a las fortalezas y debilidades identificadas en el Establecimiento Educacional Municipal Básico con alto grado de vulnerabilidad ubicado en la comuna de Valparaíso.

- **Entrevista semiestructura:** La entrevista semiestructurada tiene por finalidad obtener la información necesaria de los actores de la comunidad educativa; con la finalidad de determinar, clasificar, describir y analizar respecto a las fortalezas y debilidades del establecimiento, realizando así un análisis en consideración a las variables contenidas en el modelo de gestión escolar.
- **Análisis documental:** Refiere a la revisión y estudio de toda aquella documentación que respalde la modalidad de supervisión en el establecimiento educacional, con quienes se trabajara durante el proceso. Quiere decir, el respectivo análisis de diagnósticos, informes, rendición de cuentas, etc. con el objetivo de plasmar dicha información teniendo así pruebas concretas y fidedignas que requiere dicho estudio.

9. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO:

La validez de los instrumentos, se hace necesario mencionar que se encuentran certificados y avalados por la Fundación Chile y el Gobierno de Chile; es importante mencionar que para efecto de este seminario de título no se realizara un estudio piloto, ya que este modelo se encuentra implementado a partir del año 2006, el cual se a ejecutado a otros establecimientos educacionales, ya sea particulares, subvencionados y municipales.



Validez de contenido: Se encuentran sustentados en el Modelo de Calidad Escolar creado por la Fundación Chile ubicada en la región de Santiago en avenida parque Antonio Rabat sur 6165 Vitacura. Es preciso destacar que el Modelo de gestión escolar, se encuentra inserto en el sistema educacional en todos los establecimientos del país, el cual tiene como misión lograr certificar a la calidad de los establecimientos educacionales.

Consulta a Expertos: Se les consulto a los expertos de Fundación Chile; Académicos de la Universidad de Valparaíso, Comisión de acreditación de la Universidad de Valparaíso, a la Corporación Municipal de Valparaíso, Académicos del establecimiento educacional básico Joaquín Edwards Bello.

10. OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

10.1 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES:

- **Orientación hacia los alumnos y alumnas, sus familias y la comunidad:** Se refiere a la forma en que el establecimiento conoce a los usuarios, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos. Analiza la forma en que el establecimiento promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar.
- **Liderazgo Directivo:** Se refiere a la forma en que las autoridades del establecimiento lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados. Incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales. Asimismo, considera rendición de cuentas y como asumen la responsabilidad pública por los resultados de establecimiento.



También la forma como conducen el establecimiento, usando adecuados sistemas de comunicación y de resolución de conflictos.

- **Gestión de las competencias profesionales de los docentes:** Se refiere al desarrollo de las competencias docentes, el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, el dominio de los contenidos pedagógicos y de los recursos didácticos, perfiles de competencias docentes, selección, capacitación, promoción, desarrollo profesional.
- **Planificación:** Se refiere a los sistemas y procedimientos sistemáticamente utilizados por el establecimiento para abordar los procesos de las planificaciones institucionales, el diseño del seguimiento, evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.
- **Gestión de procesos:** Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular/pedagógico, administrativo y financiero.
- **Gestión de Resultados:** Incluye el análisis de los resultados de los aprendizajes de los alumnos, medidos en términos absolutos y relativos; de la efectividad organizacional, expresada en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios y por último de los resultados financieros y el logro de las metas anuales, propuestas por el establecimiento.



10.2 VALORIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

El siguiente apartado se llevara a cabo en el **Anexo N° 3**.

10.3 CATEGORIZACIÓN:

La siguiente categorización se realizara por el Modelo de Gestión Escolar, implicando a cada una de las variables establecidas en el presente estudio. Es necesario mencionar que para la medición del modelo de gestión escolar, se realizara a través de la medición de escala de Likert; estableciéndose en función de un análisis minucioso y específico de cada aspecto de las variables estudiadas.

- **Categorización en General:**

Tabla N°13: Categorización General.

Puntaje Máximo	:220	% Máximo	100%
Puntaje Mínimo	:44	% Mínimo	20%
Categoría	Rango	Porcentaje	
Optima Gestión de Calidad Escolar.	220- 161	100%- 74%	
Regular Gestión de Calidad Escolar.	160- 103	73% - 47%	
Deficiente Gestión de Calidad Escolar.	102- 44	46%- 20%	

Fuente: Elaboración Propia, 2012.



- **Categorización por Variable:**

Tabla N° 14: Categorización por variable.

	Orientación hacia los alumnos, sus familias y la Comunidad.	Liderazgo directivo	Gestión de las competencias profesionales docentes	Planificación	Gestión de procesos	Resultados
Puntaje Máximo	25	30	25	25	55	50
Puntaje Mínimo	5	6	5	5	11	10
Categoría	Rango					
Optima Gestión de Calidad Escolar.	25- 19	30- 22	25- 19	25- 19	55- 41	50- 36
Regular Gestión de Calidad Escolar.	18- 12	21- 14	18- 12	18- 12	40- 26	35- 23
Deficiente Gestión de Calidad Escolar.	11- 5	13- 6	11- 5	11- 5	25- 11	22- 10

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Capítulo N°4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS





PRESENTACIÓN:

A continuación se presentan los resultados de los instrumentos diseñados para la investigación evaluativa; dándose a conocer la percepción que poseen los actores de la comunidad educativa respecto a la gestión escolar, obtenidos de la aplicación del Modelo de Gestión Escolar en un Establecimiento Educacional Municipal Básico con alto grado de vulnerabilidad, ubicado en la comuna de Valparaíso.



1. ANÁLISIS DE LOS DATOS:

Los datos recopilados en la investigación evaluativa se procederán a analizar en relación a los objetivos específicos planteados, analizando las variables implicadas, en función de las encuestas del Modelo de Gestión Escolar de la fundación Chile. Para complementar el análisis se utilizaron entrevistas semi-estructuradas y focus-group con el fin de identificar las percepciones que poseen los actores de la comunidad educativa (alumnos y alumnas, padres y/o apoderados, equipo directivo, docentes) pertenecientes a la Escuela Joaquín Edwards Bello.

1.1 OBJETIVOS ESPECIFICO N° 1:

“Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad del Modelo de Gestión Escolar”.

La variable orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad del Modelo de Gestión Escolar, referida a la forma en que el establecimiento educacional conoce a la comunidad educativa, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos; se analizará en función de los datos relevantes según cada sub variable, los cuales son:

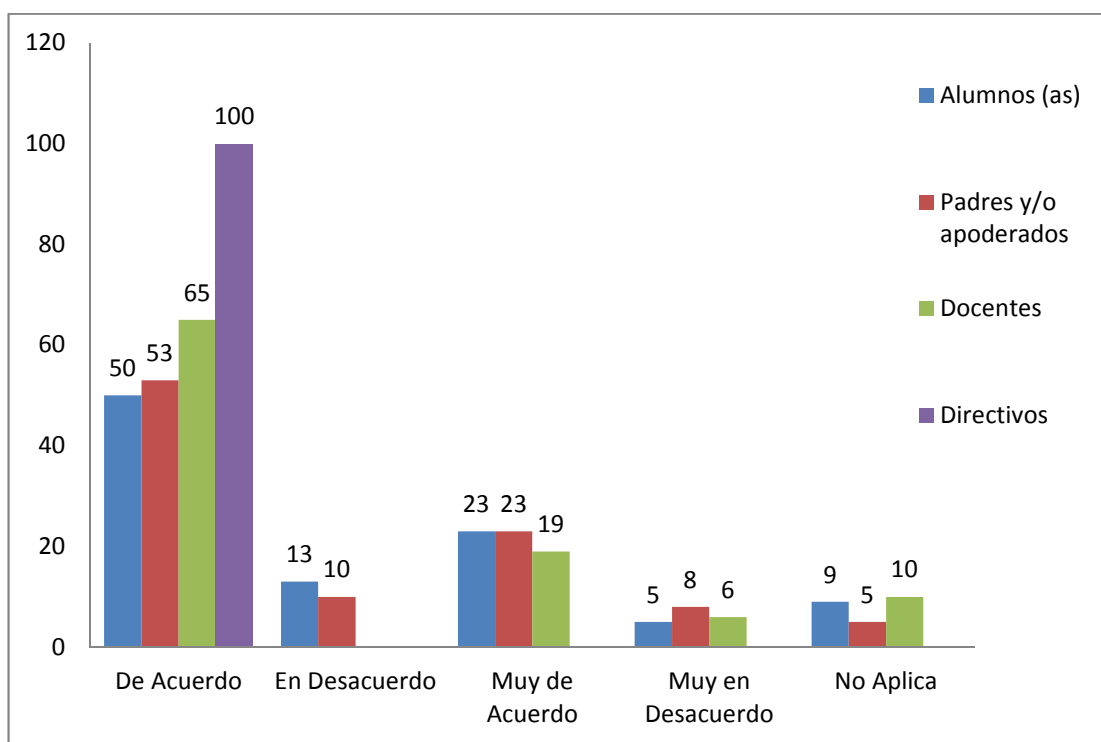
- a) Conocimiento de las necesidades, expectativas, grado de satisfacción y participación de los alumnos.
- b) Conocimiento de las expectativas, grado de satisfacción y participación de los padres y/o apoderados.
- c) Conocimiento de las expectativas, grado de satisfacción y participación de la comunidad.

Para ello, la información cuantitativa y cualitativa recolectada para esta glosa, a través de los cuestionarios, entrevistas, y focus-group aplicados durante el proceso de investigación evaluativa de gestión escolar, da cuenta de los siguientes resultados que respaldan favorablemente la información redactada, la cual comprende los siguientes ámbitos:

a) Conocimiento de las necesidades, expectativas y grado de satisfacción y participación de los alumnos:

Respecto a esta apartado, se comprenderá la forma en que el establecimiento identifica y considera en sus planes y procesos, los requerimientos y expectativas presentes y futuras de los alumnos y alumnas. Incluyendo el análisis de la forma en que se promueve y organiza la participación de los alumnos y alumnas para generar un clima escolar orientado al aprendizaje y desarrollo de todos los estudiantes.

Gráfico N° 1: Procedimientos que existen para recopilar información acerca de los estudiantes.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.



Frente a la afirmación: **“Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los estudiantes, y como es considerada en la planificación institucional”**:

En el presente gráfico se puede evidenciar una alta representatividad en relación a la percepción que poseen los actores de la comunidad educativa frente a los mecanismos de recolección de información acerca de los estudiantes.

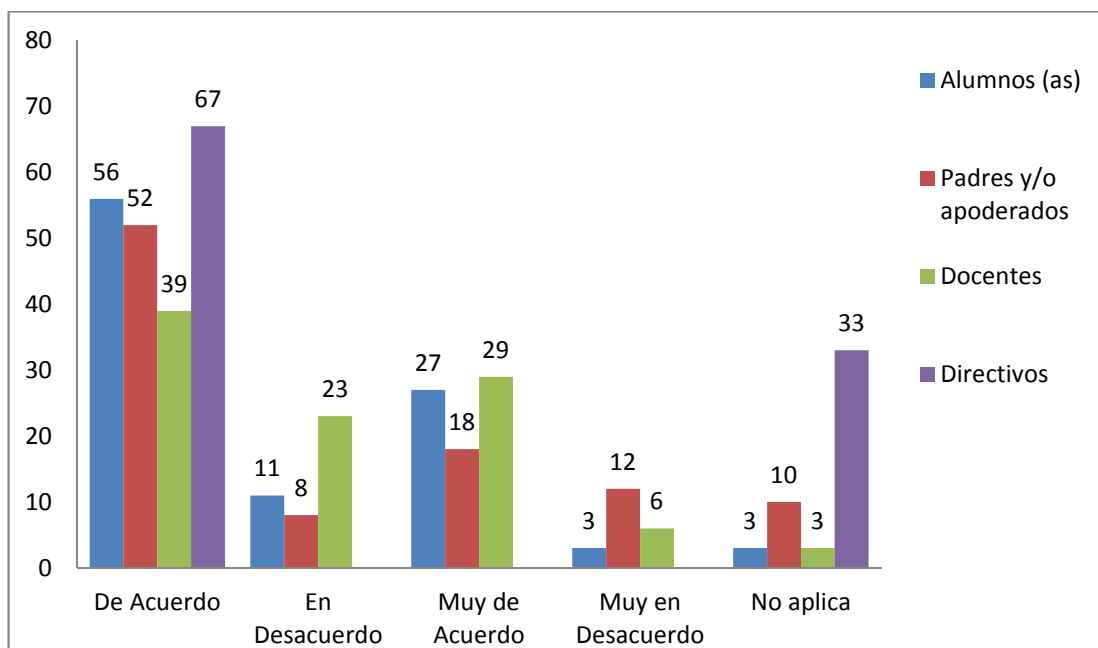
Esto se refleja en el indicador De acuerdo, donde los actores con mayor representatividad, es el Equipo directivo representado con un 100% de las respuestas, seguido por los Docentes con un 65% de las respuestas. Respecto al indicador Muy de Acuerdo, los actores con mayor grado de representación son los alumnos y alumnas, en conjunto con los padres y/o apoderados, ambos con un 23% de las respuestas.

En base a los más altos porcentajes registrados, queda en evidencia una clara tendencia a la satisfacción de los procedimientos para recopilar información, mediante los cuales la escuela identifica y considera en sus planes de procesos, requerimientos y expectativas presentes y futuras a los alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello, lo cual se refleja en el siguiente testimonio:

“Como te tratan los profesores, como son contigo, que los profesores siempre andan preocupados de ti cuando estay mal, los paradocentes, todos son así aquí en la escuela.”

Alumnos y Alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Gráfico N° 2: Políticas y mecanismos que existen en este establecimiento para fomentar la participación de los estudiantes.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho (a) con las políticas y mecanismos que existen en este establecimiento para fomentar la participación de los estudiantes”**.

Se puede evidenciar en el presente gráfico que existe una alta aceptación de los mecanismos de participación de la escuela dirigido a los estudiantes, manifestado en el indicador De acuerdo siendo los actores con mayor representatividad el Equipo directivo representado con un 67% de las respuestas, seguido por los alumnos y alumnas con un 56% de las respuestas.

En cuanto al segundo indicador con mayor representatividad, se encuentra el indicador Muy de Acuerdo donde los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad, se encuentran los Docentes con un 29% y los alumnos y alumnas con un 27% de las respuestas; destacando que los alumnos y alumnas, refuerzan su identidad con la escuela participando en el proceso, generando estamentos con un fuerte grado de identificación, sentido de pertenencia y participación.



Queda de manifiesto la tendencia clara en consideración a la percepción que posee la comunidad educativa, considerando la forma en la que se promueve y organiza la participación de los alumnos y alumnas para generar un clima escolar orientado al aprendizaje y desarrollo de todos los estudiantes, lo cual se refleja en la siguiente manifestación:

“Siempre nos hacen participar... por ejemplo ahora tenemos que bailar cueca por las fiestas patrias, para el aniversario de la escuela hacemos alianzas, juegos, al igual que a fin de año”

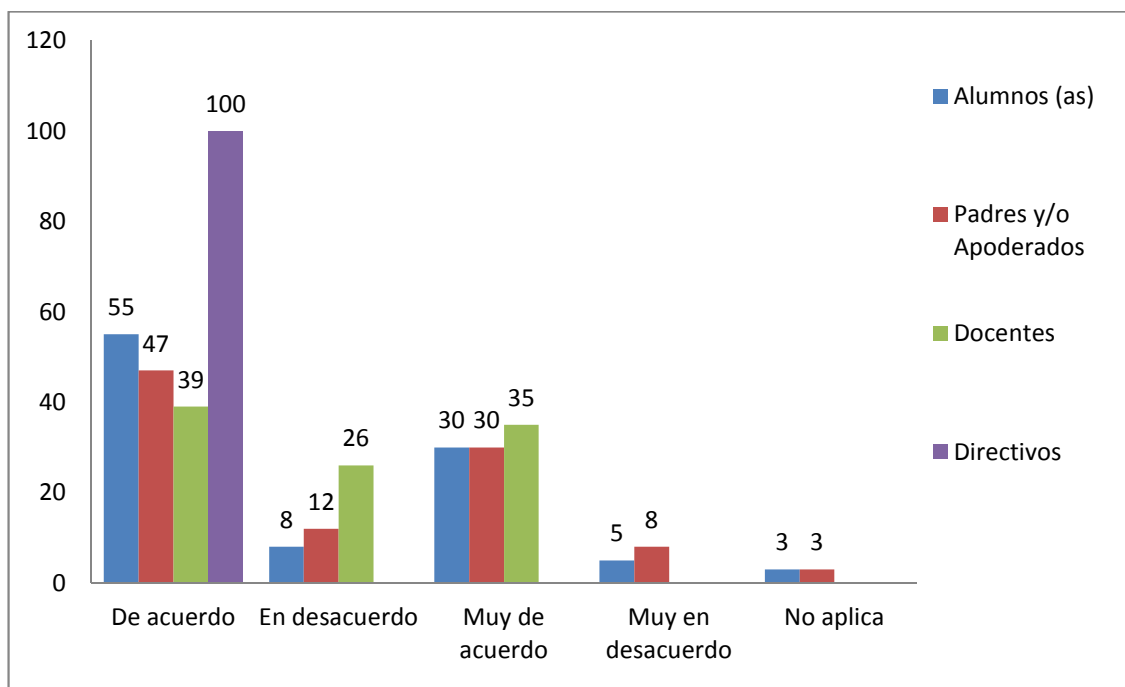
Alumnos y Alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo, es importante destacar el porcentaje del indicador No Aplica, siendo altamente representado con un 33% por el Equipo directivo. En base a lo anteriormente señalado, se sugiere fortalecer y crear nuevas instancias y mecanismos para fomentar la participación de los alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello en esta glosa en un futuro inmediato.

b) Conocimiento de las expectativas, grado de satisfacción y participación de los padres y/o apoderados:

Frente al siguiente apartado, evalúa como el establecimiento identifica el grado de satisfacción y considera en sus planes y procesos, las expectativas presentes y futuras de los padres y apoderados, para asegurar la permanencia de los estudiantes y potenciar el desempeño escolar de estos. Asimismo, incorpora el análisis de la forma en que se promueve y organiza la participación de los padres y apoderados en la gestión escolar.

Gráfico N° 3: Políticas y mecanismos del establecimiento para fomentar la participación de los padres y/o apoderados:



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho (a) con las políticas y mecanismos que existen en este establecimiento para fomentar la participación de los padres y/o apoderados”**.

En el presente gráfico se manifiesta una tendencia clara a la identificación y grado de satisfacción por parte de la comunidad educativa, reafirmando la forma en que se promueve y organiza la participación de los padres y/o apoderados en relación a la gestión escolar de la escuela Joaquín Edwards Bello, consolidando su política de mecanismos para conocer periódicamente las expectativas y satisfacción de los apoderados y de las familias de los estudiantes de la escuela.

Esto se evidencia frente al indicador De acuerdo siendo los actores con mayor representatividad el equipo directivo con un 100% de las respuestas, seguido con un 55% de las respuestas correspondiendo a los alumnos y alumnas.

En relación al indicador Muy de Acuerdo, son los actores con mayor representatividad los docentes con un 35% de las respuestas, seguido por



los alumnos (as) y padres y/o apoderados ambos con un 30% de las respuestas, quedando en evidencia el siguiente testimonio:

“En la escuela se preocupan harto de que nosotros estemos presentes en todos los momentos importantes de nuestros hijos”.

Padres y/o apoderados de la escuela Joaquín Edwards Bello.

No obstante, se observa un porcentaje representativo por parte de los docentes en relación al indicador En desacuerdo con un 26% de las respuestas, lo cual se sugiere fortalecer y crear nuevas instancias y mecanismos para fomentar la participación de éstos, respecto a esta glosa en un futuro inmediato, quedando en evidencia en la siguiente frase:

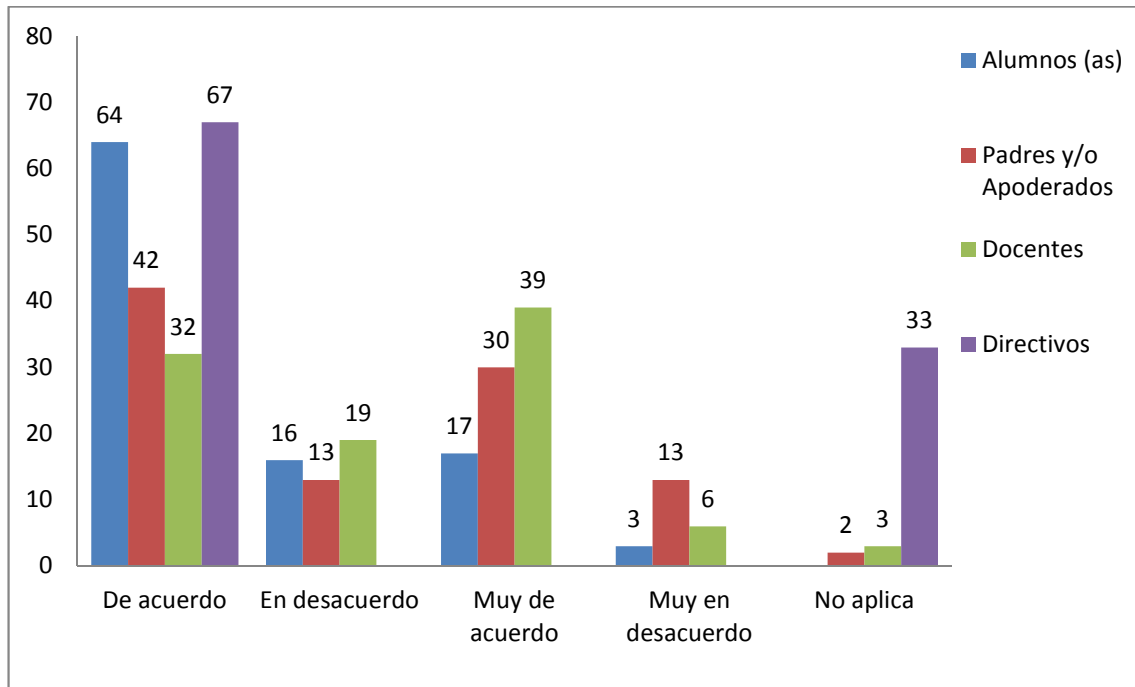
“Los alumnos participan y son los mas entusiastas, sin embargo cuesta mucho conseguir el apoyo de ciertos apoderados... no quiere decir que no participen, sino que siempre participan los mismos”.

Docentes de la escuela Joaquín Edwards Bello.

c) Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción y participación de la comunidad:

El presente apartado considera como el establecimiento identifica y contempla en sus planes y procesos, las necesidades y expectativas de la comunidad relevante, para hacer confluir sus intereses con los del establecimiento.

Gráfico N° 4: Conocimiento que tiene el establecimiento, en función al grado de aprobación de los estudiantes en relación a su funcionamiento.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho (a) como el establecimiento conoce el grado de aprobación de la comunidad educativa en relación a su funcionamiento”**.

En cuanto al gráfico se puede evidenciar la tendencia de la comunidad educativa, existiendo una alta representatividad en relación a la percepción que posee la comunidad educativa respecto al funcionamiento del establecimiento educacional.

En relación al indicador De acuerdo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad son el equipo directivo con un 67% y los alumnos (as) con un 64% de las respuestas. El segundo indicador con mayor representatividad es el indicador Muy de acuerdo en donde los Docentes con un 39% de las respuestas y los padres y/o apoderados con un 30% de las respuestas, en donde se puede apreciar que el establecimiento educacional abre sus puertas a la comunidad que circunda la escuela, integrándola en las distintas actividades extra programática, haciendo confluir



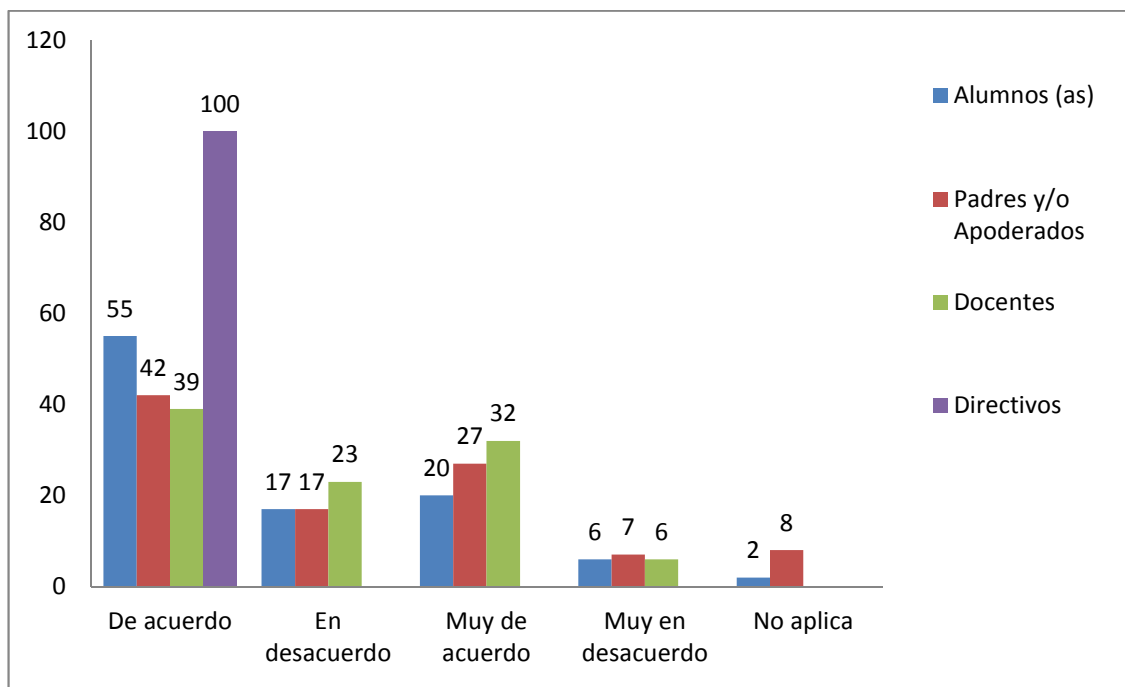
sus intereses; logrando un acercamiento y participación activa de la comunidad; lo cual se ve reflejado en el siguiente testimonio:

“También la escuela está abierta a algunos centros, vienen algunos adultos mayores digamos acá también por el mismo efecto de esto de las comidas saludables, vienen un día al mes o a veces dos días al mes a preparar y a vender acá a la escuela también. Haber otras actividades por ejemplo, este sábado comenzaron jornadas de baile los días sábado desde las 4 hasta las 6 de la tarde abierto a toda la comunidad circundante, apoderado con niño, el que quiera venir, viene y viene a participar a eso también la escuela está abierta y está coordinado a eso.”

Equipo Directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo, se puede evidenciar que por parte del equipo directivo existe un alto porcentaje en relación al indicador No aplica con un 33% de las respuestas, absteniéndose de dar a conocer la percepción que poseen en relación al funcionamiento de la escuela, o no obstante no se poseía información respecto a esta glosa.

Gráfico N °5: Vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012



Frente a la afirmación **“Estoy satisfecho (a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio Mutuo”**.

En el presente gráfico se refleja la alta percepción en relación al indicador De acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad el equipo directivo con un 100% de las respuestas, seguido por los alumnos y alumnas con un 55% de las respuestas. En consideración al indicador Muy de acuerdo el actor con mayor representatividad son los Docentes con un 32% de las respuestas, y los padres y/o apoderados con un 27% de las respuestas.

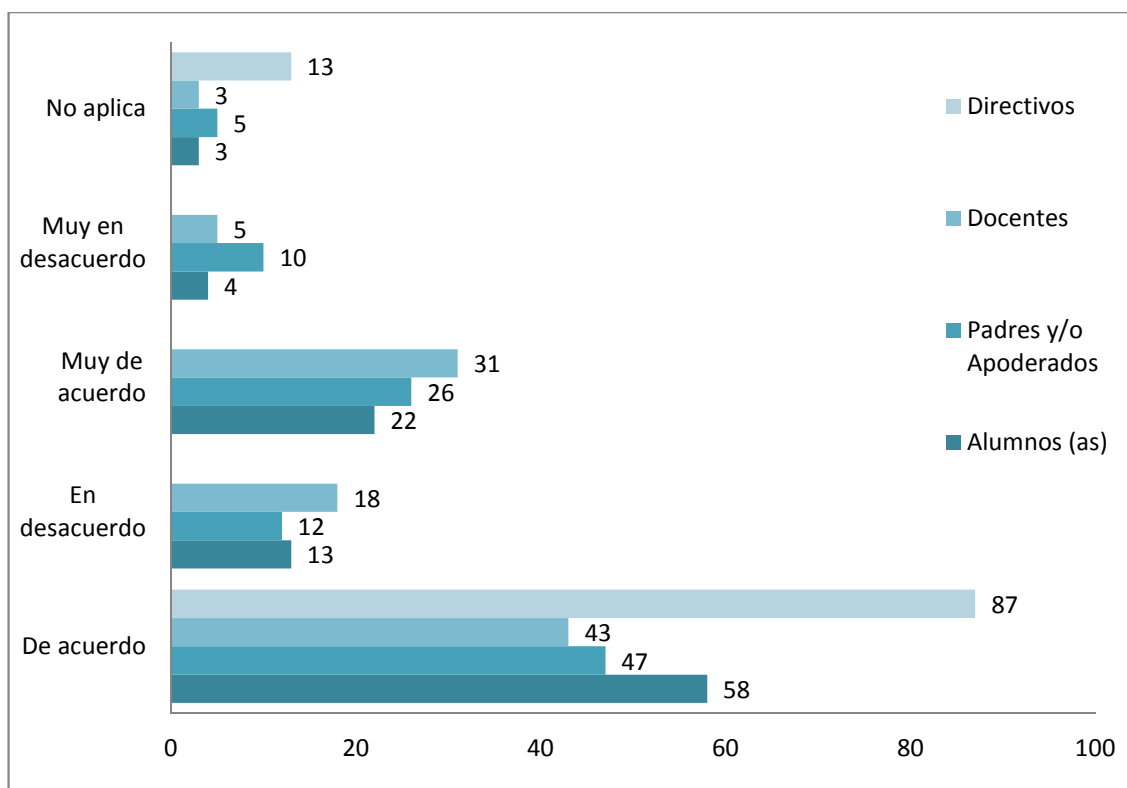
A modo de conclusión, y en base a los porcentajes expuestos, se presenta una alta tendencia por parte de la comunidad educativa respecto a los vínculos que posee la escuela y que establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio Mutuo, y a su vez, la forma en que se utiliza la información disponible sobre los niveles de satisfacción y participación de la comunidad en la escuela Joaquín Edwards Bello, lo cual se refleja en el siguiente testimonio:

“Tenemos una excelente relación con instituciones aledañas, en donde encontramos a carabineros, CESFAM Rodelillo, bomberos, otros establecimiento educaciones, iglesias, entre otras instituciones, los cuales se encuentran presentes y participativos en nuestra comunidad educativa”.

Equipo Directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.

- **Resumen de la Variable “Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad”.**

Gráfico N° 6: Promedios de la variable.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

A modo de resumen se puede interpretar que hay una **tendencia clara de aprobación de la variable Orientación hacia los alumnos y alumnas, sus familias y la comunidad**, siendo los actores con mayor grado de satisfacción respecto a la variable en consideración al indicador De acuerdo son el **equipo directivo** con un 87% de aprobación, seguido por los **alumnos y alumnas** con un 58% de aprobación; dejando de manifiesto que se encuentran satisfechos con las instancias, mecanismos y políticas que el establecimiento educacional establece para la participación de los mismos, sus familias y la comunidad, los cuales generan exigencias y apoyo para el mejoramiento de la gestión.

Por ende, queda establecido que la escuela Joaquín Edwards Bello, conoce las necesidades, expectativas y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa; comprendiendo la forma en que la escuela promueve y



organiza la participación de los mismos, en relación a la gestión escolar; en donde saben como contribuir al logro de los fines institucionales, siendo reconocidos por ellos. Es decir, es un proceso en el cual reconocen el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades.

No obstante, a pesar de que existe una baja representatividad de desaprobación, se sugiere fortalecer y crear nuevas instancias y mecanismos para fomentar la participación de estos, en un futuro inmediato.

En base al presente marco, se presenta a modo de resumen las principales **fortalezas y debilidades** identificadas en la variable Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad:

Fortalezas	Debilidades
<p>Se valora la existencia de instancias de participación para toda la comunidad educativa y la comunidad que circunda el establecimiento educacional; siendo considerada en la planificación institucional y comprendiendo una parte importante de ella.</p> <p>Existe una declaración de aprobación de la Comunidad educativa respecto al funcionamiento del establecimiento educacional.</p> <p>El establecimiento cuenta con vínculos y redes comunitarias e instituciones del entorno.</p>	<p>Se evidencia la falta de motivación de los padres y/o apoderados en las distintas instancias de participación en la escuela Joaquín Edwards Bello.</p>



1.2 OBJETIVOS ESPECIFICO N° 2:

“Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable Liderazgo Directivo”.

La variable Liderazgo Directivo del Modelo de Gestión Escolar, referida a como las autoridades del establecimiento lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados, la satisfacción de los beneficiarios y de la comunidad educativa; se analizaran en función de los datos relevantes según de cada sub variable, los cuales son:

- a) Liderazgo organizacional.
- b) Liderazgo Educativo.
- c) Responsabilidad pública y orientación hacia la comunidad.

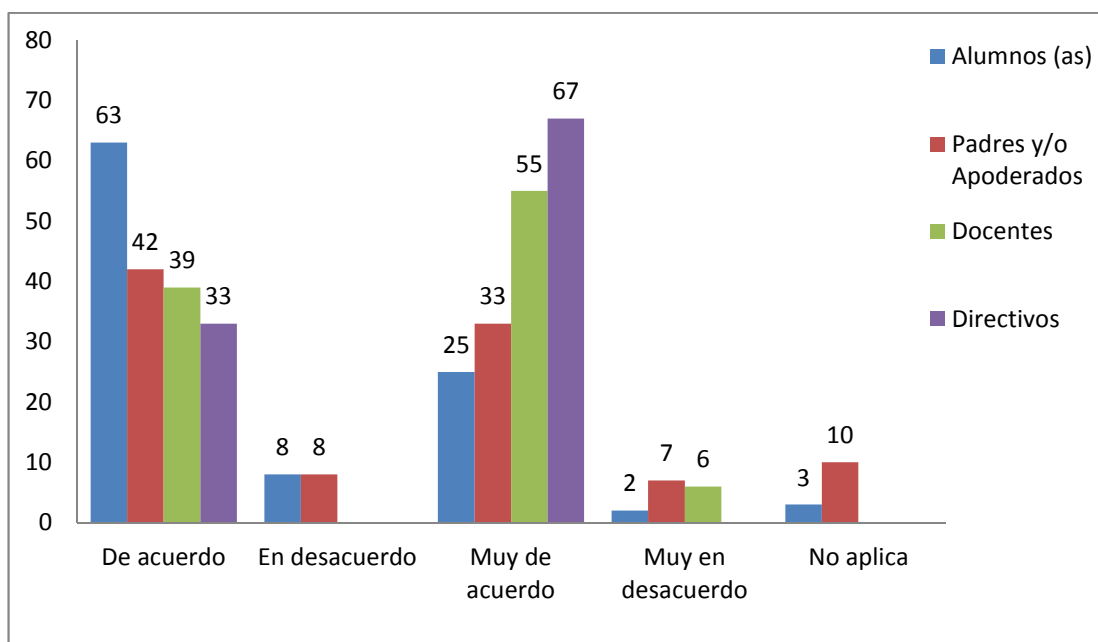
Para ello, la información cuantitativa y cualitativa recolectada para esta glosa, a través de los cuestionarios, entrevistas semi- estructurada y focus-group, aplicados durante el proceso de investigación evaluativa de gestión escolar, da cuenta de los siguientes resultados que respaldan favorablemente la información redactada, la cual comprende los siguientes ámbitos:



a) Liderazgo Organizacional:

Este apartado consiste en la gestión y como esta es dirigida por la dirección del establecimiento educacional.

Grafico N° 7: Visión declarada por el establecimiento.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la visión/misión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los estudiantes”.**

En el presente gráfico se puede evidenciar una alta representatividad por parte de los actores de la comunidad educativa en relación a la percepción que poseen frente a la visión/misión declarada por el establecimiento educacional, la cual se encuentra centrada en los aspectos formativos y en los aprendizajes de los alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello; siendo esta:

“El establecimiento Educacional Municipal Básico Joaquín Edwards Bello se basa en Educar a los niños, niñas y jóvenes, formando alumnos y alumnas que vivencien los valores del respeto, la tolerancia, la honradez, la responsabilidad, capaces de superar las



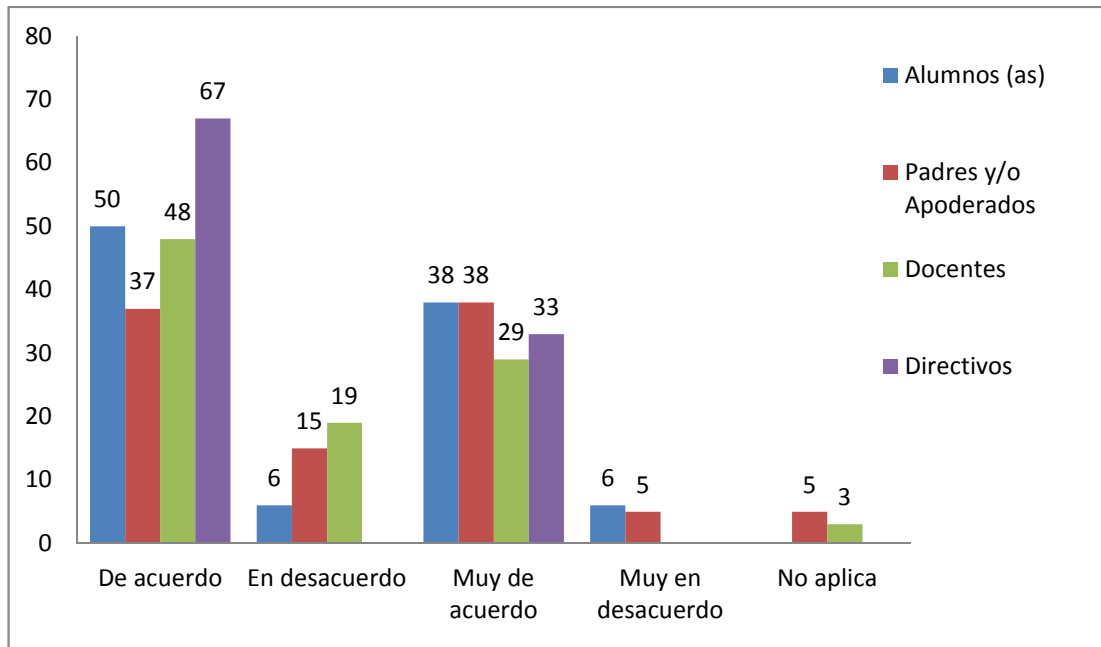
limitaciones y vulnerabilidad de su entorno con un elevado espíritu de superación; para así, elevar su autoestima, para lograr comprometer positivamente la sociedad; entregando competencias suficientes para continuar sus estudios, confiando en que la educación será el mejor medio de promoción social”.

Esto se avala con el indicador De acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad de la comunidad educativa de la escuela Joaquín Edwards Bello, los alumnos y alumnas representado con un 63% de las respuestas, seguido por los padres y/o apoderados con un 42% de las respuestas. Respecto al indicador Muy de Acuerdo en donde los actores con mayor grado de representación es el equipo directivo con un 67% de las respuestas, seguido por los docentes con un 55% de aprobación, dejando de manifiesto que están de acuerdo con la misión/visión declarada por la escuela.

En base a los más altos porcentajes registrados, se refleja una tendencia clara a un alto grado de satisfacción donde la misión/visión del establecimiento educacional, esta orientada a los aspectos formativos y aprendizajes en los alumnos y alumnas pertenecientes a la escuela Joaquín Edwards Bello, esto se ve reflejado en el siguiente testimonio:

“La misión de la escuela, esta totalmente enfocada a nuestros alumnos, destacando la esencia de la escuela que es superar las limitaciones y vulnerabilidad de su entorno y poder así, entregar una buena educación basada en los aprendizajes y valores”

Equipo directivo Escuela Joaquín Edwards Bello

Grafico Nº 8: Clima escolar que existe en este establecimiento.

Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

Frente a la afirmación: **“Estoy satisfecho con el clima escolar que existe en este establecimiento, el que favorece el aprendizaje y la convivencia de los estudiantes”**.

En el presente gráfico, queda de manifiesto la tendencia clara en consideración a la percepción que posee la comunidad educativa de la escuela Joaquín Edwards Bello respecto al clima escolar que existe, favoreciendo el aprendizaje en relación a la convivencia de los estudiantes, creando relaciones armónicas entre sus estudiantes.

Reflejándose en el indicador De acuerdo siendo los actores con mayor representatividad el Equipo directivo representado con un 67% de las respuestas, seguido por los alumnos y alumnas con un 50% de las respuestas.

En cuanto al segundo indicador con mayor representatividad, se encuentra el indicador Muy de Acuerdo en donde los alumnos y alumnas en conjunto con los padres y/o apoderados con un 38% de las respuestas, quedando en evidencia una alta aceptación. Lo anteriormente señalado, se refleja en los siguientes testimonios:

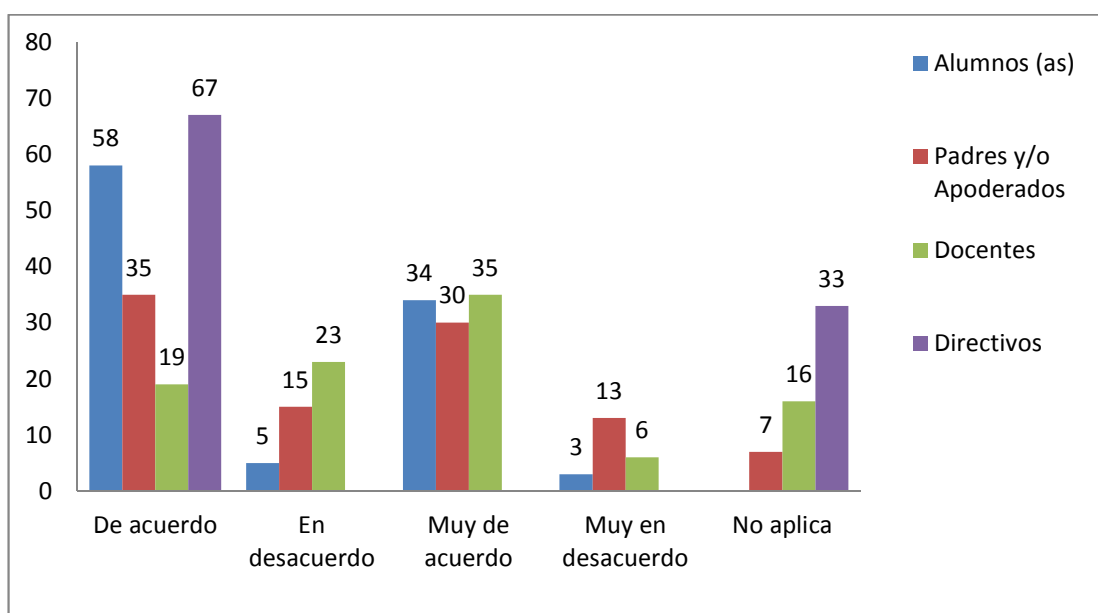
“La escuela nos cuida, echan a los niños malos que nos pegan...”

Alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello.

“Para que la escuela sea mejor, yo me porto bien... no digo garabatos, no peleo. Así es todo más tranquilo aquí en la escuela.”

Alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Gráfico N° 9: Resolución de conflictos que se producen entre sus integrantes.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

Frente a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la manera en que la dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la institución”**.

En el presente gráfico se evidencia que existe una alta aceptación en relación a como la dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes del establecimiento educacional, reflejando la alta representatividad en la percepción que tienen los actores de la comunidad educativa respecto al indicador De acuerdo siendo los actores con mayor representatividad el quipo directivo con un 67% de las respuestas, seguido con un 53% de las respuestas correspondiendo a los alumnos y alumnas.



En consideración al indicador Muy de Acuerdo, los actores con mayor representatividad los padres y/o apoderados con un 27% de las respuestas, seguido por los docentes con un 26% de las respuestas.

En base a los porcentajes más altos registrados, se manifiesta una tendencia clara a la aprobación por parte de los actores de la comunidad educativa frente a como la dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo, se puede evidenciar por parte de los docentes un alto porcentaje en relación al indicador Muy en desacuerdo con un 23% de las respuestas, lo cual se sugiere fortalecer y crear nuevas instancias por parte de la dirección en relación a la resolución de los conflictos entre sus integrantes, lo cual se refleja en las siguientes manifestaciones:

“Debe mejorar el clima entre quien dirige el establecimiento y los trabajadores de éste, específicamente en el trato hacia estos últimos”

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

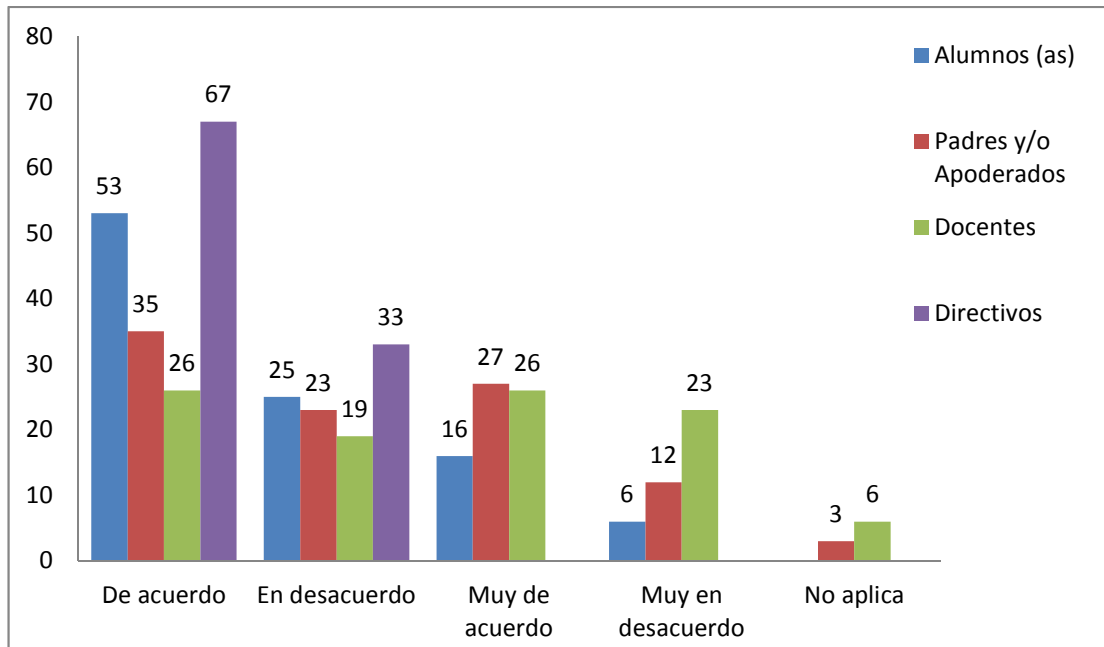
“Se debe manejar mas la comunicación entre dirección y profesores”.

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

b) Liderazgo Educativo:

Este apartado corresponde a como lidia la dirección respecto a las metas, desarrollo y potencial de sus funcionarios.

Grafico N° 10: Expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de los estudiantes.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con las altas expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de los estudiantes”**.

En cuanto al gráfico se puede evidenciar la tendencia clara, en relación a la percepción que posee la comunidad educativa referente a las altas expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de los estudiantes.

Esto se refleja en la alta aceptación por parte de la comunidad educativa en relación al indicador De acuerdo siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad el equipo directivo con un 67% y los alumnos y alumnas con un 53% de las respuestas, lo cual se manifiesta en la siguiente manifestación:

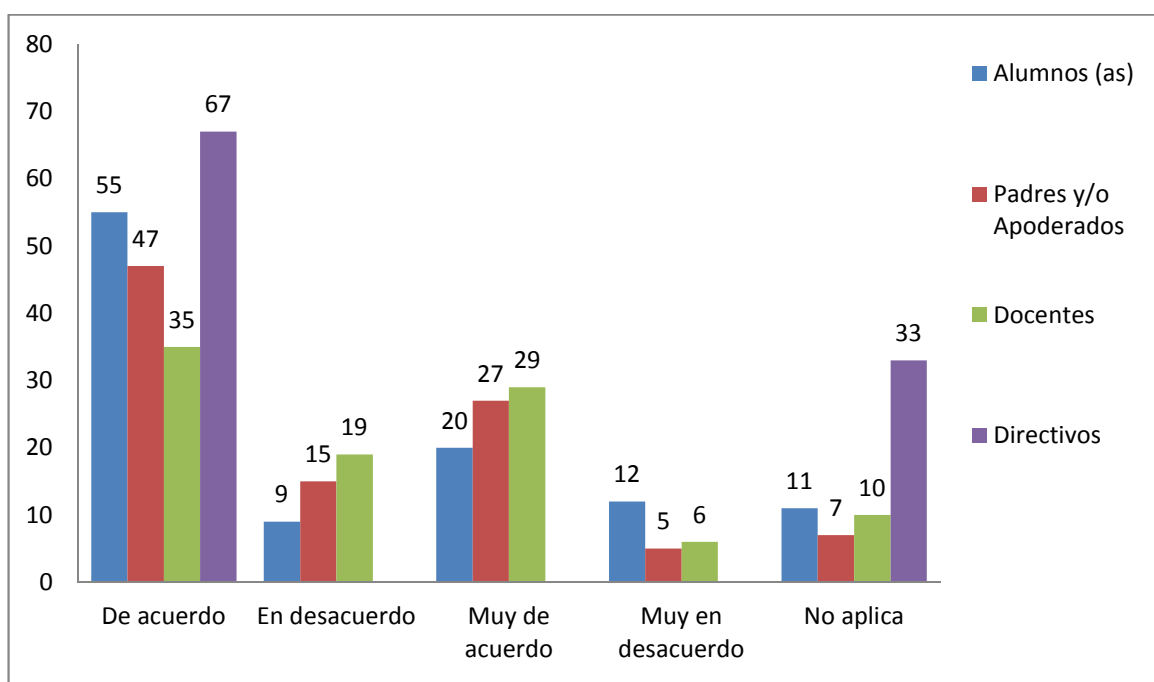
“siempre nos dicen los inspectores que nos tenemos que sacar buenas notas”.

Alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello.



El segundo indicador con mayor representatividad es el indicador En desacuerdo en donde los actores con mayor representatividad son el equipo directivo con un 33% de las respuestas y los alumnos y alumnas con un 25% de las respuestas. Tras los presentes porcentajes se sugiere que la dirección mejore la forma de socialización dirigida a declarar la expectativa que tienen respecto a los logros de los alumnos y alumnas.

Grafico N° 11: Expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de sus docentes.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

Frente a la afirmación **“Estoy satisfecho con las altas expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de sus docentes”**:

En relación al gráfico, se puede apreciar la tendencia de la comunidad educativa, evidenciando la existencia de una alta satisfacción en relación a las expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de sus docentes; considerando en ella la gestión pedagógica, habilidades y técnicas los cuales implementan en el aula de clases para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Esto se refleja en el indicador De acuerdo, siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad el equipo directivo con un



67% y los alumnos (as) con un 55%. Seguido a esto, el indicador con mayor representatividad es el indicador Muy de acuerdo en donde el actor de la comunidad educativa con mayor representatividad los Docentes con un 29% de las respuestas y padres y/o apoderados con un 20%. Tras todo lo anterior, se presenta el siguiente testimonio:

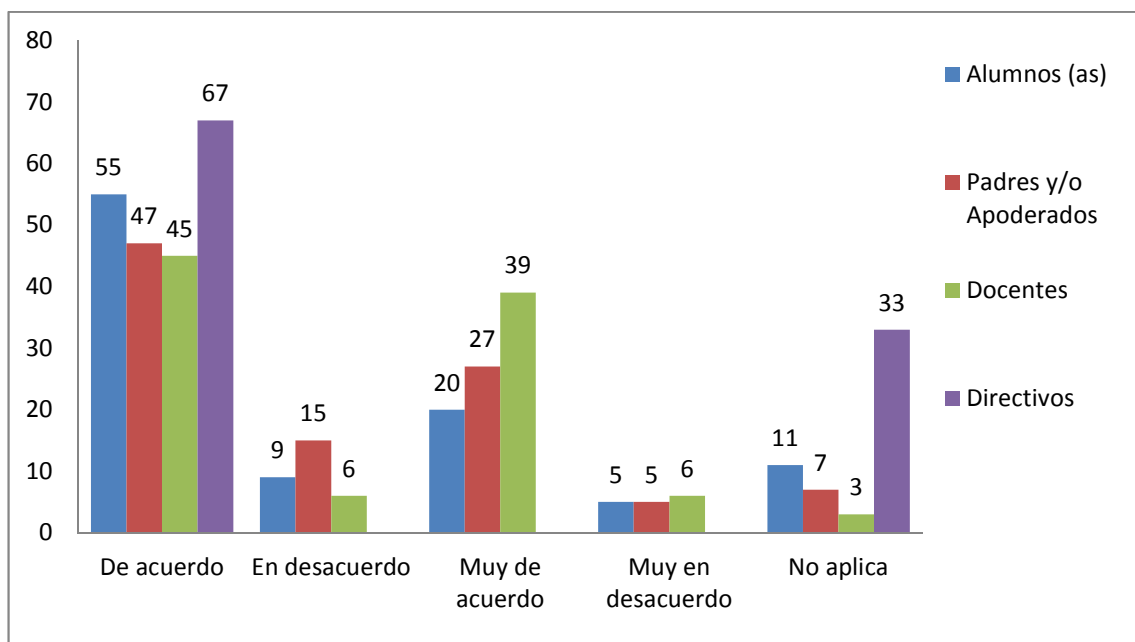
“La conducción es de liderazgo de repartir y administrar responsabilidades profesionales, por lo que el quehacer y responsabilidades docente son bastante claras., por lo mismo se espera un buen desempeño profesional.”

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

c) Responsabilidad pública y orientación hacia la comunidad:

El siguiente apartado consiste en la responsabilidad que asume la dirección ante la comunidad ante el deber de responder por los resultados y necesidades del establecimiento educacional.

Gráfico N° 12: Responsabilidad que asume la dirección respecto a los resultados de aprendizaje de los estudiantes.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.



Frente a la afirmación: **“Estoy satisfecho (a) con la responsabilidad que asume la dirección respecto a los resultados de aprendizaje de los estudiantes, dando cuanta publica de ellos”**

De acuerdo a lo observado, se puede deducir que existe una clara tendencia por parte de la comunidad educativa, en consideración a la responsabilidad que asume la dirección en consideración a los aprendizajes de los estudiantes.

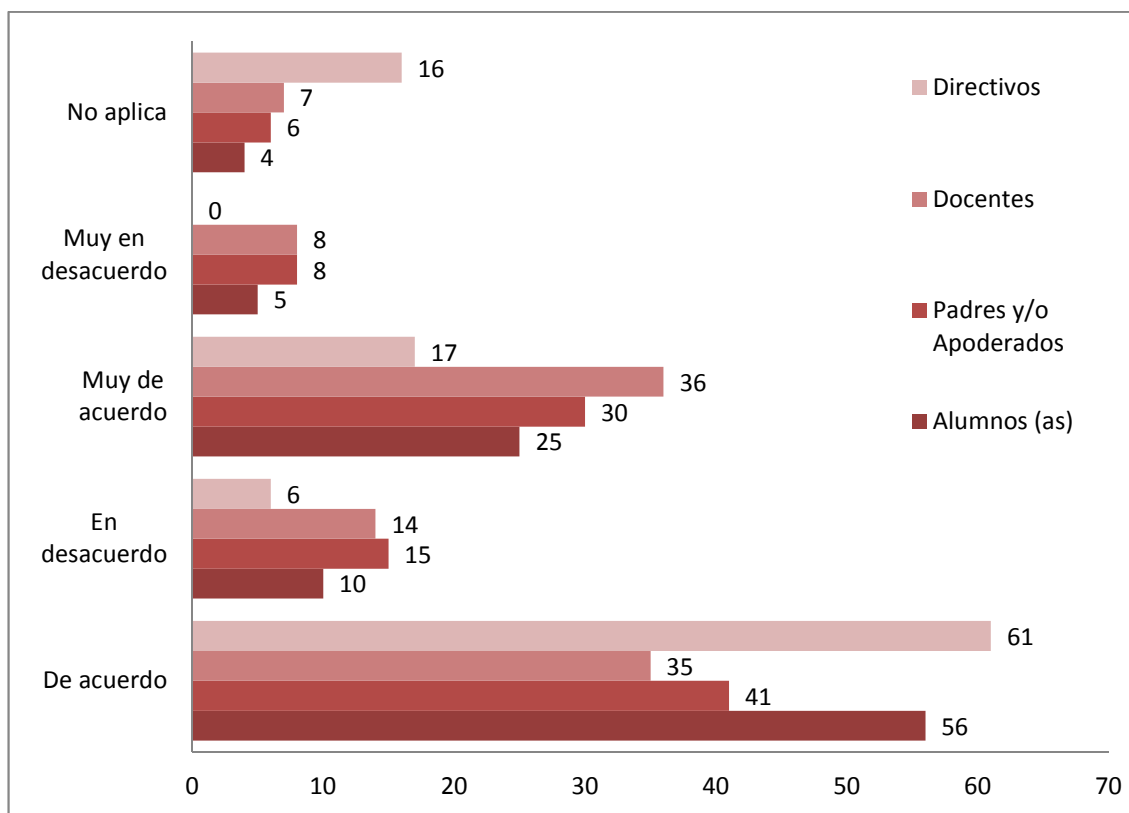
Esto se ve reflejado en el indicador De acuerdo siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad el equipo directivo con un 67% y los alumnos (as) con un 55%. El segundo indicador con mayor representatividad es el indicador Muy de acuerdo en donde los actores de la comunidad educativa son los Docentes con un 39% de las respuestas y padres y/o apoderados con un 20%; manifestándose en el siguiente testimonio:

“En esta escuela se hace más de lo que se puede, como dije anteriormente hay un fuerte sentido social para con nuestros alumnos, logrando un aprendizaje significativo entregando herramientas para su emprendimiento... y bueno siempre se dan a conocer los resultados ya sea través de las reuniones, citaciones, o mas bien destacando los mejores resultados de los alumnos en el cuadro de honor de la escuela”.

Equipo Directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.

- **Resumen de la Variable Liderazgo Directivo.**

Gráfico N° 13: Promedios de la variable.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

Se puede interpretar en el presente gráfico que hay una **tendencia clara de aprobación de la variable Liderazgo directivo**, obteniendo un alto grado de satisfacción por parte de la comunidad educativa frente al indicador De Acuerdo, en donde los actores con mayor representatividad son el **equipo directivo** con un 61% de aprobación, seguido por los **alumnos y alumnas** con un 56% de aprobación, dejando así, establecido la eficacia y eficiencia por parte de la dirección de la escuela, en donde conduce y orienta a la obtención de resultados y la satisfacción de la comunidad educativa para el logro del desempeño organizacional; creando y fortaleciendo las relaciones armónicas; en donde la visión y estrategia institucional consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad escolar.



El desarrollo organizacional en el establecimiento educacional trata lograr el funcionamiento, desarrollo y efectividad de las relaciones humanas, siendo este el esfuerzo libre e incesante de la dirección y todos los miembros por hacer creíble, sostenible y funcional. Por ello, queda establecido que en la escuela se potencia el rol de liderazgo de la dirección, clarificando y fortaleciendo su sentido de misión, conociendo nuevas informaciones y brindando una visión más amplia que facilita el diseño de los desafíos y metas institucionales.

Dando a conocer el propósito de mejorar la calidad de la educación porque establece normas y estándares de excelencia en la gestión, que contribuyen referentes para los establecimientos escolares, los que son públicamente conocidos y muestran la imagen deseada de la forma en que la escuela debe planificar sus acciones y recursos, organizarlos, ejecutarlos y evaluarlos.

En base al presente marco, se presenta a modo de resumen las principales **fortalezas y debilidades** identificadas en la variable Liderazgo Directivo:

Fortalezas	Debilidades
Existe una visión declarada por el establecimiento centrada en los estudiantes.	Declaración de débil clima escolar por parte de los estudiantes; induciendo a una deficiente convivencia y no permite abordar los conflictos en mejores condiciones.
Manifestación de altas expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de sus estudiantes y sus docentes.	Deficiente clima laboral a nivel docente, donde se requiere que se valore la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación.
Cuenta pública declarada por la dirección, dando a conocer los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	



1.3 Objetivos Especifico N° 3:

“Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable Gestión de las Competencias Profesionales Docentes del Modelo de Gestión Escolar”.

La variable Gestión de las Competencias Profesionales Docentes del Modelo de Gestión Escolar, se refiere al desarrollo de las competencias docentes, el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo, para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, el dominio de los contenidos pedagógicos y de los recursos didácticos, perfiles de competencias docentes en cuanto a selección, capacitación, promoción y desarrollo profesional.

Esta variable se analizara en función de los datos relevantes según cada sub variable, los cuales son:

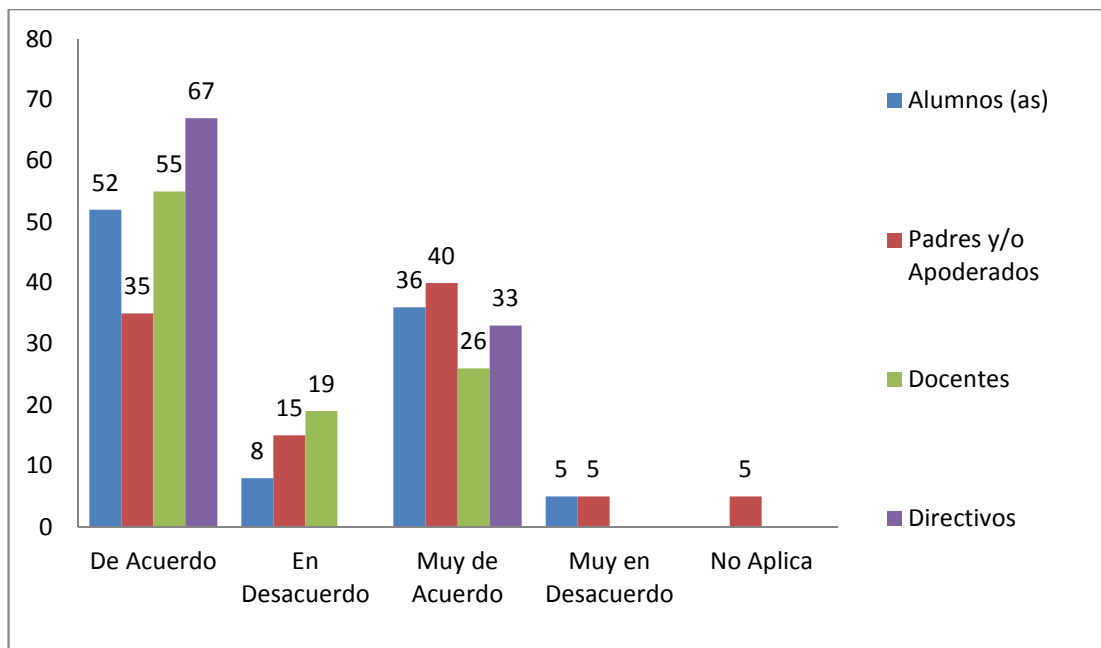
- a) Liderazgo pedagógico.
- b) Dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos.
- c) Integración de equipos de trabajo.

Para ello, la información cuantitativa y cualitativa recolectada para esta glosa, a través de los cuestionarios, entrevistas semi-estructuradas y focus-group aplicados durante el proceso de investigación evaluativa de gestión escolar, da cuenta de los siguientes resultados que respaldan favorablemente la información redactada, la cual comprende los siguientes ámbitos:

a) Liderazgo pedagógico:

Respecto al siguiente apartado, se define la formación y valores que se entregan a sus alumnos y alumnas, en relación a la motivación y aprendizajes de buena calidad y en el desarrollo de su potencial, favoreciendo la manifestación de aptitudes y el desarrollo de capacidades y destrezas que necesitaran para generar futuros conocimientos.

Gráfico Nº 14: Supervisión y apoyo que se entrega a los profesores por su trabajo formativo y valórico en la sala de clases.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.

Frente a la siguiente afirmación: **“Estoy satisfecho(a) con la supervisión y apoyo que se entrega a los profesores para su trabajo formativo y valórico en la sala de clases”**.

En el presente gráfico se evidencia que existe una alta representatividad por parte de los actores de la comunidad educativa referente a al indicador De acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad, el Equipo directivo representado con un 67% de las respuestas, y los docentes con un 55% de las respuestas. El segundo indicador con mayor representación es el indicador Muy de Acuerdo siendo estos los padres y/o apoderados con un 40% de las respuestas, seguido por los alumnos y alumnas con un 36% de las respuestas.

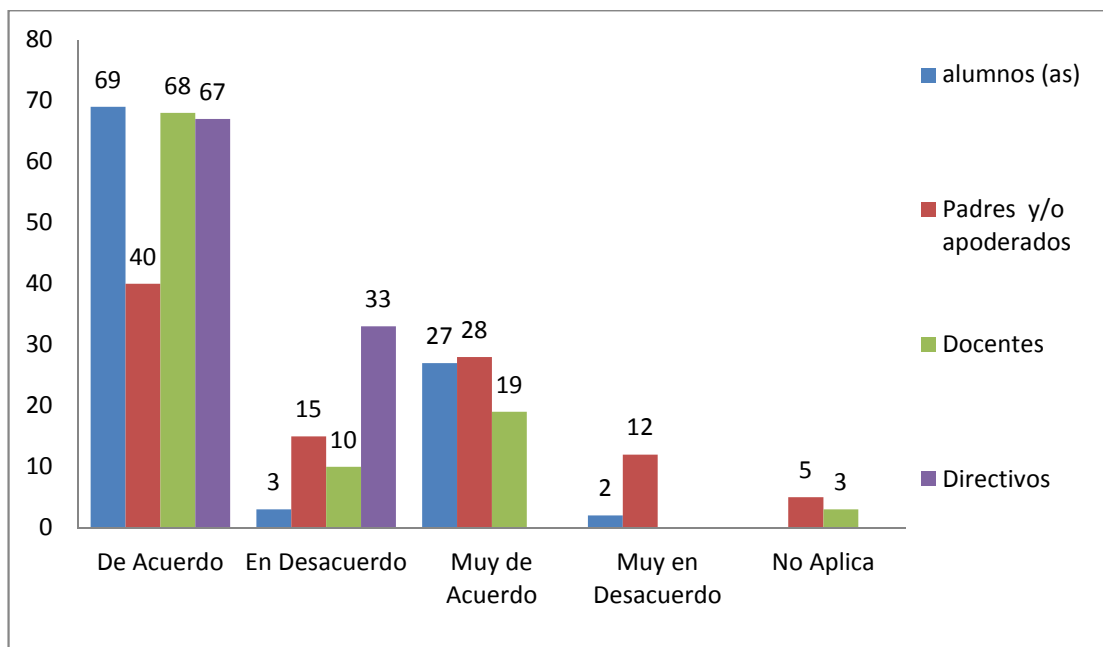


En conclusión, queda de manifiesto la tendencia clara a un alto grado de satisfacción en la supervisión y apoyo que se entrega a los profesores para su trabajo, centrado en la formación y valores que se entregan a los alumnos y alumnas, favoreciendo la manifestación de aptitudes y el desarrollo de capacidades y destrezas que necesitaran para generar futuros conocimientos otorgados a los alumnos (as) de la escuela Joaquín Edwards Bello, mediante la motivación de los aprendizajes de buena calidad, lo anteriormente mencionado, se representa en el siguiente testimonio:

“Hay muchos profesores jóvenes, eso demuestra sus ganas de trabajar y aquí hay mucho trabajo tanto académicamente como en lo social, pues tienen que enseñar a nuestros alumnos cosas cotidianas de la vida.”

Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Gráfico N° 15: Evaluación a los Docentes.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.



En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho (a) con la evaluación de los docentes que se realiza en este establecimientos”**.

En el presente gráfico se evidencia que existe una alta percepción por parte de los actores de la comunidad educativa respecto a la evaluación de los docentes, favoreciendo la manifestación de aptitudes y el desarrollo de capacidades y destrezas que poseen los docentes del establecimiento educacional, los cuales necesitan para generar presentes y futuros conocimientos; esto se refleja en la alta representatividad frente al indicador De acuerdo, siendo los actores con mayor representación los alumnos y alumnas con un 69% de las respuestas, y los docentes con un 68% de las respuestas.

Respecto al indicador Muy de Acuerdo los padres y/o apoderados con un 28% de las respuestas, seguido por los alumnos (as) con un 27% de las respuestas, siendo estos los actores con mayor grado de representatividad; reflejándose en el siguiente testimonio:

“La evaluación que nos realizan, es la estipulada por el ministerio de educación en el consiste en un portafolio que debemos contestar con mucha información... es inmenso”

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello

No obstante, se puede evidenciar un porcentaje representativo por parte del equipo directivo en relación al indicador En desacuerdo con un 33% de las respuestas, lo cual se sugiere fortalecer los mecanismos y políticas de evaluación de los docentes que realiza el establecimiento educacional, sugiriéndose una mejora en esta glosa en un futuro inmediato. Reflejando el nivel de insatisfacción del equipo directivo en el siguiente testimonio:



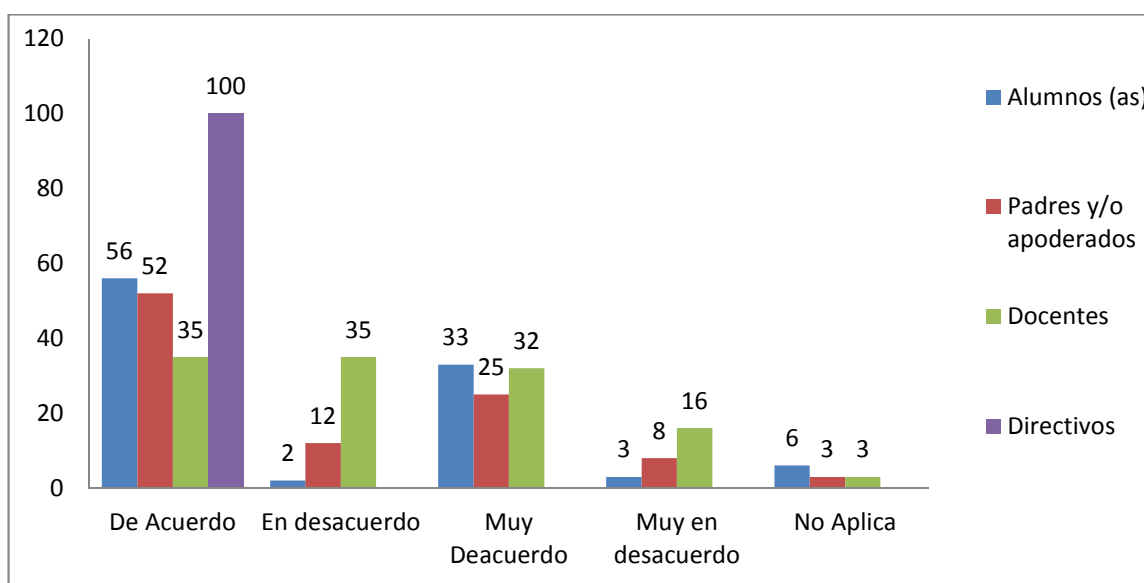
“En la escuela respecto a la evaluación docente, solo hay 3 profesores se encuentran en categoría de competente y todos los demás profesores se encuentran en nivel básico”

Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello

b) Dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos:

El siguiente apartado se entiende como las herramientas y recursos que posee el establecimiento educacional; ya sea recurso humano, recurso financiero, recurso material y didácticos.

Gráfico N° 16: Perfil del profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta el establecimiento.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.

Frente a la afirmación: **“Estoy satisfecho con el perfil del profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta el establecimiento”**.

Se puede observar en el presente gráfico que existe una tendencia clara a un alto grado de aprobación en relación al perfil de los profesionales y personal pertenecientes a la escuela Joaquín Edwards Bello; esto se ve reflejado en la representatividad frente al indicador De acuerdo siendo el equipo directivo con un 100% de las respuestas, seguido por los alumnos y alumnas con un 56% de las respuestas. Seguido a esto, el segundo indicador



con mayor representatividad es Muy de acuerdo, los alumnos (as) con un 33%, seguido por los docentes con un 32% de las respuestas, esto se ve reflejado en la siguiente afirmación:

“Hay muchos profesores y profesoras jóvenes, eso demuestra sus ganas de trabajar y aquí hay mucho trabajo tanto académicamente como en lo social, pues tienen que enseñar a nuestros alumnos cosas cotidianas de la vida.”

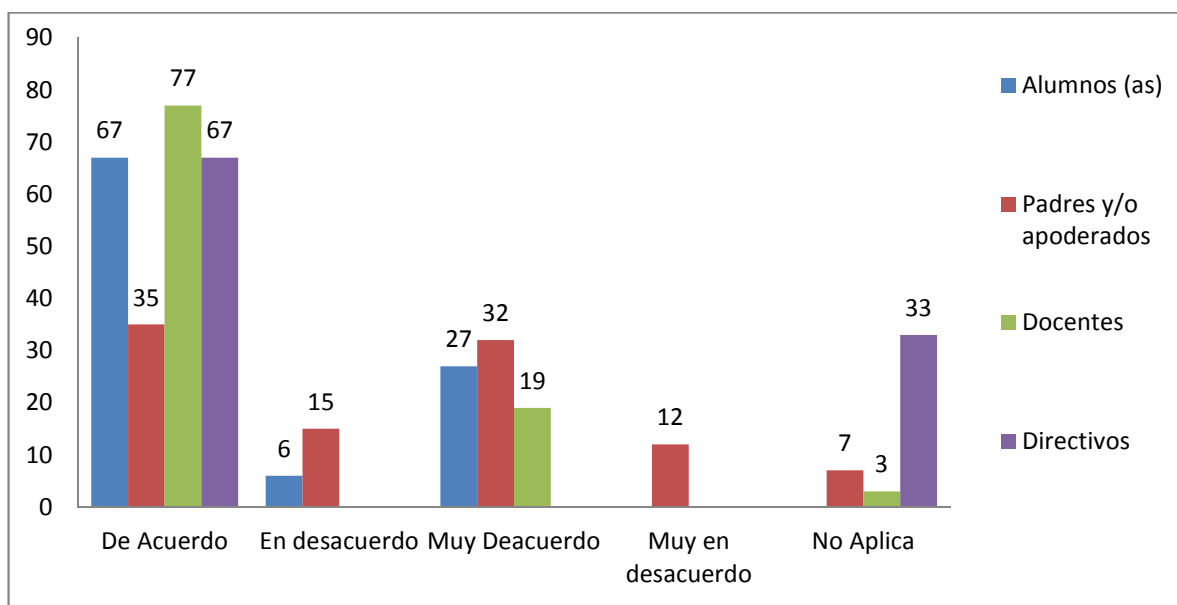
Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo se puede prestar atención al alto porcentaje correspondiente al indicador En Desacuerdo con un porcentaje de un 35% de las respuestas correspondientes al equipo docente. En base a lo anteriormente señalado, se sugiere fortalecer los recursos didácticos y el dominio de contenidos pedagógicos que poseen los docentes de la escuela Joaquín Edwards Bello en esta glosa en un futuro inmediato.

c) Integración de equipos de trabajo:

Este apartado comprende compartir experiencias de aula y la misma visión misión educativa ante toda la comunidad escolar.

Gráfico N° 17: Reflexión que realizan los docentes.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.



En relación a la afirmación evocada: **“Estoy satisfecho con la reflexión que realizan los docentes sobre su trabajo, buscando mejorar las formas de enseñanza.”**

En el presente grafico se puede deducir que hay una clara tendencia de aprobación frente a las reflexiones que realizan los docentes sobre su trabajo, con el fin de mejorar las formas de enseñanza favoreciendo en los aprendizajes de los estudiantes de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Esto se ve reflejado en el alto grado de representatividad frente al indicador De acuerdo siendo los actores con mayor representatividad los docentes con un 77% de las respuestas, seguido por el quipo directivo y los alumnos con un 67% de las respuestas, esto se ve reflejado en los siguientes testimonios:

“Aquí todos los profesores lo ayudan a uno, se nota que trabajan en equipo y conocen los problemas de cada uno.”

Padre y/o apoderado de la escuela Joaquín Edwards Bello.

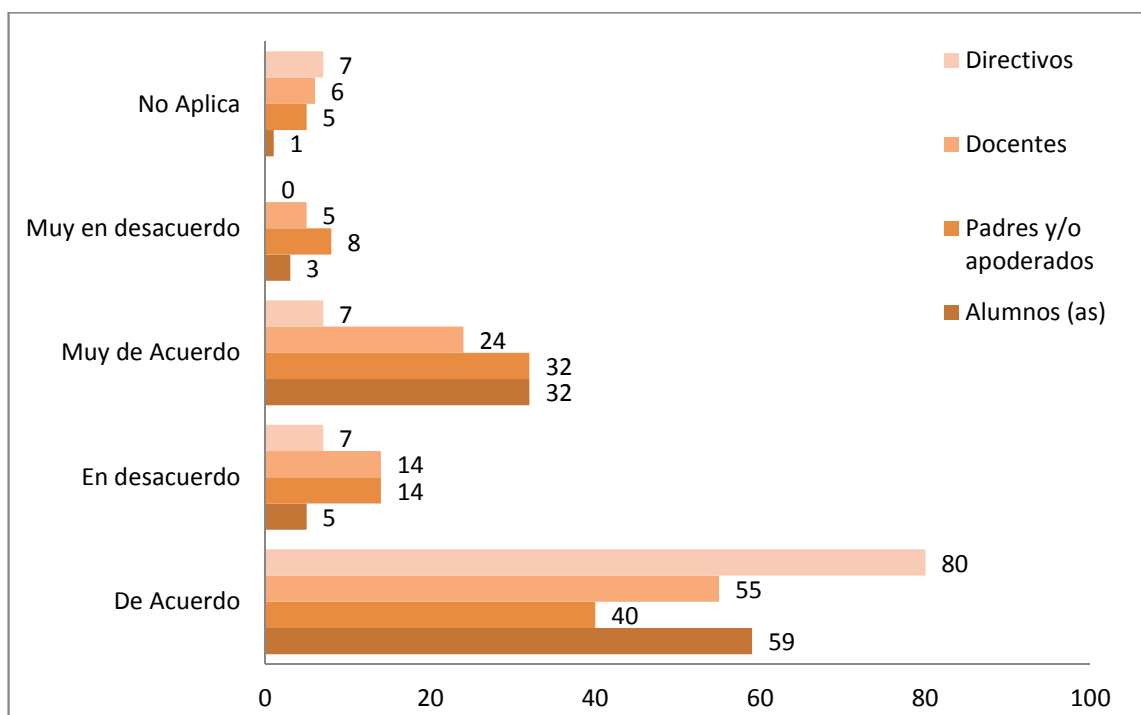
“A veces nos organizamos entre nosotros mismos para no discriminar y apartar a nadie con el fin de que todos nuestros alumnos y alumnas participen de igual manera en las distintas celebraciones”.

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo, se puede evidenciar que por parte del equipo directivo, existe un alto porcentaje en relación al indicador no aplica, con un 33% de las respuestas, absteniéndose de dar a conocer la percepción que poseen en relación a la reflexión que realizan los docentes sobre su trabajo, para buscar una mejora en las formas de enseñanza; no obstante no se poseía información respecto a esta glosa.

- **Resumen de la variable “Gestión de las Competencias Profesionales Docentes”**

Gráfico N° 18: Promedios de la variable.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.

A modo de resumen se puede interpretar que hay **una tendencia clara de aprobación de la variable Gestión de las competencias profesionales Docentes**, obteniendo un **alto grado de satisfacción** por parte de la comunidad educativa frente al indicador De Acuerdo siendo los actores con mayor grado de representatividad el **equipo directivo** con un 80% de aprobación, seguido por los **alumnos y alumnas** con un 59% de aprobación; por lo que se deduce que estos actores se encuentran conformes con las destrezas, habilidades y conocimientos que poseen los docentes de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Es por ello que queda en evidencia que la escuela data con una alta representatividad frente a la variable, en la cual se infiere y potencia el desarrollo, el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo, con el fin de generar un liderazgo y dominio pedagógico, la integración de



equipos de trabajo, recursos didácticos y perfiles de competencias docentes en cuanto a selección, capacitación, promoción y desarrollo profesional.

Es importante destacar que a través de los resultados obtenidos respecto a esta glosa y pesar de que existe una baja representatividad de desaprobación en el establecimiento educacional, se debe generar un óptimo ambiente laboral para los docentes, con el fin de que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas y deberes. La escuela no es sólo un conjunto de elementos que se integran en el desempeño de una gestión, incluye a su vez, de manera esencial, entre otros componentes el comportamiento del cuerpo docente y el tipo de liderazgo que ejerce el cuerpo directivo.

En base al presente marco, se presenta a modo de resumen las principales **fortalezas y debilidades** identificadas en la variable Gestión de las competencias de los profesionales docentes.

Fortalezas	Debilidades
Se valora la existencia de una supervisión y apoyo de los docentes para realizar su trabajo en la sala de clases, con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	Declaración de demandas y necesidades no escuchadas por la dirección, sobre la realización del consejo de profesores; existiendo en los docentes una baja participación en esta instancia.
Declaración de aprobación por parte de la comunidad educativa, respecto al perfil del profesor, directivo, y profesionales de apoyo que cuenta el establecimiento.	Escasa participación de los docentes respecto a cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.
Se cuenta con Instancias de la reflexión de los docentes sobre su trabajo, buscando mejorar las formas de enseñanza.	Falta de certificación de los cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación que realizan los docentes.



1.4 OBJETIVOS ESPECIFICO N° 4:

“Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable Planificación del Modelo de Gestión Escolar”.

La variable planificación del modelo de gestión escolar, se refiere a la comprensión de la definición del establecimiento y las prioridades institucionales hacia la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, para el fortalecimiento del desempeño organizacional y particularmente aquello que se quiere lograr a largo plazo. Esta variable se analizara en función de los datos relevantes según cada sub variable, los cuales son:

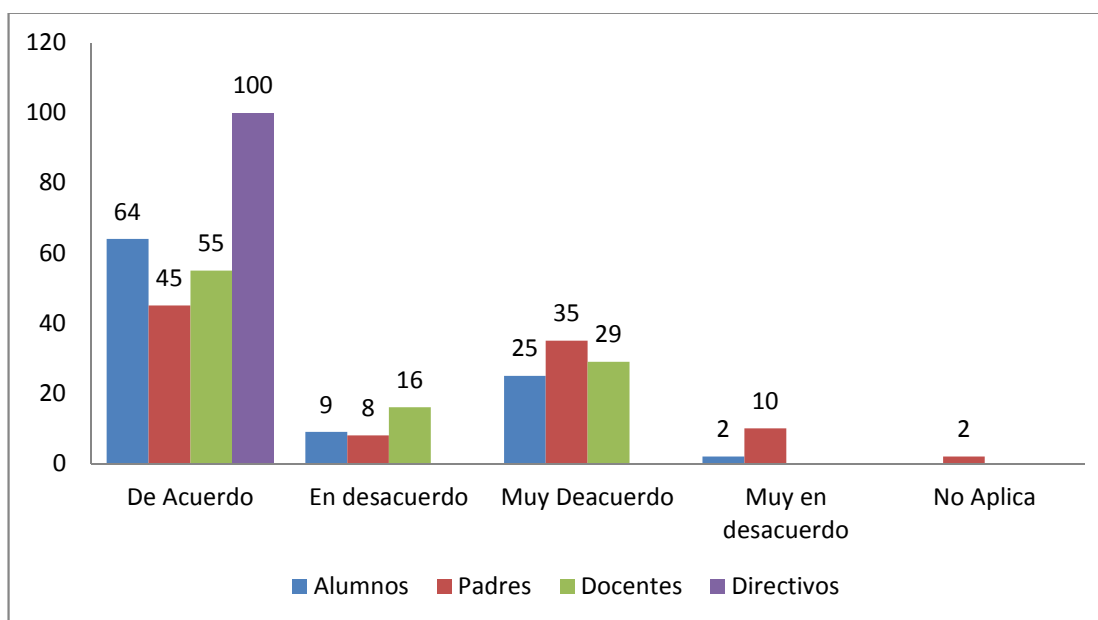
- a) Diseño del PEI.
- b) Procedimiento en el diseño e implementación del Plan Anual.
- c) Seguimiento y Monitoreo.

Para ello, la información cuantitativa y cualitativa recolectada para esta glosa, a través de los cuestionarios, entrevistas semi- estructurada y focus-group aplicados durante el proceso de investigación evaluativa de gestión escolar, da cuenta de los siguientes resultados que respaldan favorablemente la información redactada, la cual comprende los siguientes ámbitos:

a) Diseño del PEI:

El siguiente apartado, comprende el análisis de los criterios y procedimientos de formulación e implementación del Proyecto educativo Institucional.

Gráfico N° 19: Proyecto Educativo y Pedagógico de este Establecimiento.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.

En relación a la afirmación evocada: **“Estoy satisfecho con el proyecto educativo y pedagógico de este establecimiento”**.

En el presente gráfico se puede evidenciar una alta representatividad por parte de todos los actores de la comunidad educativa en relación a la percepción que poseen frente al proyecto educativo y pedagógico de este establecimiento.

Por consiguiente, se evidencia que existe una clara aceptación por parte de los actores de la comunidad educativa en consideración al indicador De acuerdo, siendo el Equipo directivo representado con un 100% de las respuestas, seguido por los Alumnos y alumnas con un 64% de las respuestas.



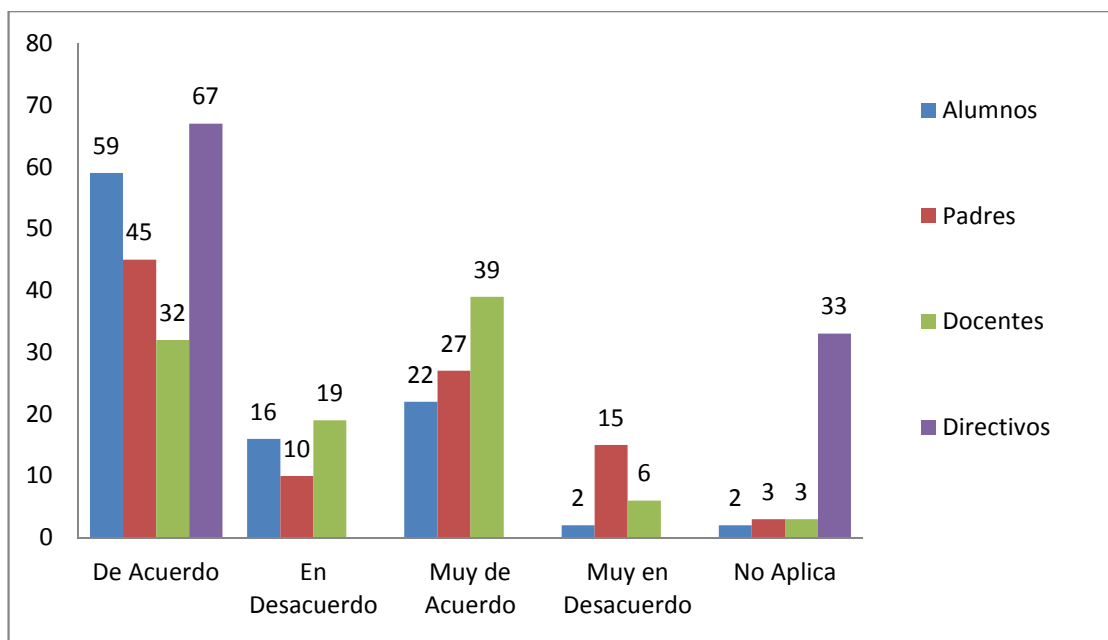
Respecto al indicador Muy de Acuerdo se respalda la aceptación que posee la comunidad educativa, siendo los actores con mayor representación son los padres y/o apoderados con un 25% de las respuestas, seguido por los docentes con un 29% de aprobación, dejando de manifiesto que están de acuerdo con los criterios y procedimientos en la formulación e implementación del Proyecto educativo Institucional de la escuela Joaquín Edwards Bello.

En base a los más altos porcentajes registrados, se puede aseverar que la percepción que poseen los actores de la comunidad educativa, reflejan una tendencia clara a un alto grado de satisfacción donde en la planificación institucional se siguen los cánones establecidos por el Ministerio de Educación, lo que se refleja en el siguiente testimonio:

“El formato que empleamos es universal en el establecimiento y guiándonos a través de los lineamientos que entrega el gobierno”.

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Gráfico N° 20: Plan de Mejoramiento del Establecimiento.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.



En relación a la afirmación evocada: **“Estoy satisfecho con el plan de mejoramiento del establecimiento”**.

En el presente gráfico se evidencia que existe una alta aceptación en consideración al Plan de Mejora del establecimiento educacional, lo cual se ve reflejado en la alta representatividad en los actores de la comunidad educativa respecto al indicador De acuerdo; siendo los actores con mayor representatividad el Equipo directivo representado con un 67% de las respuestas, seguido por los alumnos y alumnas con un 59% de las respuestas.

En cuanto al segundo indicador con mayor representatividad, se encuentra el indicador Muy de Acuerdo, siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad los Docentes con un 39% y los padres y/o apoderados con un 27% de las respuestas.

Esto queda de manifiesto en la clara tendencia de la percepción que posee la comunidad educativa, reflejando un alto grado de representatividad frente a la afirmación, lo cual se manifiesta en el siguiente testimonio:

“Haber en la escuela hay un plan de mejoramiento y este se está aplicando y nos ha ayudado a mejorar las cosas, pues hay un cambio del año pasado a este año, además se han ido perfeccionando los objetivos estratégicos de cada año como consecuencia de los aplicados en años anteriores.”

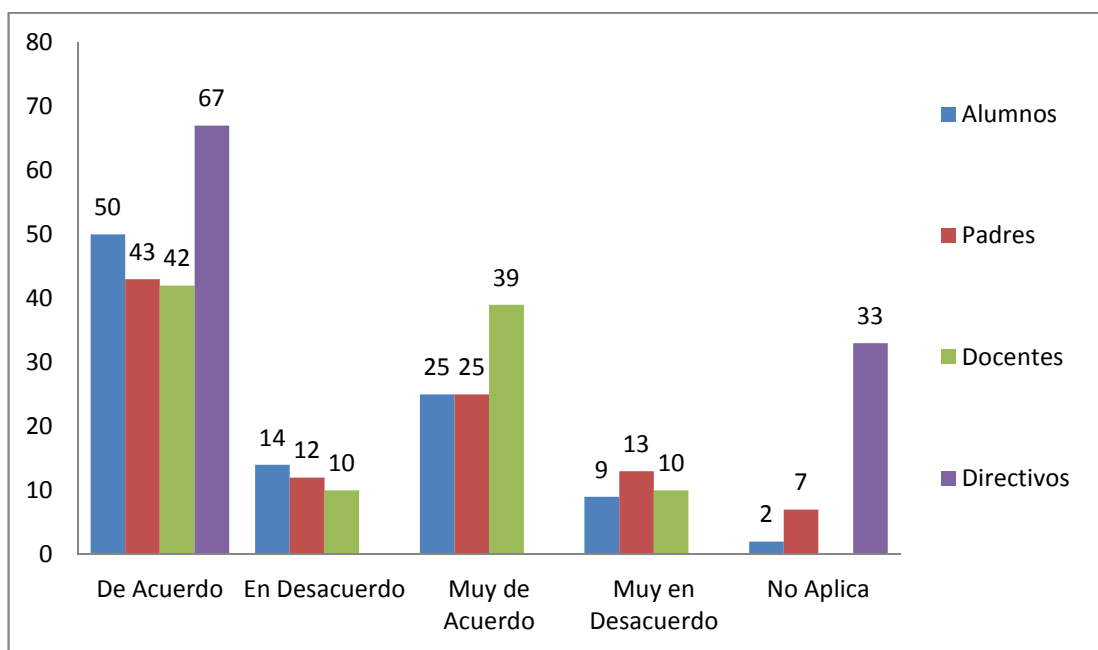
Equipo Directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo, es importante destacar el porcentaje del indicador No Aplica, siendo altamente representado con un 33% por el Equipo directivo. En base a lo anteriormente señalado, se sugiere fortalecer y mejorar el Plan de Mejoramiento de la escuela Joaquín Edwards Bello en esta glosa en un futuro inmediato.

b) Procedimiento en el diseño e implementación del Plan Anual:

Respecto al presente apartado, se entiende la importancia que éste tiene como elemento articulador y organizador de la dinámica institucional en cada período escolar.

Grafico Nº 21: Planificación que se realiza para el trabajo pedagógico.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.

En relación a la afirmación evocada: **“Estoy satisfecho con la planificación que se realiza en el establecimiento para el trabajo pedagógico”**.

En el presente gráfico se evidencia que existe una alta aceptación respecto al indicador De acuerdo siendo los actores con mayor representatividad el quipo directivo con un 67% de las respuestas, seguido con un 50% de las respuestas correspondiendo a los alumnos y alumnas.

Siendo el segundo indicador con mayor representatividad el Muy de Acuerdo, en donde los actores mas representativos se encuentran los docentes con un 39% de las respuestas, seguido por los alumnos (as) y padres y/o apoderados ambos con un 25% de las respuestas.



Se manifiesta una tendencia clara a la aprobación por parte de los actores de la comunidad educativa frente a la planificación que se realiza en la escuela Joaquín Edwards Bello, fortaleciendo el desempeño organizacional y particularmente aquello que se quiere lograr a largo plazo, lo que refleja un alto grado de representatividad, representado en la siguiente afirmación:

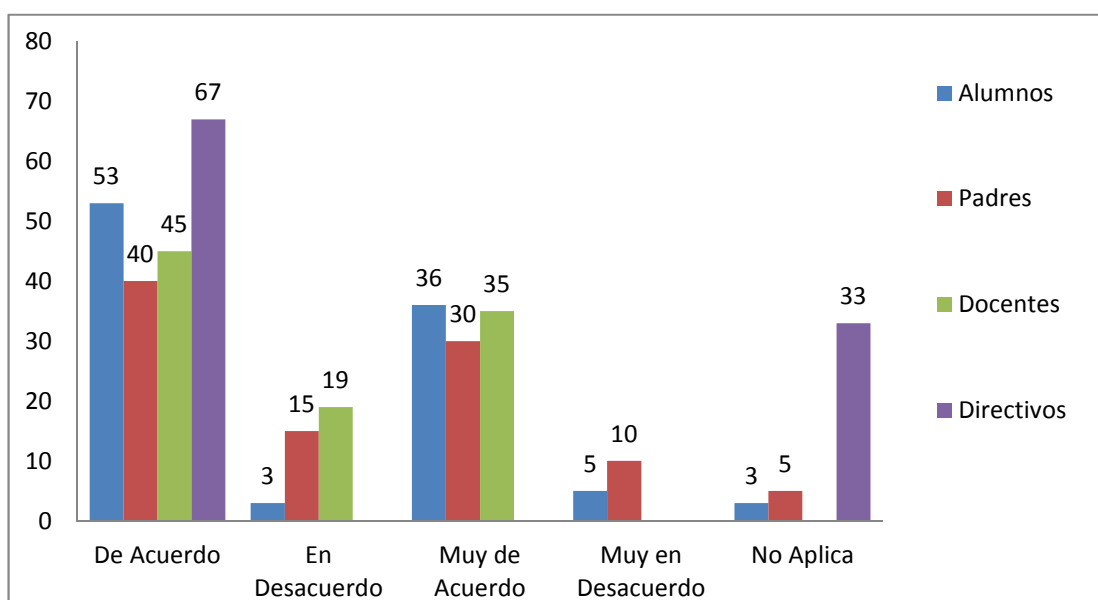
“En el consejos de profesores se tratan todos los temas, tales como la Planificación institucional, los problemas que tiene cada uno con su curso, etc. Bueno el fin es analizar estos y llegar a un acuerdo.”

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

c) Seguimiento y Monitoreo:

En siguiente apartado, se refiere a los procesos de planificación y programación para examinar el impacto y efectividad del diseño e implementación del PEI y del Plan Anual en los procesos y los resultados de la organización, potenciando los sistemas y procedimientos de control, análisis y evaluación del desempeño organizacional.

Grafico N° 22: Procedimientos para supervisar el Plan de Trabajo.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.



En relación a la afirmación evocada: **“Estoy satisfecho con los procedimientos que el establecimiento supervisa su plan de trabajo”**.

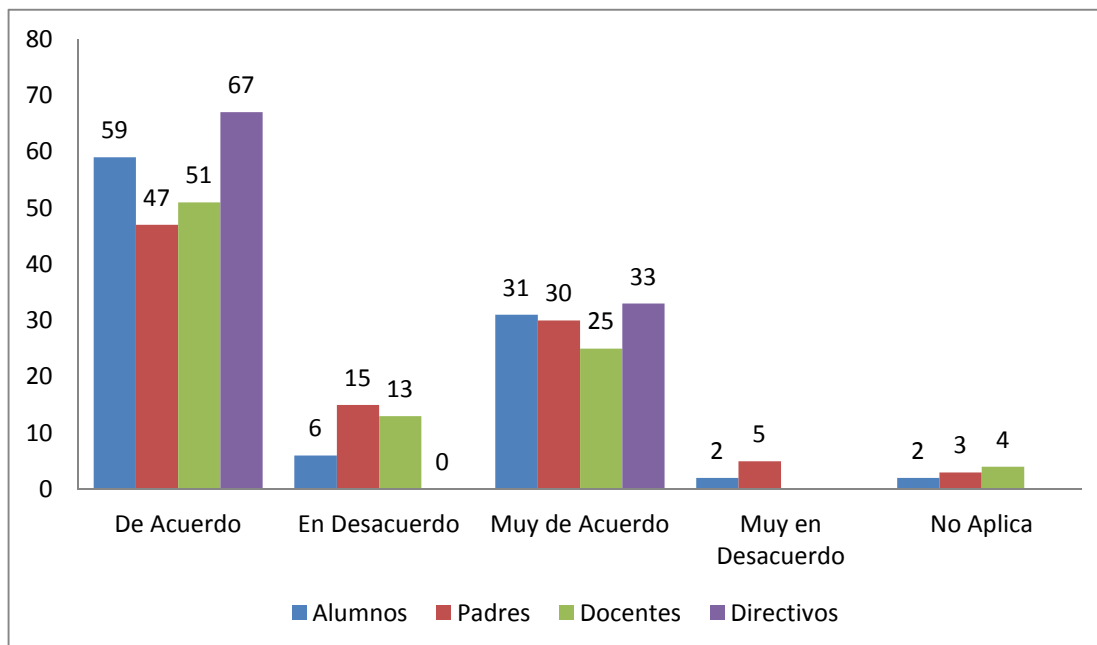
Se puede aseverar que la percepción que poseen los actores de la comunidad educativa, reflejan una tendencia clara a un alto grado de satisfacción en relación a los procedimientos que el establecimiento supervisa su plan de trabajo, potenciando los sistemas y procedimientos de control, análisis y evaluación del desempeño organizacional.

Por consiguiente, se evidencia que existe una clara aceptación por parte de los actores de la comunidad educativa en consideración al indicador De acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad son el Equipo directivo con un 67% de las respuestas, seguido por los Alumnos y alumnas con un 63% de las respuestas, dejando de manifiesto que la comunidad educativa tiene un alto conocimiento de los procedimientos que tiene la escuela para supervisar su plan de trabajo, dejando de manifiesto en el siguiente testimonio:

“Existe un seguimiento en las notas y conducta de nuestros hijos... uno se da cuenta cuando va a reuniones y le muestran el libro de clases y certificados de nota y conducta”

Padres y/o Apoderados de la escuela Joaquín Edwards Bello.

No obstante, es importante destacar el porcentaje del indicador No Aplica, siendo altamente representado con un 33% por el Equipo directivo, el cual se abstiene de dar a conocer la percepción que poseen en relación al grado de aprobación de los procedimientos con que el establecimiento supervisa su plan de trabajo, o simplemente no se poseía información respecto a esta glosa.

Gráfico N° 23: Recursos económicos para el desarrollo de proyectos.

Fuente: Equipo seminarista, 2012.

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la forma que el establecimiento consigue recursos económicos para el desarrollo de proyectos que ayuden al trabajo”**.

En el presente gráfico se refleja la alta percepción por parte de la comunidad educativa en relación a la forma que la escuela Joaquín Edwards Bello consigue recursos económicos para el desarrollo de proyectos que ayudan al trabajo. Esto se manifiesta en el indicador De acuerdo, donde los actores con mayor representatividad de la comunidad educativa son el equipo directivo, el cual refleja con un 67% de las respuestas, seguido por los Alumnos y alumnas con un 59% de las respuestas.

En consideración al indicador Muy de Acuerdo siendo los actores con mayor grado de representación el equipo directivo con un 33% de las respuestas, seguido por los alumnos y alumnas con un 31% de aprobación.

Se puede deducir que la percepción que poseen los actores de la comunidad educativa, reflejan una tendencia clara a un alto grado de satisfacción en relación a la forma que el establecimiento educacional



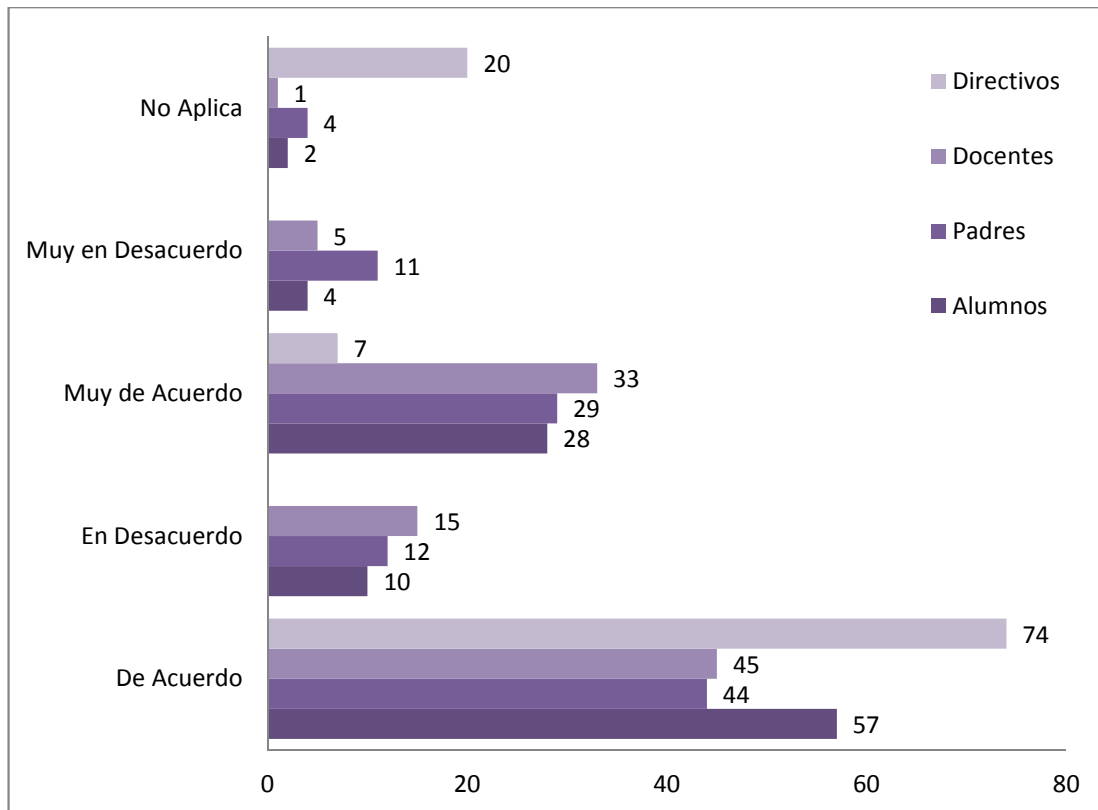
consigue recursos económicos y como se distribuye para el desarrollo de proyectos que ayudan al trabajo, lo que se refleja en el siguiente testimonio:

“la dirección de la escuela siempre consigue financiamiento para poder implementar de mejor manera el trabajo pedagógico en el aula... esto se valora con creces”.

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

- **Resumen de la Variable “Planificación”.**

Gráfico N° 24: Promedios de la variable.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.

Frente al gráfico se puede concluir que la comunidad educativa de la escuela Joaquín Edwards Bello presenta una **clara tendencia a la satisfacción frente a la variable Planificación**, siendo los actores con mayor grado de satisfacción respecto al indicador De acuerdo siendo el **equipo directivo** con 74% de aprobación, seguido por los **docentes** con un 45% respecto al indicador De acuerdo y con un 33% frente al indicador Muy de acuerdo; declarándose conformes con los sistemas de planificación y programación, avalando el PEI y el Plan Anual de dicho establecimiento, indicando que la escuela data con una alta gestión en sus planificaciones.

Además los resultados destacan que la planificación, la comprensión del establecimiento y las prioridades institucionales son dirigidas a la satisfacción de las necesidades de los actores de la comunidad educativa, siendo éste, un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo de los objetivos, en donde los



miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos, procedimientos y planes, ya que los directivos y los docentes enfocándose en generan resultados que puedan controlar el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas e identificar debilidades presentes en el establecimiento educacional.

Por ello, en base al presente marco, se presentaran a modo de resumen las principales **fortalezas y debilidades** identificadas, de la variable Planificación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Existen instancias del Proyecto Educativo Institucional y un Plan de Mejoramiento.</p> <p>Se desarrollan supervisiones en los procedimientos y en el Plan de trabajo del establecimiento.</p> <p>Se cuenta con una planificación del trabajo en aula que realizan los docentes del establecimiento educacional.</p> <p>El establecimiento a logrado la obtención de recursos económicos para el desarrollo de proyectos educativos del establecimiento educacional.</p>	<p>Percepción negativa respecto a las planificaciones de clases por parte de los docentes, ya que se planifican por nivel y no por curso.</p>



1.5 OBJETIVOS ESPECIFICO N° 5:

“Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable Gestión de Procesos del Modelo de Gestión Escolar”.

La variable de Gestión de Procesos del Modelo de Gestión Escolar, referida a la forma como la organización escolar desarrolla sistemática e intencionadamente procesos institucionales que, en sus diversas dimensiones, se implementan para alcanzar los fines y los resultados de calidad que la misma busca alcanzar; se analizan en función de los datos relevantes según cada sub variable, los cuales son:

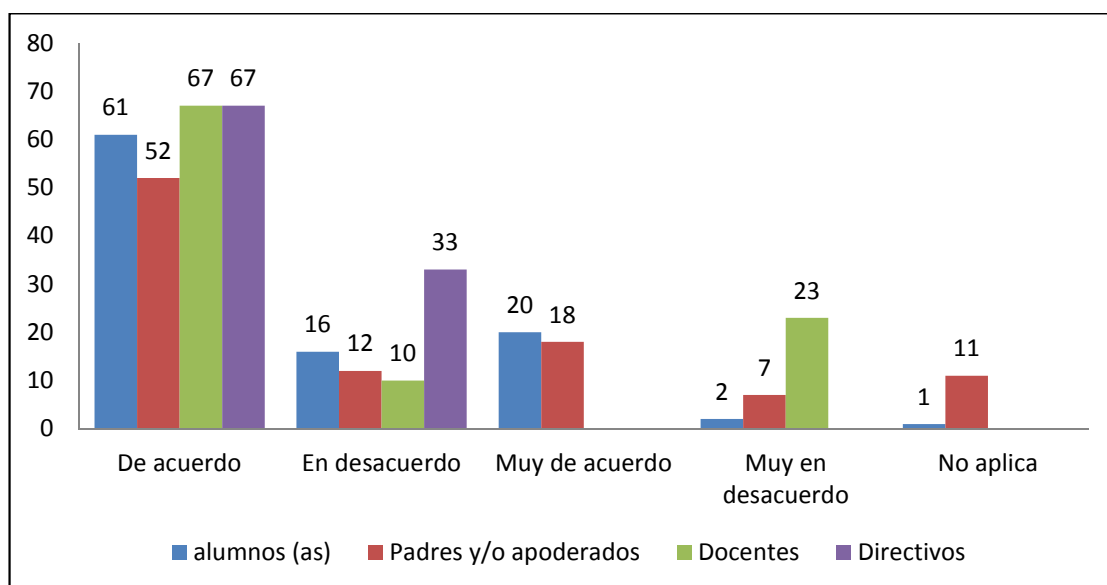
- a) Gestión Curricular-Pedagógica.
- b) Gestión Administrativa.
- c) Gestión Financiera.

Para ello, la información cuantitativa y cualitativa recolectada para esta glosa Gestión de Procesos, a través de los cuestionarios, entrevistas semi-estructurada, focus-group aplicados durante el proceso de investigación evaluativa de gestión escolar, da cuenta de los siguientes resultados que respaldan favorablemente la información redactada, la cual comprende los siguientes ámbitos:

a) Gestión Curricular-Pedagógica:

El siguiente apartado, comprende cómo el establecimiento decide y organiza las acciones y recursos de gestión, para asegurar la adecuación, implementación y mejoramiento constante de la oferta curricular. La gestión pedagógica contempla la implementación de sistemas y mecanismos que posibiliten la programación, control y evaluación de la aplicación del currículo, asegurando la apropiación y mejoramiento constante de seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En dicho contexto, incluye específicamente: Diseño de la oferta curricular; Implementación de la oferta curricular y pedagógica, congruente con el proyecto educativo institucional; Apoyo a la gestión de los procesos de enseñanza; y apoyo a la gestión de los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Gráfico N° 25: Mecanismo para la socialización del proyecto educativo.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.



Frente a la afirmación **“Estoy satisfecho con los mecanismos que posee el establecimiento para la socialización de su proyecto educativo”**.

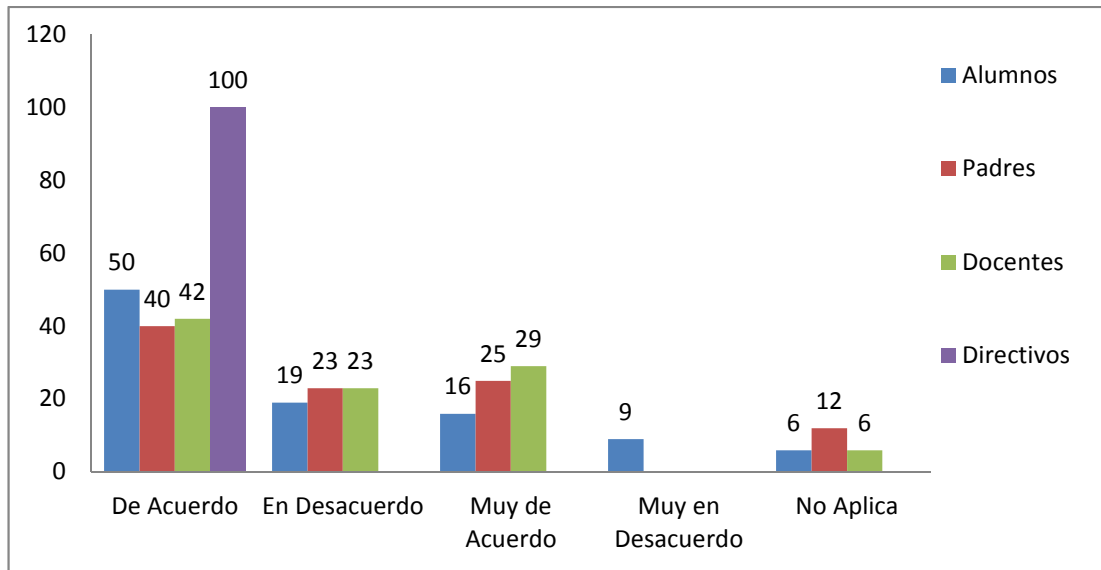
En base a los más altos porcentajes registrados, queda en evidencia la percepción que poseen los actores de la comunidad educativa, reflejando una tendencia clara a un alto grado de satisfacción.

Por ello, se evidencia que existe una clara aceptación al indicador De acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad de la comunidad educativa, el Equipo directivo y los docentes, ambos representados con un 67% de las respuestas, seguido por los alumnos y alumnas con un 61% de las respuestas, dejando de manifiesto la preocupación e interés del establecimiento educacional por poseer mecanismos para la socialización de su proyecto educativo, siendo este divulgado de forma satisfactoria a todos los actores que conforman la comunidad educativa.

“Todos los años nos juntamos en una jornada reflexiva antes de comenzar las clases, con el fin revisar, evaluar y modificar los procedimientos para la difusión del PEI de la escuela”.

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo se presenta un porcentaje menor frente al indicador Muy en desacuerdo, correspondiente a los docentes con un 23% de desaprobación, además es importante destacar el porcentaje del indicador En desacuerdo, el cual se encuentra con un 33%, siendo altamente representado por el Equipo directivo. En base a lo anteriormente señalado, se sugiere fortalecer y crear nuevos mecanismos para difundir y socializar el proyecto educativo de la escuela Joaquín Edwards Bello en esta glosa en un futuro inmediato.

Gráfico N° 26: Proyecto Educativo de este Establecimiento.

Fuente: Equipo seminarista, 2012.

Frente a la afirmación **“Estoy satisfecho con la utilidad del proyecto educativo para definir la identidad de este establecimiento y articular la buena convivencia y la gestión institucional”**.

En el presente gráfico se evidencia una alta aceptación por parte de la comunidad educativa respecto a la utilidad del proyecto educativo para definir la identidad de la escuela, articulando la buena convivencia y la gestión institucional, reflejándose esto, en el indicador De acuerdo siendo los actores con mayor representatividad el quipo directivo con un 100% de las respuestas, seguido con un 50% de las respuestas correspondiendo a los alumnos y alumnas.

En base a los porcentajes más altos registrados, se manifiesta una tendencia clara a la identificación y grado de satisfacción por parte de la comunidad educativa, reafirmando la utilidad del proyecto educativo, el cual define la identidad de la escuela Joaquín Edwards Bello siendo un mecanismo articulador de la buena convivencia y la gestión institucional, siendo coherente con su misión/visión, lo cual se refleja en la siguiente afirmación:

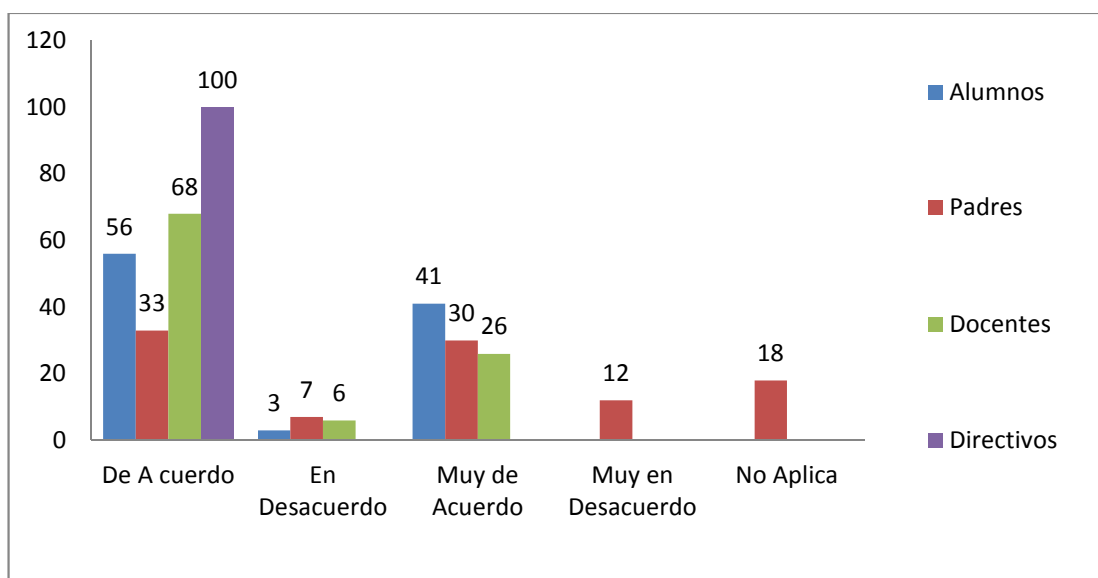


“siento que la misión de la escuela es súper coherente con lo que le enseñan a mi hija.”

Padres y/o apoderados de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo, es importante destacar el indicador En desacuerdo, siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad los docentes y los padres y/o apoderados ambos con un 23% de las respuestas, por ello se debe crear instancias de mejora en la utilidad del proyecto educativo para definir la identidad de la escuela y la articulación de la buena convivencia y por supuesto la gestión institucional.

Gráfico N° 27: Implementación de recursos de apoyo y pedagógicos a profesores y estudiantes.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.

Frente a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la implementación en el establecimiento de sistemas que aseguran la información solicitud y uso oportuno de los recursos de apoyo y pedagógicos a profesores y estudiantes”**.

En el presente gráfico, se evidencia una clara aceptación por parte de los actores de la comunidad educativa en consideración al indicador De



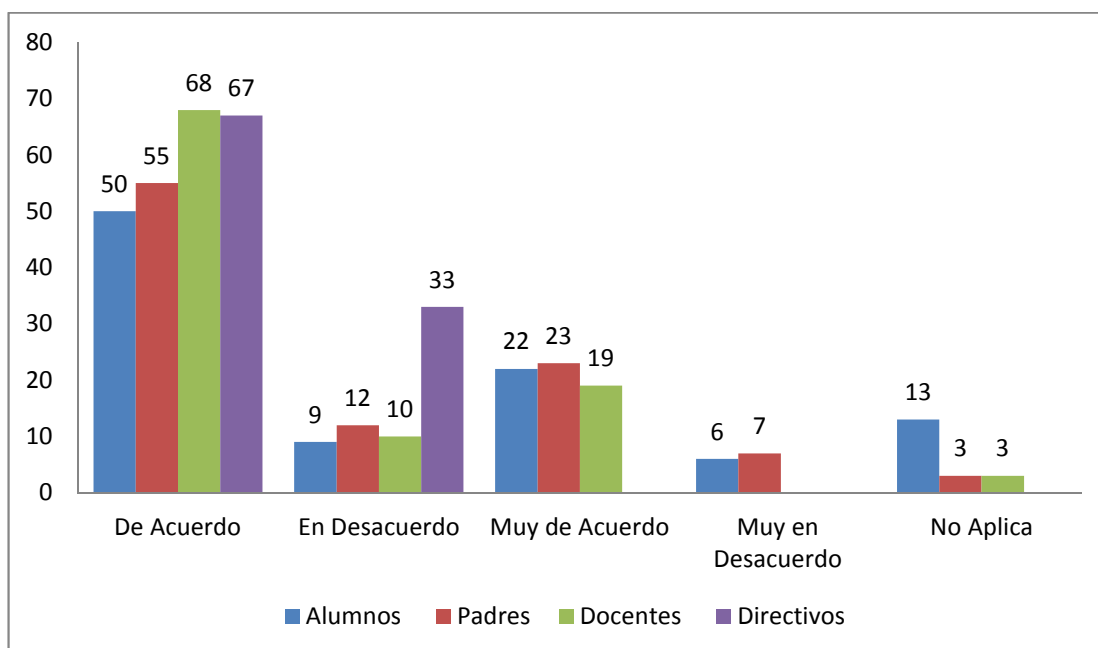
acuerdo, en donde los actores con mayor representatividad es el quipo directivo representado con un 100% de las respuestas, seguido por los Docentes con un 68% de las respuestas, dejando de manifiesto el grado de satisfacción que tienen frente la información, solicitud y uso oportuno de los recursos asegurando la apropiación y mejoramiento constante del seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Respecto al indicador Muy de Acuerdo siendo los actores con mayor grado de representación los alumnos y alumnas con un 41% en seguido por los padres y/o apoderados con un 30% de las respuestas. En base a los más altos porcentajes registrados, queda en evidencia la percepción que poseen los actores de la comunidad educativa, reflejando una tendencia clara a un alto grado de satisfacción, lo cual se refleja en el siguiente testimonio:

“Siempre cuando entran a la escuela todos los años siempre tienen cosas nuevas, que son rebuenas para la educación de los niños... bueno por lo menos eso me cuenta mi hijo”

Padre y/o apoderados de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Gráfico N° 28: Seguimiento y acompañamiento individualizado a los estudiantes realizados por los profesores.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.



En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con los sistemas de seguimiento y acompañamiento individualizado de los procesos formativos y académicos de los estudiantes realizados por los profesores”**.

En cuanto al gráfico se puede evidenciar la tendencia de la comunidad educativa, existiendo una alta representatividad en relación a la percepción que posee la comunidad educativa respecto a los procesos formativos y académicos de los estudiantes realizados por los profesores.

Esto se refleja en la alta aceptación por parte de la comunidad educativa en relación al indicador De acuerdo siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad los docentes con un 68% y el equipo directivo con un 67% de las respuestas.

El segundo indicador con mayor representatividad es el indicador Muy de acuerdo los padres y/o apoderados con un 23% de las respuestas y los alumnos y alumnas con un 22% de las respuestas, en donde se puede apreciar que el establecimiento educacional cuenta con sistemas de seguimiento y acompañamiento de los procesos formativos y académicos de los estudiantes realizados por los profesores, con el fin de apoyar a la gestión de los procesos de aprendizaje de los alumnos, lo cual se ve reflejado en el siguiente testimonio:

“la evaluación debe ser constante en todos los procesos y los resultados deben ser traducidos en un cambio para mejorar, de esta forma se puede ayudar a nuestros alumnos en su aprendizaje”.

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

No obstante, se puede evidenciar un porcentaje representativo por parte del equipo directivo en relación al indicador En desacuerdo con un 33% de las respuestas, por lo cual se sugiere fortalecer y mejorar los sistemas de

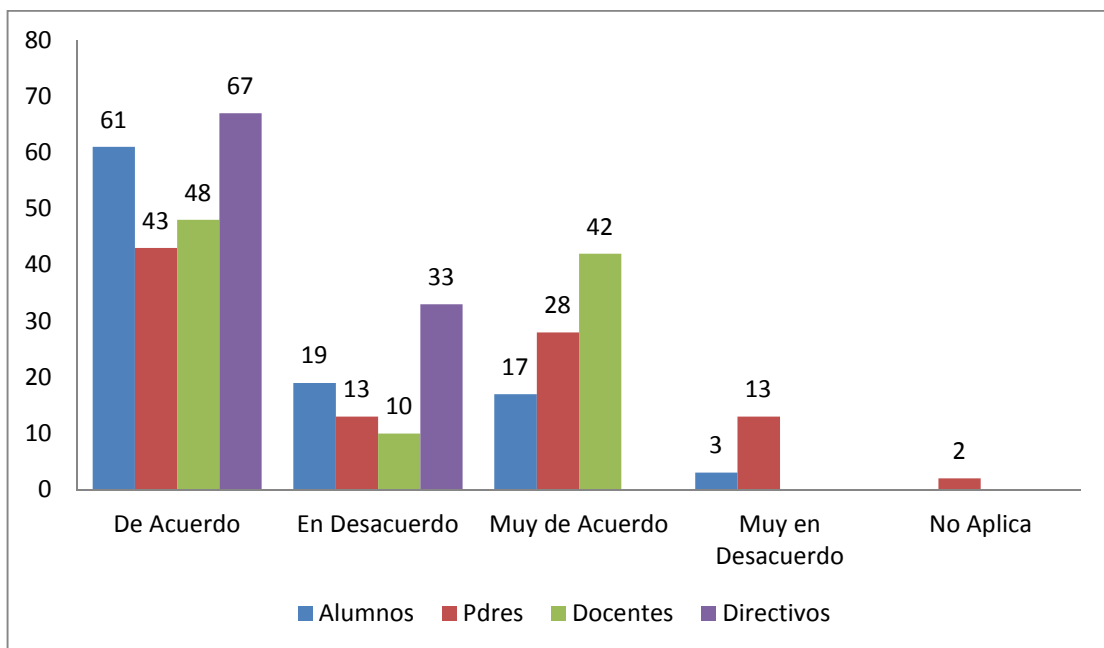


seguimiento y acompañamiento individualizado de los procesos formativos y académicos de los estudiantes en un futuro inminente, respecto a esta glosa.

b) Gestión Administrativa:

En el presente apartado se considera cómo el establecimiento organiza y dirige los procesos regulares y periódicos del mismo, implementando las decisiones, acciones y recursos orientados al desarrollo de la acción educativa diaria. Además se refiere a la utilización funcional de diversos tipos de recursos y apoyos disponibles para desarrollar los procesos pedagógicos–curriculares; asimismo, aborda el ámbito de la gestión de los recursos, administrativos, materiales y el uso del tiempo.

Gráfico Nº 29: Sistema de articulación y apoyo a los estudiantes en el paso de curso o ciclo a otro.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.



En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con el sistema que garantiza una adecuada articulación apoyo a los estudiantes en el paso de curso o ciclo a otro.”**

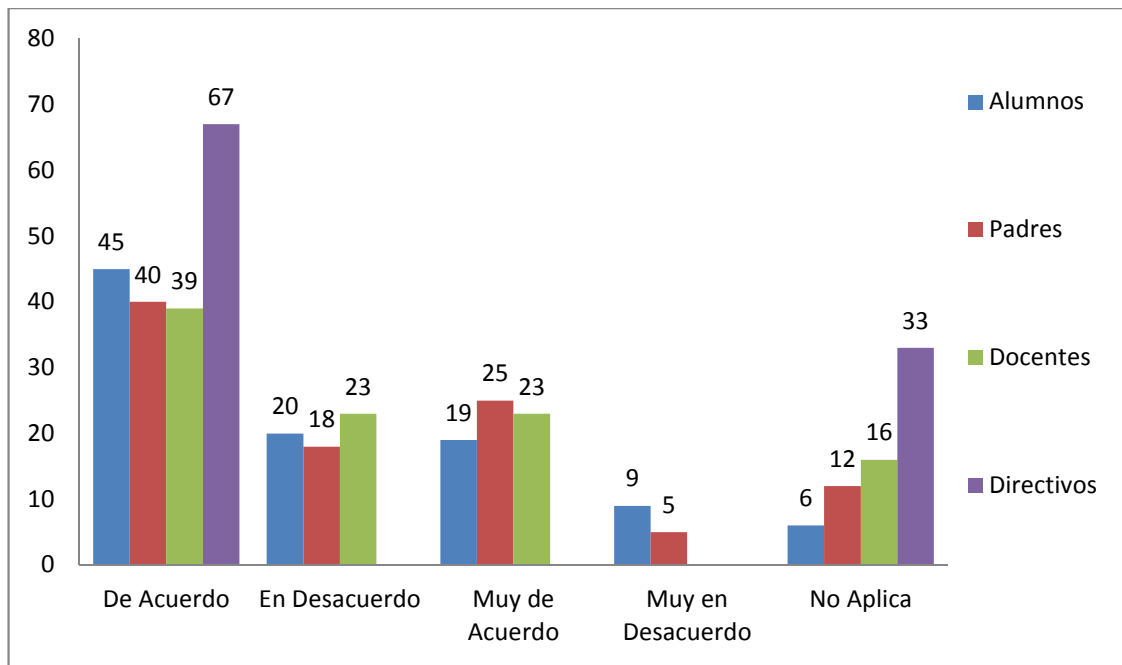
En cuanto al gráfico se puede evidenciar la tendencia de la comunidad educativa, existiendo una alta representatividad en relación a la percepción que posee la comunidad educativa respecto al sistema que garantiza una adecuada articulación y apoyo a los estudiantes en el paso de curso a otro.

Esto se refleja en el indicador De acuerdo siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad el equipo directivo con un 67% y los alumnos y alumnas con un 61% de las respuestas. A su vez, el segundo indicador con mayor representatividad es el indicador Muy de acuerdo, siendo los Docentes con un 42% de las respuestas y los padres y/o apoderados con un 28% de las respuestas, en donde se puede apreciar que el establecimiento educacional cuenta con un sistema que garantiza una adecuada articulación y apoyo a los alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello en el paso de curso o ciclo a otro, existiendo disponibilidad de recursos los cuales son orientados al desarrollo de las acciones educativas diarias; lo cual se ve reflejado en el siguiente testimonio:

“La escuela tiene una cache de cosas buenas para poder enseñarnos por ejemplo tenemos sala de computación, pizarras didácticas, laboratorio, hasta tenemos radio ahora...risas”.

Alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo, se puede evidenciar que por parte del equipo directivo existe un alto porcentaje en relación al indicador En desacuerdo con un 33% de las respuestas, por lo cual se sugiere generar instancias de retroalimentación para así conocer e identificar las opiniones de la comunidad educativa respecto a esta glosa.

Gráfico N° 30: Aplicación del reglamento interno de convivencia.

Fuente: Equipo seminarista, 2012.

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la aplicación del reglamento interno de convivencia”**.

En el presente gráfico se evidencia que existe una alta aceptación en relación a la aplicación del reglamento interno de convivencia, lo cual se ve reflejado en la alta representatividad en los actores de la comunidad educativa respecto al indicador De acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad el Equipo directivo representado con un 67% de las respuestas, seguido por los alumnos y alumnas con un 45% de las respuestas.

Seguido a esto, el segundo indicador con mayor representatividad, es el indicador Muy de Acuerdo, en donde los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad, padres y/o apoderados con un 25% y los docentes con un 23% de las respuestas.

Queda de manifiesto la tendencia clara en consideración a la percepción que posee la comunidad educativa de la escuela Joaquín



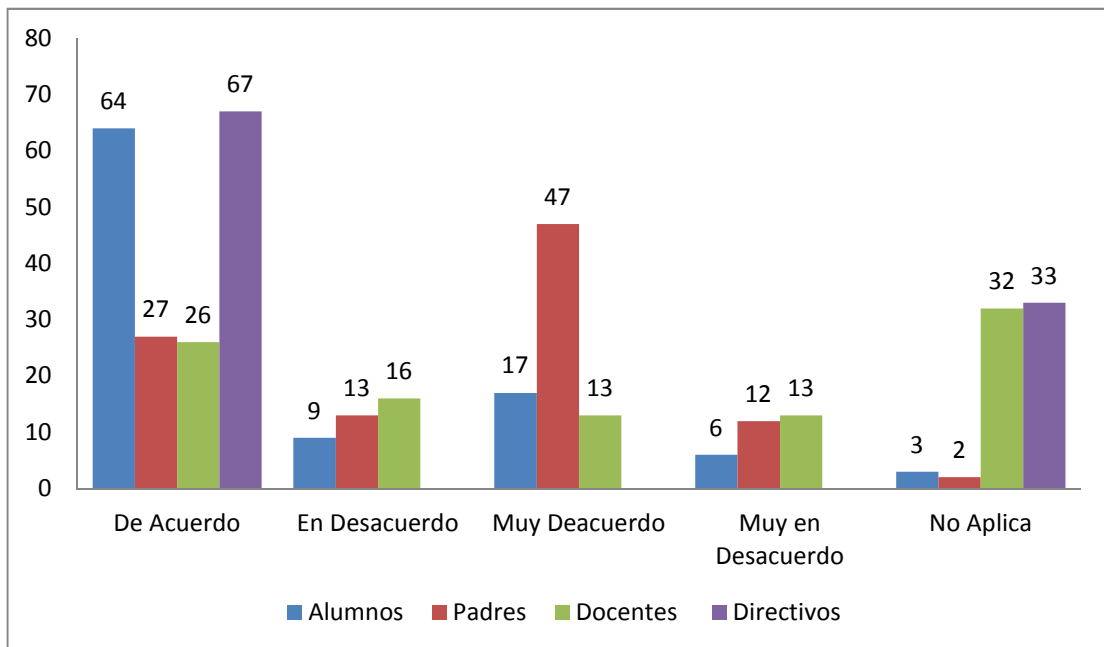
Edwards Bello, en consideración a la aplicación del reglamento interno de convivencia, lo cual se refleja en la siguiente manifestación:

“La convivencia es la adecuada para el aprendizaje significativo de los alumnos de esta escuela”.

Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.

No obstante, se puede evidenciar un porcentaje representativo por parte de los docentes en relación al indicador En desacuerdo con un 23% de las respuestas, por lo cual se sugiere fortalecer y crear nuevas instancias y mecanismos para socializar el reglamento interno de dicho establecimiento educacional, respecto a esta glosa en un futuro inmediato.

Gráfico N° 31: Descripciones de roles y funciones del personal del establecimiento.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.



En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la insistencia de descripciones de roles y funciones del personal del establecimiento”**.

En el presente gráfico, se puede evidenciar una clara aceptación por parte de los actores de la comunidad educativa en consideración al indicador De acuerdo, donde el Equipo directivo es representado con un 67% de las respuestas, seguido por los alumnos y alumnas con un 61% de las respuestas, dejando de manifiesto la preocupación e insistencia de descripciones de roles y funciones del personal al interior del establecimiento educacional.

Respecto al indicador Muy de Acuerdo se respalda la aceptación de la comunidad educativa, siendo los actores con mayor grado de representación los padres y/o apoderados con un 47% de las respuestas.

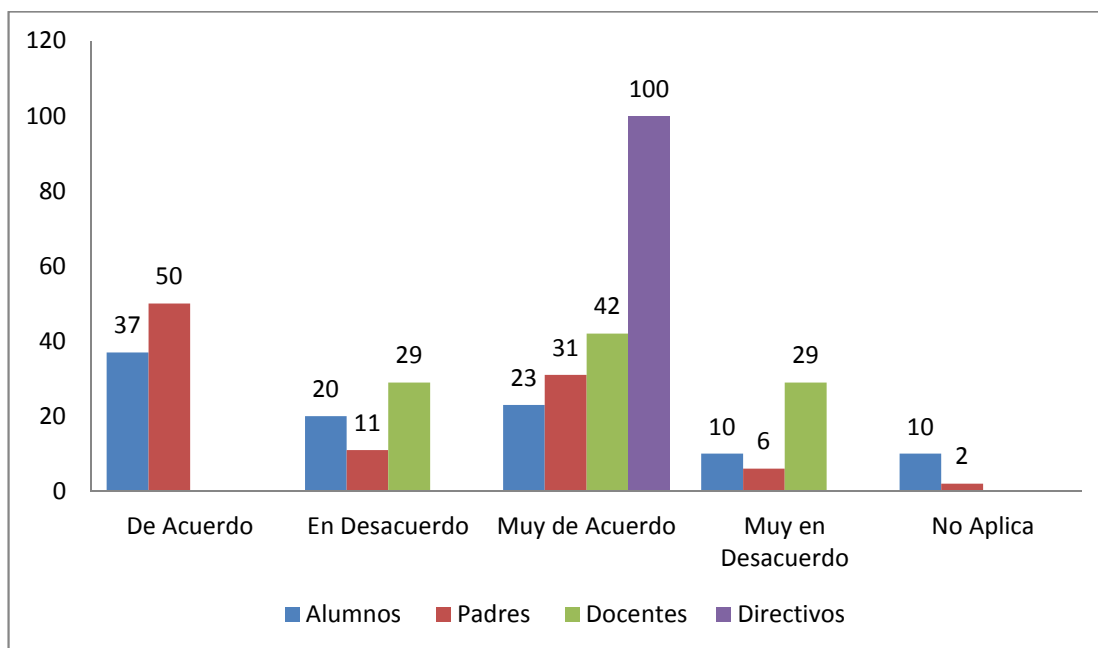
En base a los más altos porcentajes registrados, queda en evidencia la percepción que poseen los actores de la comunidad educativa, reflejando una tendencia clara a un alto grado de satisfacción en los procedimientos para recopilar información, mediante los cuales la escuela identifica y considera en sus planes de procesos, requerimientos y expectativas presentes y futuras a los alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello, lo cual se refleja en el siguiente testimonio:

“Existe un organigrama en la secretaria donde se identifican los principales cargos de la escuela”.

Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo, es importante destacar el porcentaje del indicador No Aplica, siendo altamente representado con un 33% por el Equipo directivo, seguido por los docentes con un 32% de las respuestas. En base a lo anteriormente señalado, se sugiere fortalecer y mejorar la descripción de roles y funciones del personal, con el objeto de contribuir en la identificación de estos en el establecimiento educacional, en esta glosa en un futuro inmediato.

Grafico N° 32: Aplicación de un reglamento para seguridad e higiene del establecimiento.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la aplicación de un reglamento para seguridad e higiene del establecimiento”**.

En el presente gráfico se evidencia que existe una alta aceptación de la aplicación de un reglamento para la seguridad e higiene del establecimiento, reflejándose en el indicador De acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad los padres y/o apoderados con un 50% de las respuestas, seguido con un 37% de las respuestas correspondiendo a los alumnos y alumnas.

El segundo indicador con mayor representatividad es el Muy de Acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad el equipo directivo con un 100% de las respuestas, seguido por los docentes con un 42% de las respuestas.

Se manifiesta una tendencia clara a la identificación y grado de satisfacción por parte de la comunidad educativa, en relación a la aplicación



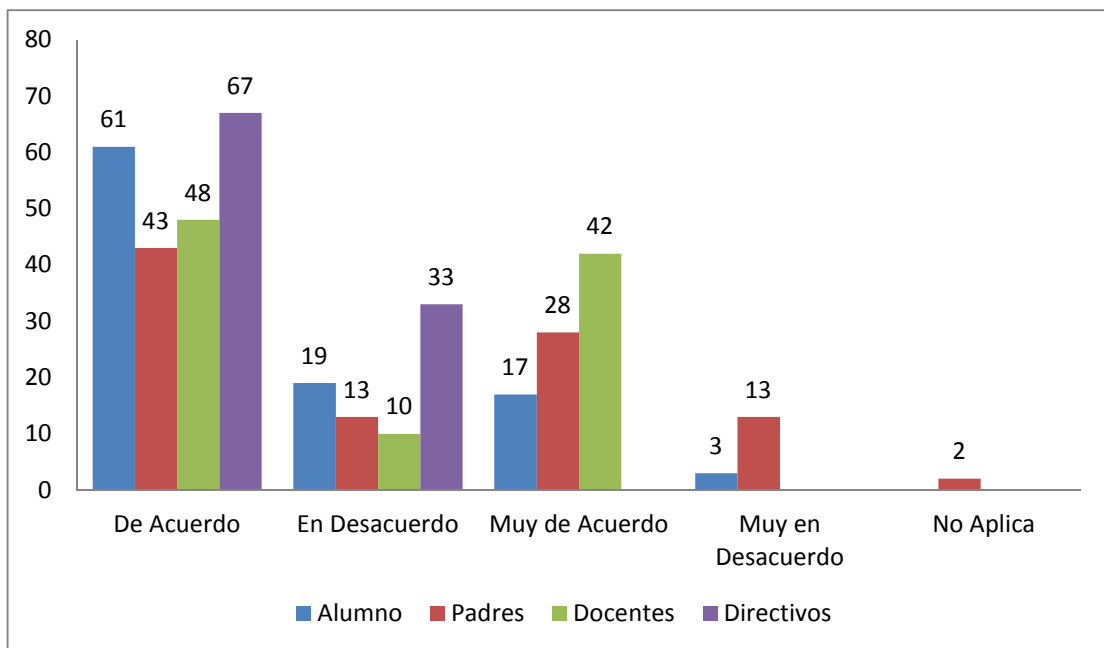
de un reglamento para la seguridad e higiene de la escuela Joaquín Edwards Bello, lo cual se refleja en la siguiente afirmación:

“Los baños están limpios, tienen confort en los baños, las salas están limpias cuando llegamos en la mañana... Es bonita la escuela, me gusta el edificio”.

Alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello.

No obstante, se puede evidenciar un porcentaje representativo por parte de los docentes en relación al indicador En desacuerdo y Muy en desacuerdo, ambos indicadores con un 29% de representación, sumando un porcentaje desaprobación de un 58%; por lo cual se sugiere mejorar y potenciar la seguridad e higiene del establecimiento educacional, respecto a esta glosa en un futuro inminente, y así, generar mejoras en el establecimiento para todos los actores de la comunidad educativa.

Gráfico N° 33: Supervisa su plan de trabajo a mediano y largo plazo.



Fuente: Equipo seminarista, 2012.



En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la forma en que el establecimiento supervisa su plan de trabajo a mediano y largo plazo.”**

En cuanto al gráfico, se puede evidenciar una tendencia clara, en relación a la percepción que posee la comunidad educativa respecto a la forma que el establecimiento supervisa su Plan de Trabajo a mediano y largo plazo, implementando las decisiones, acciones y recursos orientados al desarrollo de la acción educativa diaria.

Esto se refleja en la alta aceptación por parte de la comunidad educativa en relación al indicador De acuerdo, siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad el equipo directivo con un 67% y los alumnos con un 61% de las respuestas. El segundo indicador con mayor importancia en el gráfico, es el indicador Muy de acuerdo en donde los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad son los Docentes con un 42% de las respuestas y los padres y/o apoderados con un 28% de las respuestas; lo cual se ve reflejado en el siguiente testimonio:

“Siempre es necesario estar evaluando el trabajo a largo plazo...”

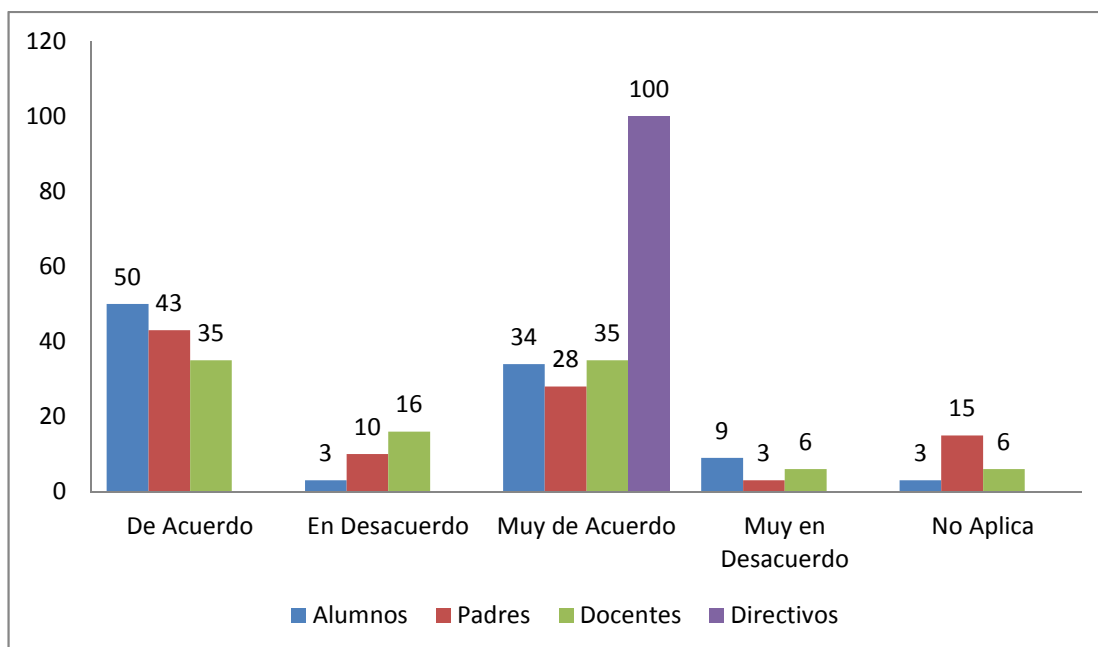
Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Sin embargo se evidencia un porcentaje significativo frente al indicador en desacuerdo siendo el equipo directivo con un 33% de las respuestas, por lo que se propone mejorar y fortalecer la forma en que se supervisa el plan de trabajo a mediano y a largo plazo, en un futuro inmediato.

d) Gestión Financiera:

El presente apartado incluye los sistemas mediante los que el establecimiento define los mecanismos institucionales de elaboración y manejo presupuestario. Incluyendo asimismo los procedimientos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación y de mejoramiento, y la búsqueda sistemática de fuentes de financiamiento alternativo.

Gráfico N° 34: Mantención realizada en el establecimiento educacional.



Fuente: Equipo seminarista, 2012

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, casino, etc.) materiales de soportes administrativos (computador es, fotocopias, scanner, otros) y de aseo y ornatos del establecimiento”**.

Queda en evidencia la percepción que poseen los actores de la comunidad educativa, reflejando una tendencia clara a un alto grado de satisfacción en relación a la forma que el establecimiento mantiene la infraestructura, materiales de soporte administrativos y de aseo y ornato de la escuela Joaquín Edwards Bello

Por ello, existe una clara aceptación por parte de los actores de la comunidad educativa en consideración al indicador De acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad los alumnos y alumnas representados con un 50% de las respuestas, seguido por los padres y/o apoderados con un 43% de las respuestas. Respecto al indicador Muy de Acuerdo el equipo directivo con un 100% de las respuestas, seguido por los docentes con un 35% de aprobación. En base a los más altos porcentajes registrados, se reflejan los siguientes testimonios:



“A mi hijo no le falta nada en la escuela, siempre tiene su almuerzo y la leche”.

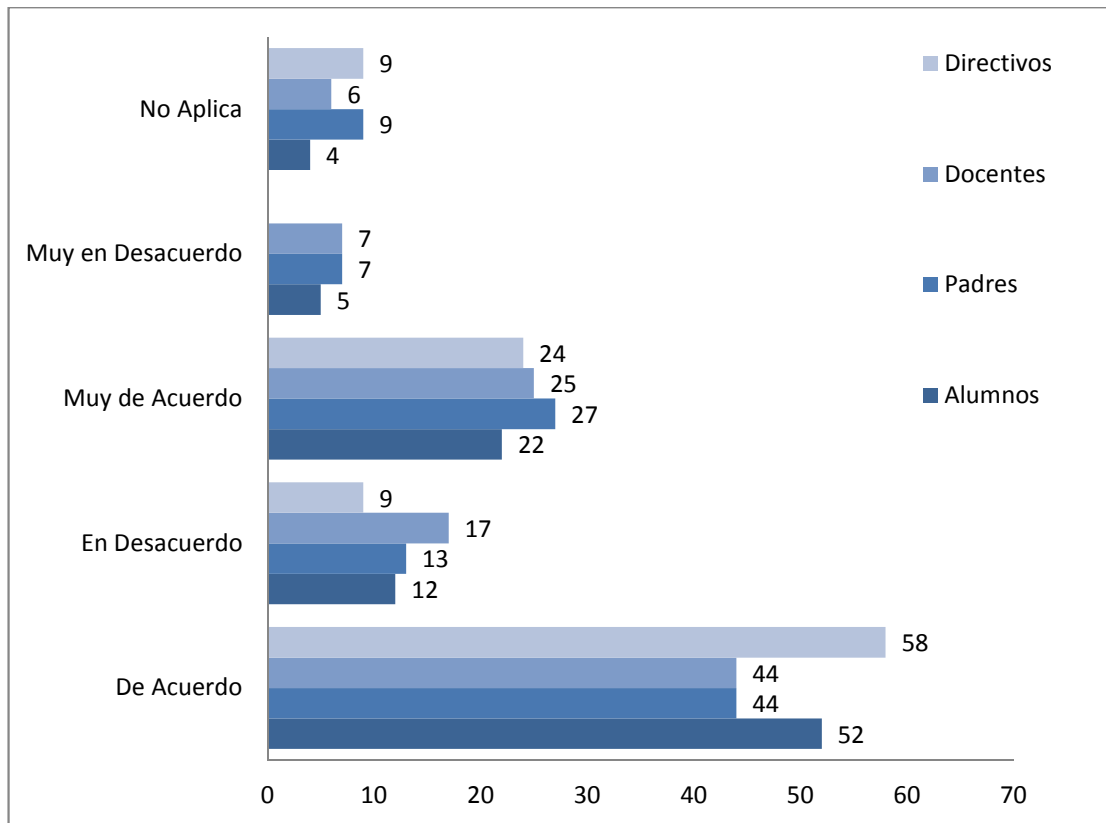
Padres y/o apoderados de la escuela Joaquín Edwards Bello.

“Siempre cuando entran a la escuela todos los años están pintadas las salas de clases, tienen cosas nuevas, que son rebuenas para la educación de los niños... bueno por lo menos eso me cuenta mi hijo”.

Padres y/o apoderados de la escuela Joaquín Edwards Bello.

- **Resumen de la Variable “Gestión de Procesos”.**

Grafico N° 35: Promedios de la variable.



Fuente: Equipo seminarista, 2012

A modo de resumen se puede interpretar que hay una **tendencia clara de aprobación de la variable Gestión de Procesos**, obteniendo un **alto grado de satisfacción por parte de la comunidad educativa** de la escuela Joaquín Edwards Bello frente al indicador De Acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad el **equipo directivo** con un 58% y los **padres y/o apoderados** con 44%, y frente al indicador Muy de acuerdo con un 27% de aprobación, indicando que el establecimiento educacional data con resultados que destacan en la gestión de procesos y organización escolar desarrollados por el establecimiento, tienen como foco el aprendizaje organizacional y se basa en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados, controlados y evaluados sistemática e intencionadamente en sus diversas dimensiones se implementan para alcanzar los fines y los resultados de calidad.



Por ello, en base al presente marco, se presentaran a modo de resumen las principales **fortalezas y debilidades** identificadas, de la variable Gestión de Procesos:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Proyecto educativo socializado	Falta de compromiso de la comunidad educativa con el proyecto educativo; respecto a la identidad de este establecimiento articulando la buena convivencia y la gestión institucional.
Implementación de recursos de apoyo y pedagógicos a profesores y estudiantes.	Falta de participación al momento de planificar y supervisar el plan de mejoramiento.
Sistemas de seguimiento y acompañamiento individualizado por parte de los docentes en los procesos formativos y académicos de los estudiantes.	Falta de compromiso con la aplicación del reglamento interno de convivencia.
Implementación de un reglamento para la seguridad e higiene del establecimiento educacional.	
Supervisión del establecimiento respecto al plan de trabajo a mediano y largo plazo.	
Presencia de Infraestructura y materiales de soporte en el establecimiento educacional.	



1.6 OBJETIVOS ESPECIFICO N° 6:

“Identificar la percepción que tienen los actores de la Comunidad Educativa en relación a la variable Resultados del Modelo de Gestión Escolar”.

La variable Resultados del Modelo de Gestión Escolar, referida a el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos cualitativos, cuantitativos, absolutos y relativos; la efectividad organizacional expresada en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios; los resultados financieros y el logro de las metas anuales. En consecuencia se analizan en función de los datos relevantes según cada sub variable, los cuales son:

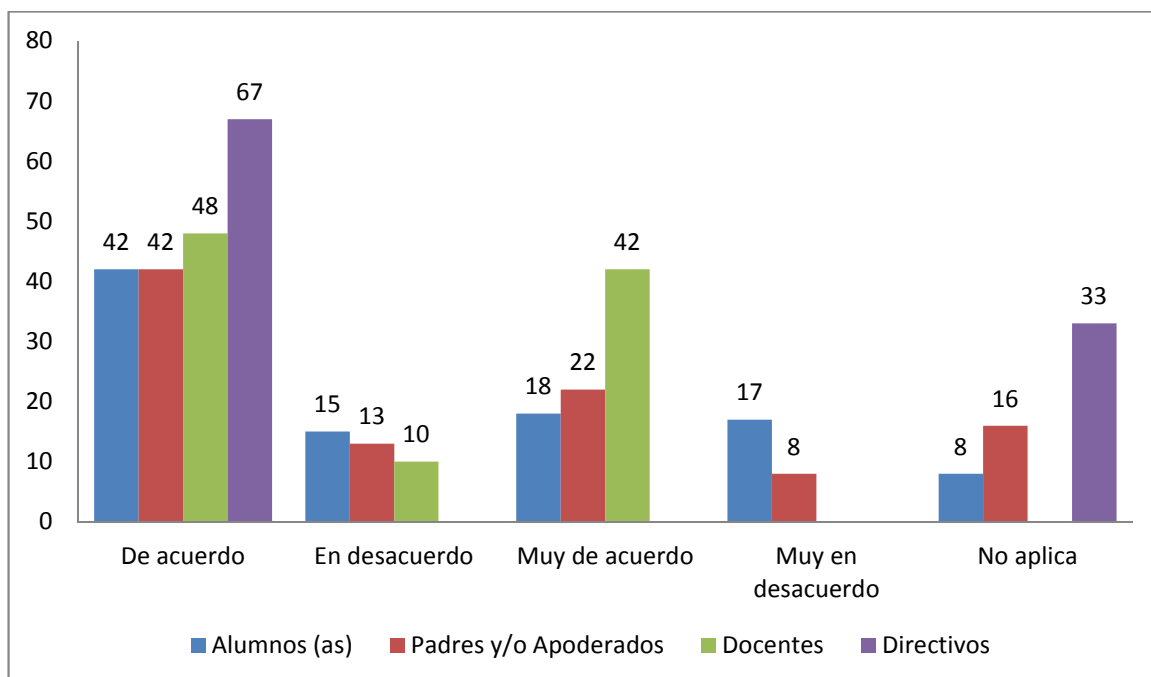
- a) Resultados de aprendizaje de los alumnos.
- b) Efectividad organizacional.

Para ello, la información cuantitativa y cualitativa recolectada para esta glosa, a través de los cuestionarios, entrevistas semi- estructurada y focus-group, aplicados durante el proceso de investigación evaluativa de gestión escolar, da cuenta de los siguientes resultados que respaldan favorablemente la información redactada, la cual comprende los siguientes ámbitos:

a) Resultados de aprendizaje de los alumnos:

Respecto al siguiente apartado, considera los sistemas que el establecimiento educacional utiliza para efectuar el análisis de la situación actual, y los procesos alcanzados en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de los alumnos, incluyendo también la forma en que se utilizan los resultados para mejorar la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizajes.

Grafico N° 36: Coherencia entre los planes de estudios y los resultados que obtienen los alumnos en este establecimiento.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

Frente a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la coherencia entre los planes de estudios y los resultados que obtienen los alumnos en este establecimiento”**.

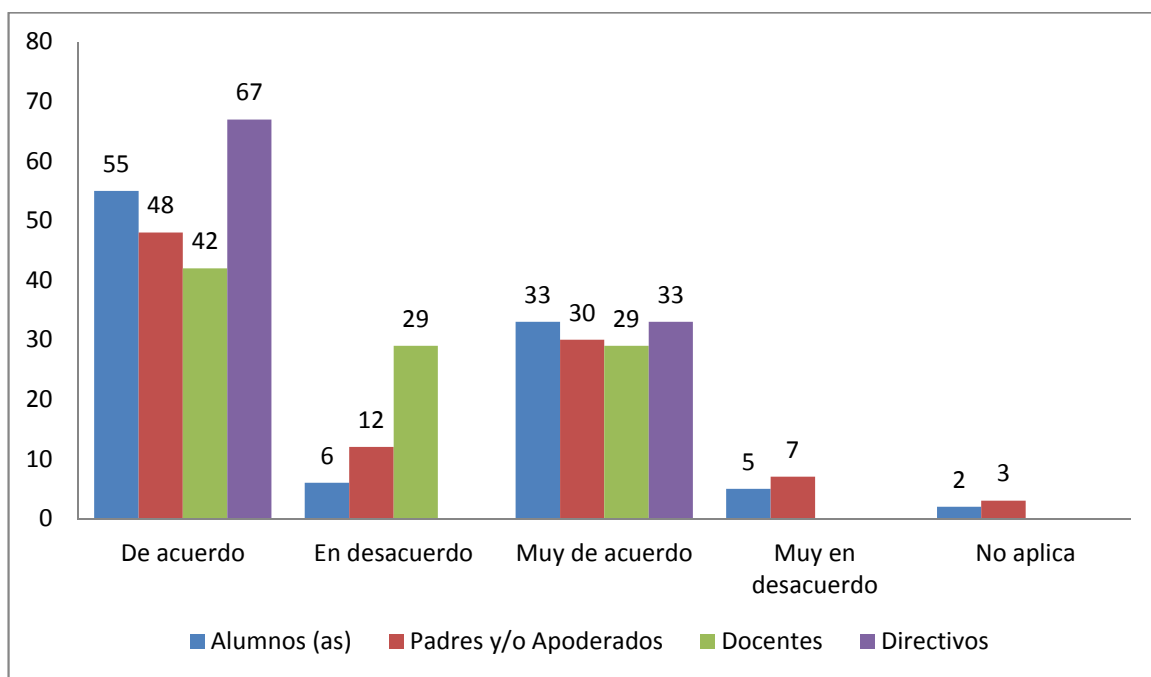
Se evidencia una tendencia clara por parte de la comunidad educativa, respecto a la satisfacción y a la coherencia entre los planes de estudios y los resultados que obtienen los alumnos en el establecimiento, con el fin de efectuar un análisis de la situación actual y los progresos alcanzados en el mejoramiento de los logros de los estudiantes.

Por parte de la comunidad educativa, se refleja en relación al indicador De acuerdo, siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad el equipo directivo con un 67% y los docentes 55%. El segundo el indicador con mayor representatividad es el indicador Muy de acuerdo siendo los Docentes con un 42% de las respuestas y padres y/o apoderados con un 22%, los actores con mayor representatividad. Lo anteriormente señalado se ve reflejado en la siguiente afirmación:

“Existen reforzamientos, y atención a estudiantes con problemas de aprendizaje... constamos con diversos tipos de talleres y competencias deportivas.”

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Gráfico N° 37: Aplicación en pruebas de evaluación externa para determinar el nivel de aprendizajes y logros de sus estudiantes.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

Frente a la afirmación **“Estoy satisfecho con la aplicación en pruebas de evaluación externa que hace el establecimiento para determinar el nivel de aprendizajes y logros de sus estudiantes”**.

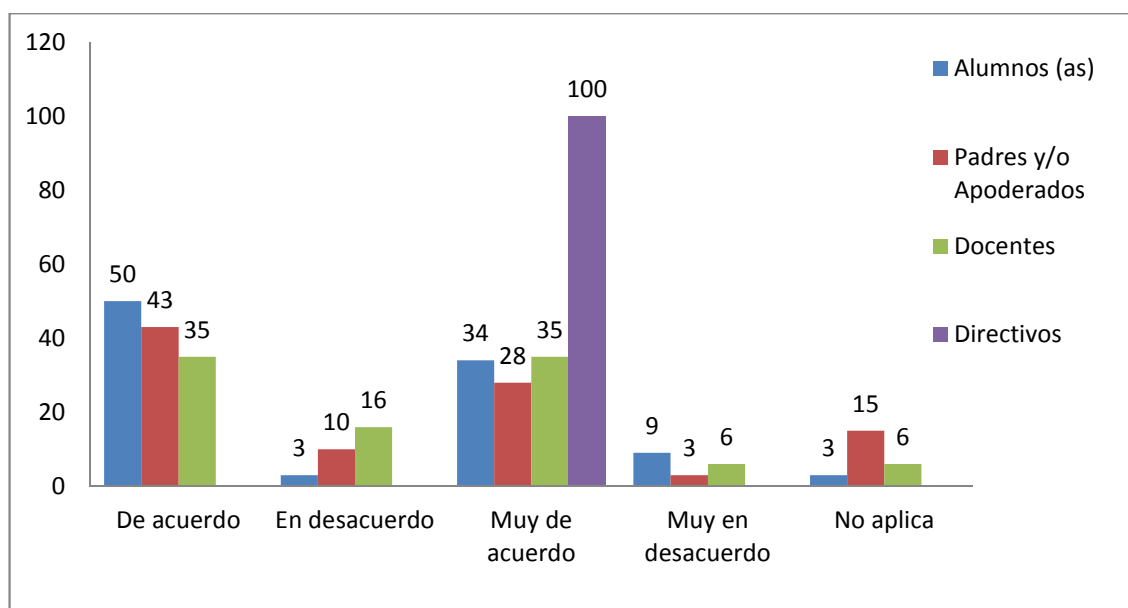
En el presente gráfico se refleja la alta satisfacción en consideración al indicador De acuerdo siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad el equipo directivo con un 67% y los alumnos y alumnas con un 50% de las respuestas. Seguido por el indicador Muy de acuerdo, siendo los actores con mayor representatividad los alumnos y alumnas en conjunto con los padres y/o apoderados ambos con un 38% de las respuestas.

En base a los porcentajes expuestos, se presenta una clara tendencia por parte de la comunidad educativa respecto a la aplicación de pruebas externas que se realizan en el establecimiento Joaquín Edwards Bello, y determinar el nivel de aprendizaje de su alumnado, con el fin de evaluar sus logros, analizando los resultados obtenidos en términos de contribución a la satisfacción de los estudiantes, sus familias, docentes, directivos y sostenedores, manifestándose en la siguiente afirmación:

“Bueno nos hemos ido superando como escuela, si antes estábamos pésimo ahora estamos mal, (risas); hemos ido subiendo nuestros resultados SIMCE en 10 puntos cada año y eso para nuestra escuela es un gran avance.”

Equipo Directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Grafico N° 38: Metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.”**



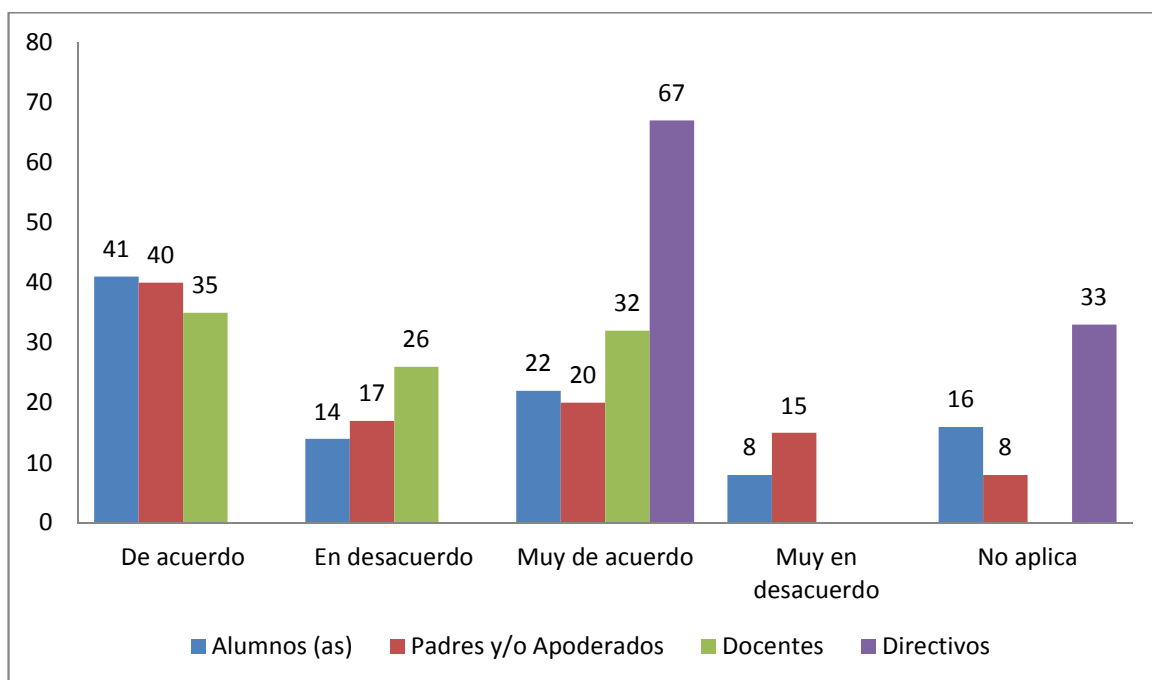
En cuanto al gráfico, queda en evidencia la alta aceptación por parte de la comunidad educativa en relación a las metas que se plantean los docentes y directivos; esto queda representado a partir del indicador Muy de acuerdo, siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad el quipo directivo con un 100% y docentes con un 35% de las respuestas.

En relación al gráfico se puede evidenciar una clara tendencia por parte de la comunidad educativa respecto al grado de satisfacción en relación a las metas que plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior, utilizando los resultados para mejorar la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, esto se ve reflejado en la siguiente manifestación:

“Trabajar unidos en función de nuestros alumnos, para lograr mejores resultados y sacar adelante nuestra escuela, esa es la meta.”

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Grafico: N° 39: Resultados no académicos alcanzados por los estudiantes en las actividades extra- programáticas de formación complementaria y valóricas.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012



En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la forma en que se analiza los resultados no académicos alcanzados por los estudiantes en las actividades extra- programáticas de formación complementaria y valórica”**.

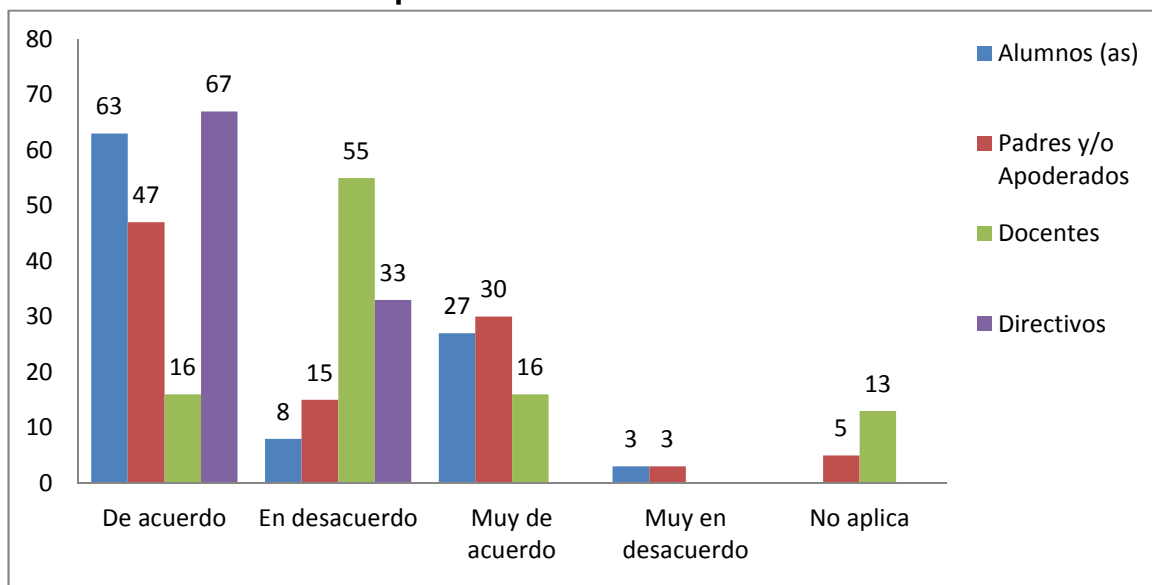
En cuento al gráfico, se puede considerar una clara tendencia, en relación a los resultados no académicos alcanzados por los estudiantes y las actividades extra- programáticas, de formación complementaria y valórica; esto queda en manifiesto a través del indicador De acuerdo situándose los alumnos y alumnas con un 41% y los padres y/o apoderados con un 40%, siendo estos los actores con mayor representatividad

Siendo el segundo indicador con un alto nivel de satisfacción es el indicador Muy de acuerdo, siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad los directivos con un 67%, seguido por los docentes con un 32%. Esto se evidencia en la siguiente manifestación:

“Existen reforzamientos y atención a estudiantes con problemas de aprendizajes, constamos con diversos tipos de talleres y competencias deportivas”

Docente de la Escuela Joaquín Edwards Bello

Grafico N° 40: Resultados académicos que obtienen los estudiantes, respecto de años anteriores



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.



Frente a la afirmación: **“Estoy satisfecho con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los estudiantes, respecto de años anteriores”**.

En relación al presente gráfico, es importante considerar que coexisten dos indicadores que destacan; siendo estos el indicador Acuerdo y seguido por el indicador en Desacuerdo.

Respecto al indicador De acuerdo se destacan los actores con mayor representatividad los directivos con un 67% y los alumnos y alumnas con un 63% de las respuestas; quedando en evidencia una clara tendencia de satisfacción por parte de la comunidad educativa en relación al análisis y comparación de los resultados académicos que obtienen los estudiantes en relaciones a los años anteriores.

El segundo el indicador con mayor representatividad En desacuerdo, siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad los docentes con un 55%, y los directivos representados con un 33% de las respuestas. En base a lo anteriormente señalado se sugiere potenciar y crear nuevas instancias análisis, para fomentar los resultados académicos de los alumnos y alumnas en relación a los años anteriores para potenciar el mejoramiento institucional., esto queda en evidencia en el siguiente testimonio:

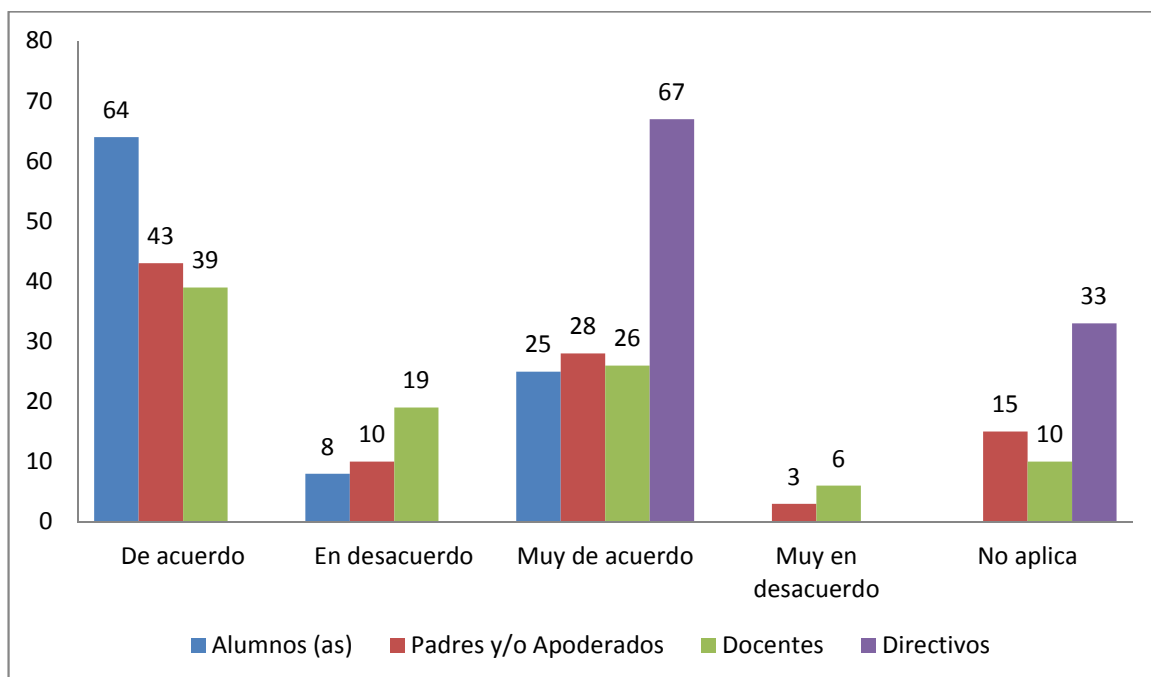
“mmm respecto a otros establecimientos, estamos en la media, mas tirado para abajo”

Equipo directivo de la Escuela Joaquín Edwards Bello

b) Efectividad organizacional:

El siguiente apartado comprende los sistemas que existen en el establecimiento para analizar los resultados obtenidos en términos de contribución a la satisfacción de los alumnos y alumnas, sus familias, docentes y directivos. Además considera los progresos en términos de eficiencia y eficacia organizacional.

Gráfico N° 41: Plan de mantención, uso de los de espacios físicos e infraestructura Del establecimiento.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

En relación a la afirmación: **“Estoy satisfecho con el plan de mantención, uso de los de espacios físicos e infraestructura que aplica el establecimiento”**

En relación al gráfico, avala la alta aprobación por parte de la comunidad educativa en relación al plan de mantención, uso de espacios físicos e infraestructura que aplica el establecimiento, esto se ve representado con el indicador De acuerdo en donde los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad son los alumnos y alumnas 64% y padres y/o apoderados con un 43 % de las respuestas.

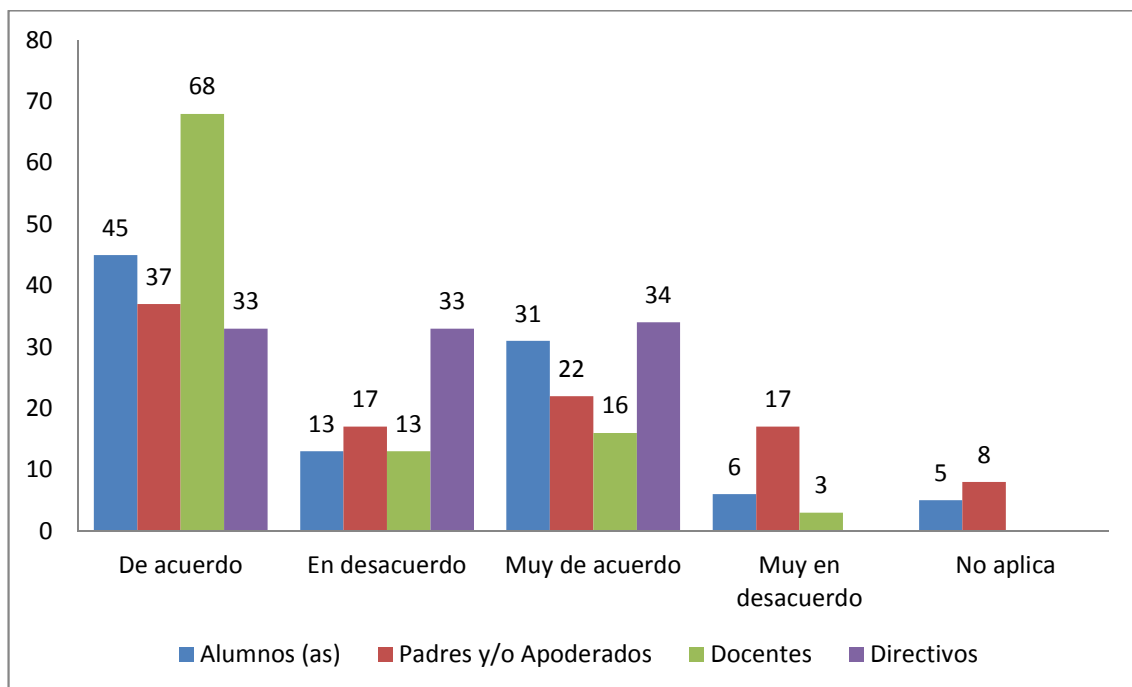
Es importante destacar que el segundo indicador con mayor representatividad el indicador Muy de acuerdo, en donde el equipo directivo lo representa con un 67%, y los padres y/o apoderados representados con un 28% de las respuestas.

Dados los más altos porcentajes, en relación al gráfico se puede evidenciar una clara tendencia por parte de la comunidad educativa en relación al grado de satisfacción en relación al plan de mantención, uso de espacios físicos e infraestructura que aplica el establecimiento, destacando y considerando los sistemas existentes para analizar los resultados obtenidos en términos de contribución a la satisfacción de estudiantes actuales y egresados, sus familias, los profesores y el sostenedor, considerando los progresos en términos de eficiencia y eficacia organizacional de la escuela Joaquín Edwards Bello. Esto se refleja en la siguiente manifestación:

“Como padre a mi me gusta que mi hijo estudie en una escuela bien equipada, con espacio para que jueguen, con muchos talleres para ellos”

Padres y/o apoderados de la Escuela Joaquín Edwards Bello.

Gráfico N° 42: Resultados académicos que obtienen los estudiantes respecto de establecimientos similares.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.



Frente a la afirmación: **“Estoy satisfecho con el análisis y comparación que el establecimiento realiza con los resultados académicos que obtienen los estudiantes respecto de establecimientos similares.”**

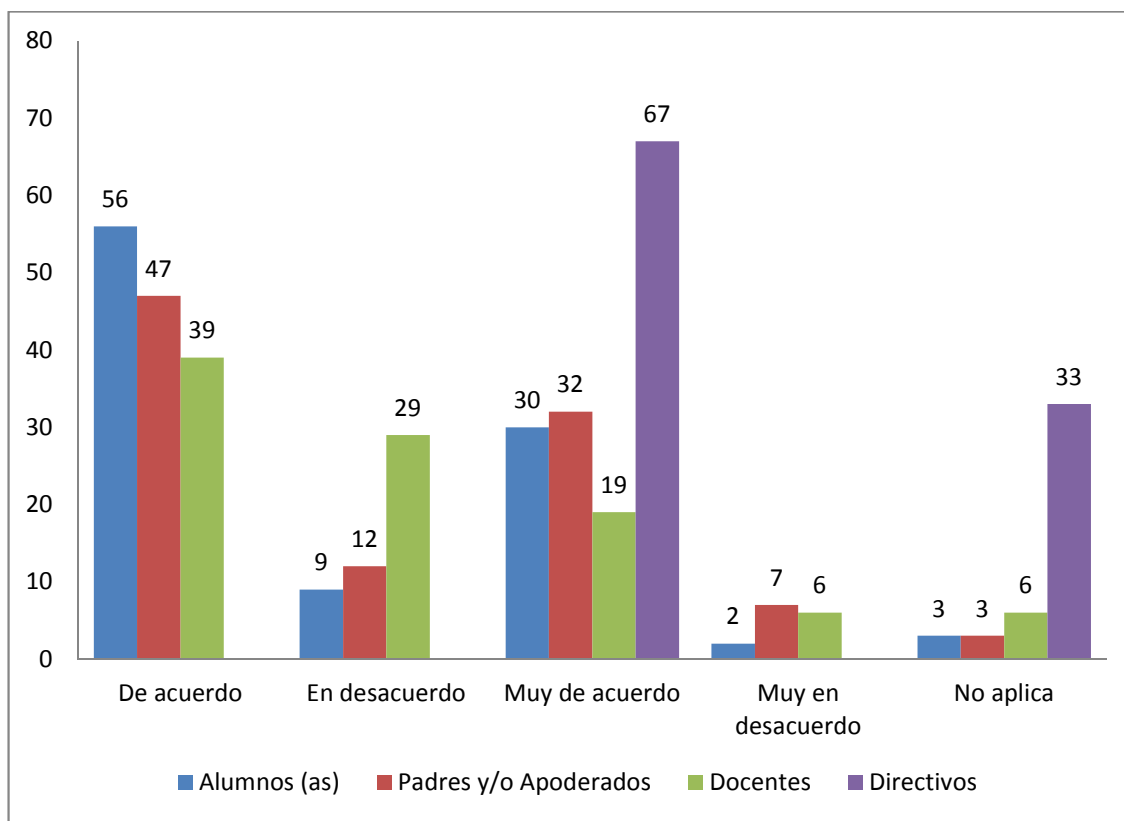
En relación al gráfico, se puede apreciar una tendencia clara por parte de la comunidad educativa, en relación al análisis y comparación que el establecimiento realiza con los resultados académicos que obtienen los estudiantes respecto de establecimientos similares, considerando los progresos en términos de eficiencia y eficacia en la satisfacción de los alumnos, familias, docentes y directivos de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Esto se refleja en la alta aceptación en relación al indicador De acuerdo, siendo los actores de la comunidad educativa con mayor representatividad los docentes con un 68% y los alumnos y alumnas 45%. El segundo el indicador con mayor representatividad es el indicador Muy de acuerdo, donde el equipo directivo con un 34% de las respuestas y alumnos y alumnas con un 31% de las respuestas. Lo anteriormente mencionado se refleja en el siguiente testimonio:

“Nosotros realizamos comparación con otros establecimientos similares, pero lo más importante es conocer como aprenden cada uno de los alumnos, esto le dará al docente una visión más amplia en la realización de la clase y con mayores resultados, ya que las metodologías y estrategias de aprendizaje irán enfocadas a obtener aprendizajes significativos en donde la totalidad de los alumnos aprendan”.

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Gráfico N° 43: Sistemas para el análisis de resultados de logros de los estudiantes.



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

Frente a esta afirmación: **“Estoy satisfecho con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados, respecto del nivel de logro de los estudiantes en relación a los aprendizajes esperados”**.

En relación al gráfico, avala la alta aprobación por parte de la comunidad educativa en relación los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados, respecto del nivel de logro de los estudiantes.

Frente al indicador De acuerdo se encuentran los alumnos y alumnas con un 56% de las respuestas; y respecto al indicador Muy de acuerdo el equipo directivo con un 67% de representatividad, Esto quiere decir que , dados los más altos porcentajes, en relación al gráfico se puede evidenciar una clara tendencia por parte de la comunidad educativa en relación al grado de satisfacción a los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados, respecto del nivel de logro de los estudiantes, en



relación a los aprendizajes esperados; en donde se aplican procesos evaluativos comparables y significativos, permitiendo a la comunidad educativa conocer las fortalezas y debilidades, y así, potenciar el mejoramiento institucional; manifestándose en la siguiente manifestación:

“Si, en relación a la gestión de los resultados educativos, entiéndase por esto, planificaciones de clases, construcción de instrumentos de evaluación de parte de los docentes y revisión en conjunto con la autorización de parte de los encargados, en este ámbito esta institución debe mejorar mucho.”

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

No obstante es importante destacar, que los docentes se encuentran altamente representados con el indicador En desacuerdo, con un 29% de las respuestas, por lo que se sugiere mejorar en esta glosa los sistemas de análisis de resultados en relación a los logros de los alumnos y alumnas, en un futuro inminente, esto se refleja en la siguiente afirmación:

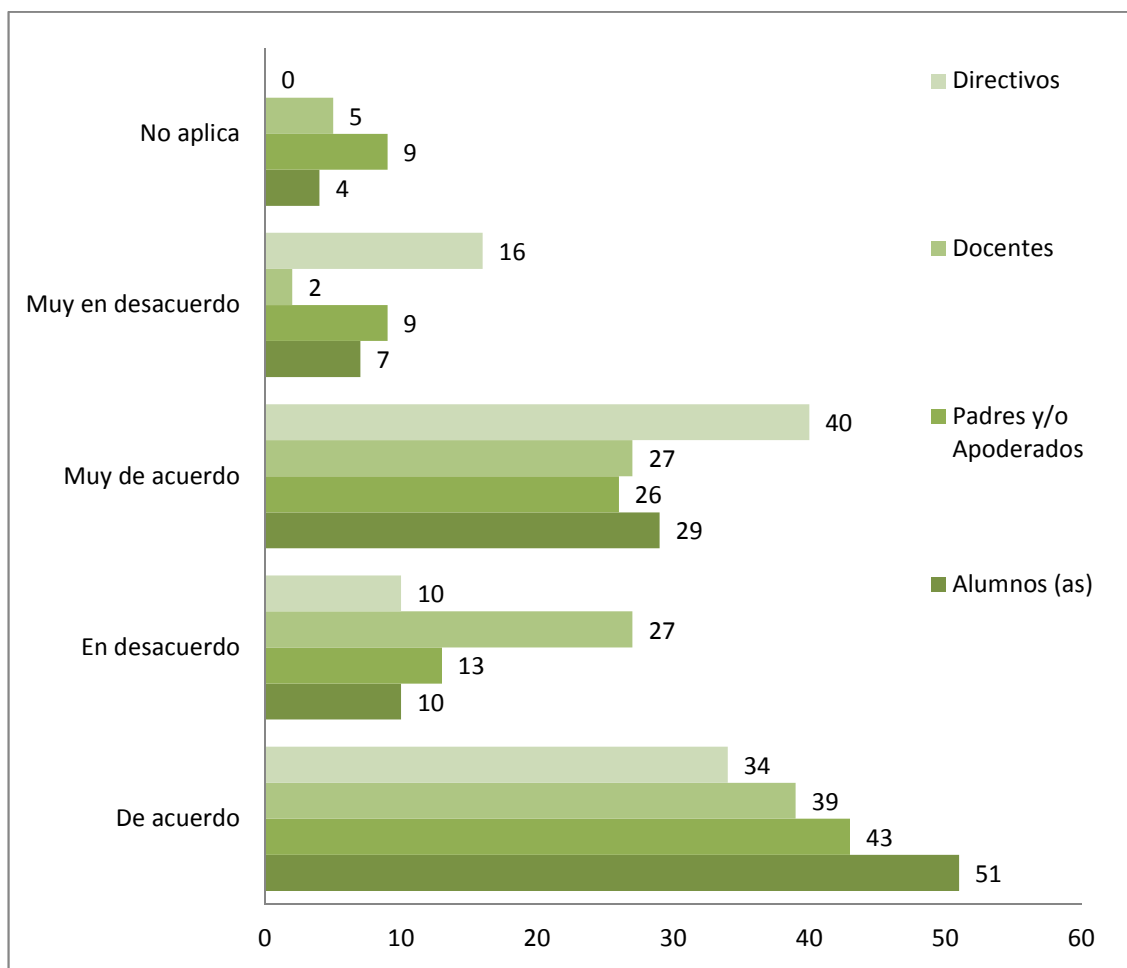
“Por más que nos esforcemos en entregar los conocimientos adecuados y reforzar la materia, esto no se ve reflejado un cien por ciento en los resultados, ya que algunos alumnos cuando llegan a su casa no tiene el apoyo necesario, ni el ambiente adecuado para estudiar... todo esto convergiendo en el aprendizaje del estudiante”

Docente de la escuela Joaquín Edwards Bello.

Asimismo se destaca el indicador No aplica, representado con un 33% correspondiente al equipo directivo absteniéndose de dar a conocer la percepción que poseen en relación al grado de aprobación, o no obstante no se poseía información respecto a esta glosa.

- **Resumen de la Variable “Resultados”**

Gráfico N° 44: Promedios de la Variable



Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

A modo de resumen se puede interpretar que hay una **tendencia clara de aprobación de la variable Resultados**, obteniendo un **alto grado de satisfacción** por parte de la comunidad educativa frente al indicador De Acuerdo observando a los actores con mayor representatividad los alumnos y alumnas con 51% de aprobación, seguido por los padres y/o apoderados con un 43% de aprobación; esto deja establecido que el establecimiento educacional comprende el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos y alumnas, logrando así la efectividad organizacional; dando a conocer los resultados financieros y logros de las metas anuales, utilizando los resultados para la toma de decisiones respecto a los procesos de la escuela.



Fortaleciendo las capacidades de aprendizajes y mejoramiento institucional, en tanto el establecimiento educacional se desarrolla la capacidad de aprender de si mismas, puesto que esta dispuesta a revisarse y a ser revisadas, identificando fortalezas, debilidades y ausencias. Es por ello que se torna importante mejorar y garantizar los procesos y resultados escolares, por si misma, revisando la gestión y generando un movimiento organizacional que desencadene cambios y promueva la disposición hacia la mejora.

Por ello, en base al presente marco, se presentaran a modo de resumen las principales **fortalezas y debilidades** identificadas, de la variable Resultados:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Existe coherencia entre los planes de estudios y los resultados que obtienen los alumnos y alumnas.</p> <p>Se cuenta con evaluación externa para determinar el nivel de aprendizajes de sus estudiantes.</p> <p>Sistemáticamente se desarrolla Planificación de metas por parte de los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.</p> <p>Existe inclusión de actividades de tipo formativas y valóricas en la planificación del establecimiento educacional.</p>	<p>Insatisfacción respecto a la evaluación de los docentes, ya que no se toman en cuenta las evidencias como libros de clases, planificaciones y supervisión de clases.</p> <p>Escasos resultados respecto del nivel de logro de los estudiantes en relación a los aprendizajes esperados.</p>



Se realiza una comparación de los resultados académicos de las alumnas y alumnos, respecto de años anteriores.

Medición a través de aplicación de pruebas externas a los estudiantes para evaluar sus logros.

Diagnostico mediante análisis y comparación que el establecimiento realiza con los resultados académicos que obtienen los estudiantes respecto de establecimientos similares.



2. LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL:

De acuerdo al análisis realizado a partir de las variables identificadas en los objetivos específicos declarados, se procederá a concluir en funciones de las reflexiones obtenidas sobre el cumplimiento del objetivo general planteado, siendo éste:

“Evaluar desde el Modelo de Gestión Escolar aplicado a la Educación Secundaria en Chile, la gestión de calidad escolar, en un Establecimiento Educacional Municipal Básico con alto grado de vulnerabilidad, ubicado en la comuna de Valparaíso”; se cumplió de manera exhaustiva en el análisis expuesto dado las siguientes razones metodológicas y teóricas prácticas.

Ante esto, la identificación y descripción de las variables en cuenta a su comportamiento en la realidad y aquellos elementos componentes de las mismas, seguido de una jerarquización de estas con la finalidad de visualizar su grado de satisfacción obtenido por parte de la comunidad educativa; lo que permitió profundizar en el conocimiento de la gestión escolar del establecimiento educacional Joaquín Edwards Bello.

A continuación se presenta una tabla, la cual sintetiza y resume los resultados y datos del Modelo de Gestión Escolar:



Tabla N° 13: Resumen de resultados de la aplicación del Modelo de Gestión Escolar.

Modelo de Gestión Escolar	Categorización	Porcentaje promedio
Variable Orientación hacia los alumnos, sus familias y comunidad	19	76%
Variable Liderazgo Directivo	23	77%
Variable Gestión de las competencias profesiones docentes	19	76%
Variable Planificación	19	76%
Variable Gestión de procesos	42	76%
Variable Resultados	39	78%
TOTAL	161	77%

Fuente: Equipo Seminarista, 2012.

Queda en evidencia la aprobación de la comunidad educativa en relación a la gestión escolar implementada en el establecimiento educacional, en relación al mejoramiento y la innovación de este; obteniendo un alto grado de satisfacción con 161 puntos en la categorización general, lo que evidencia una **Optima Gestión Escolar** en el establecimiento educacional Joaquín Edwards bello. Además se puede señalar en relación proceso de autoevaluación, en respecto a la gestión escolar, implicando como se han cumplido los objetivos y planes del establecimiento; proporcionando criterios y argumentos para evaluar los logros y acciones cuando sea necesario.

Los resultados anteriormente expuestos, dejan en evidencia que la escuela Joaquín Edwards bello, tiene como objeto y eje central el ciclo de Mejoramiento Continuo, el cual busca ser un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas conducente al desarrollo en vistas al mejoramiento permanente de su gestión, con el fin de asegurar el logro del Proyecto Educativo Institucional mediante el fortalecimiento de los procesos de gestión



institucional y pedagógica; en donde se consideran sus procesos para obtener resultados de calidad.

Dicho lo anteriormente, la gestión de calidad se fundamenta en el conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios de la comunidad escolar, teniendo como visión y estrategia institucional la contribución y la forma en que la organización se propone y responde a las necesidades y expectativas de la comunidad escolar. Es importante el rol que cumple la comunidad educativa, ya que ellos contribuyen a los logros institucionales siendo reconocidos por ellos, en donde los procesos de gestión tienen como foco el aprendizaje organizacional y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente; dando a conocer los resultados en donde se analizan e informan a la comunidad escolar y se asume responsabilidad pública de ellos.

Es importante destacar los hallazgos obtenidos en la presente investigación evaluativa, en la cual se pudieron obtener las principales fortalezas e identificar las principales debilidades, generando oportunidades de mejora en el establecimiento educacional.

Para complementar el cumplimiento del objetivo general, se presentara un análisis a modo de resumen, donde se exponen los principales hallazgos respecto a las variables del Modelo de Gestión Escolar, identificadas por los actores de la comunidad educativa pertenecientes a la escuela Joaquín Edwards Bello.



Tabla N° 14: Fortalezas y debilidades de la Aplicación del Modelo Gestión Escolar.

VARIABLES	FOTRTALEZAS	DEBILIDADES
Orientación hacia los Alumnos (as), sus familias y la comunidad.	<p>Se avala la existencia de instancias de participación para toda la comunidad educativa y la comunidad que circunda el establecimiento educacional; siendo considerada en la planificación institucional y comprendiendo una parte importante de ella.</p> <p>Existe una declaración de aprobación de la Comunidad educativa respecto al funcionamiento del establecimiento educacional.</p> <p>El establecimiento cuenta con Vínculos con Redes Comunitarias e instituciones entorno.</p>	<p>Se evidencia la falta de motivación de los padres y/o apoderados en las distintas instancias de participación en la escuela Joaquín Edwards Bello.</p>
Liderazgo Directivo	<p>Existe una visión declarada por el establecimiento centrada en los estudiantes.</p> <p>Manifestación de altas expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de sus estudiantes y sus docentes.</p> <p>Cuenta pública declara por la dirección, dando a conocer los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Declaración de débil clima escolar por parte de los estudiantes; induciendo a una deficiente convivencia y no permite abordar los conflictos en mejores condiciones.</p> <p>Deficiente clima laboral a nivel docente donde se requiere que se valore la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación.</p>



Gestión de las Competencias profesionales Docentes	<p>Se valora la existencia de una supervisión y apoyo de los docentes para realizar su trabajo en la sala de clases, con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Declaración de aprobación por parte de la comunidad educativa, respecto al perfil del profesor, directivo, y profesionales de apoyo que cuenta el establecimiento.</p> <p>Se cuenta con instancias de reflexión de los docentes sobre su trabajo, buscando mejorar las formas de enseñanza.</p>	<p>Declaración de demandas y necesidades no escuchadas por la autoridad sobre la realización del consejo de profesores; existiendo en los docentes una baja participación en esta instancia.</p> <p>Escasa participación de los docentes respecto a cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.</p> <p>Falta de certificación de los cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación que realizan los docentes.</p>
Planificación	<p>Existencia del Proyecto educativo y pedagógico y del Plan de Mejoramiento.</p> <p>Se desarrollan supervisiones en los procedimientos plan de trabajo del establecimiento.</p> <p>Se cuenta con una planificación del trabajo en aula que realizan los docentes del establecimiento educacional.</p> <p>El establecimiento a logrado la obtención de recursos económicos para el desarrollo de proyectos educativos del establecimiento educacional.</p>	<p>Percepción negativa respecto a las planificaciones en clases por parte de los docentes, ya que se planifica por nivel y no por curso.</p>



<p>Gestión de Procesos</p>	<p>Proyecto educativo Socializado</p> <p>Implementación recursos de apoyo y pedagógicos a profesores y estudiantes.</p> <p>Sistemas de seguimiento y acompañamiento individualizado por parte de los docentes en los procesos formativos y académicos de los estudiantes.</p> <p>Reglamento para seguridad e higiene del establecimiento.</p> <p>Supervisión de establecimiento respecto al plan de trabajo a mediano y largo plazo.</p> <p>Infraestructura y materiales de soporte del establecimiento</p>	<p>Falta de compromiso de la comunidad educativa con el proyecto educativo; respecto a la identidad de este establecimiento articular la buena convivencia y la gestión institucional.</p> <p>Falta de participación al momento de planificar y supervisar el plan de mejoramiento.</p> <p>Falta de compromiso con la aplicación del reglamento interno de convivencia.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Existe coherencia entre los planes de estudios y los resultados que obtienen los alumnos y alumnas.</p> <p>Se cuenta con evaluación externa para determinar el nivel de aprendizajes de sus estudiantes.</p> <p>Sistemáticamente se desarrolla planificación de metas por parte de los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.</p>	<p>Insatisfacción respecto a la evaluación de los docentes ya que no se toman en cuenta las evidencias como libros de clases, planificaciones y supervisión de clases.</p> <p>Escasos resultados respecto del nivel de logro de los estudiantes en relación a los aprendizajes esperados.</p>



	<p>Existe inclusión de actividades de tipo formativas y valóricas en la planificación del establecimiento educacional.</p> <p>Se realiza una comparación de los resultados académicos de las alumnas y alumnos, respecto de años anteriores.</p> <p>Medición a través de aplicación de pruebas externas a los estudiantes para evaluar sus logros.</p> <p>Diagnostico mediante análisis y comparación que el establecimiento realiza con los resultados académicos que obtienen los estudiantes respecto de establecimientos similares.</p>	
--	---	--

Fuente: Equipo seminarista, 2012.

Mediante el análisis integrado, se presentan los hallazgos de los principales aspectos identificados de acuerdo a las manifestaciones de los actores de la comunidad educativa, según las variables del Modelo de Gestión Escolar correspondiente a fin de establecer las principales conclusiones respecto al estudio.

- **PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS Y ALUMNAS RESPECTO AL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR:**

Al analizar los discursos anteriormente expuestos, se establece que los **alumnos y alumnas** se encuentran **SATISFECHOS** en relación a la gestión escolar impartida por el establecimiento educacional. En donde



podieron identificar cuales son las principales fortalezas las que se pueden potenciar por la dirección de la escuela, donde se pueden generar nuevas oportunidades e instancias de retroalimentación entre el estamento estudiantil y el establecimiento educacional; destacándose por su alta aceptación por parte del alumnado la variable Gestión de las competencias profesionales docentes, los cuales se sienten identificados y aceptados con el perfil de los profesionales, lo cual se ve reflejado en la aprobación del liderazgo pedagógico, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos y el perfeccionamiento constante de los profesionales.

No obstante la identificación de las debilidades permite visualizar cuales son las principales carencias que pueden afectar al buen desempeño de la gestión escolar; es por ello, que los alumnos y alumnas reflejan un bajo nivel de insatisfacción frente a la variable Orientación hacia los alumnos y alumnas, sus familias y la comunidad, por lo que es necesario potenciar y fortalecer los sistemas o mecanismos para conocer periódicamente las expectativas y satisfacción de los estudiantes, familias y comunidad.

- **PERCEPCIÓN DE LOS PADRES Y/O APODERADOS RESPECTO AL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR:**

Los padres y/o apoderados de la escuela Joaquín Edwards Bello, como actor activo de la comunidad educativa, se encuentran **SATISFECHOS** en relación a la gestión escolar impartida por el establecimiento educacional; pudieron identificar cuales son las principales fortalezas y debilidades, donde las fortalezas se pueden potenciar, generando nuevas oportunidades e instancias de retroalimentación entre ellos, siendo la variable con mayor representación orientación hacia los alumnos, sus familias y comunidad, avalando la las políticas y mecanismos de participación y motivación que imparte el establecimiento en consideración a sus expectativas.

En relación a las debilidades se puede deducir que estas se convierten en necesidades que pueden afectar al buen desempeño de la gestión escolar de dicho establecimiento; por ello, es importante destacar que los padres y/ apoderados se encuentran representados en un bajo nivel de satisfacción frente a la variable liderazgo directivo, en donde se debe potenciar el trato,



como se conduce y orienta el desempeño organizacional, reforzando el liderazgo en los aspectos organizacionales, educacionales, comunicacionales y de responsabilización por los resultados de la gestión.

- **PERCEPCIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO RESPECTO AL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR:**

Al analizar los principales hallazgos que se datan del **equipo directivo**, es importante destacar que se encuentran **SATISFECHOS** en relación a la gestión escolar impartida por el establecimiento educacional. Por ello señalan que las principales fortalezas son una clara oportunidad para generar nuevas instancias de comunicación y retroalimentación entre el quipo directivo y el establecimiento educacional, reflejándose en la alta aceptación de la variable Planificación, en donde se encuentran conformes con los sistemas de planificación y programación, entre ellos, los procedimientos institucionalizados para el diseño del plan anual y la revisión del proyecto educativo institucional.

Sin embargo frente a las principales debilidades identificadas, se puede deducir que estas pueden afectar al buen desempeño de la gestión escolar de dicho establecimiento, por lo tanto se torna indispensable mejorar la percepción que posee el equipo directivo, especialmente frente a la variable Gestión de procesos, obteniendo un porcentaje representativo de inconformidad, se debe desarrollar y potenciar los sistemas de control y evaluación de la gestión curricular y pedagógica, el desarrollo de los procesos regulares del establecimiento y el soporte administrativo de la gestión de la enseñanza; además, la forma en que se evidencia la preocupación por el mejoramiento continuo y la promoción de la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas de gestión.

- **PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO AL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR:**

Los **docentes** de la escuela Joaquín Edwards Bello, se encuentran **SATISFECHOS** en relación a la gestión escolar impartida por el establecimiento educacional; las fortalezas identificadas por los docentes de



la escuela, se transforman en evidentes oportunidades para generar nuevas instancias de interacción y retroalimentación entre los docentes y el establecimiento educacional, reflejándose en la aceptación de la variable de Gestión de competencias profesionales, los cuales avalan los mecanismos, los procedimientos y contratación del perfil profesional, respaldando los mecanismos de apoyo para el desarrollo de las competencias profesionales; destacándose la capacidad para integrar equipos de trabajo, compartiendo experiencias de aula, y la misma visión y misión educativa ante toda la comunidad escolar.

En relación a las principales debilidades identificadas se puede inferir que estas se convierten en evidentes riesgos que pueden afectar al buen desempeño de la gestión escolar, entre las variables del Modelo de Gestión Escolar, se encuentra en baja representatividad la variable Resultados, esto quiere decir que el cuerpo docente se encuentra desconforme frente el análisis de los logros de aprendizajes de los alumnos, la efectividad organizacional, resultados financieros y el logro de las metas anuales, repercutiendo en la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto de los procesos del establecimiento.

En efecto, lo anteriormente expuesto queda de manifiesto la importancia de una buena gestión para el éxito del establecimiento educacional. Ella incide en el clima organizacional, en la forma de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración, y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Capítulo N°5

PLAN DE MEJORAMIENTO





PRESENTACIÓN:

En el siguiente capítulo, se presentará una propuesta de plan de mejoramiento, en donde se señalan las principales acciones de mejoramiento proyectadas para la Escuela Joaquín Edwards Bello. Esto se construye a través de los resultados del estudio de Modelo de Gestión Escolar, realizado y aplicado a dicho establecimiento escolar, en función de sus fortalezas y debilidades identificadas por la comunidad educativa.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO:

Es preciso indicar, que el Plan de mejoramiento que se propone a continuación, se inserta dentro del espacio de planificación institucional del establecimiento educacional, siendo el fin de esta propuesta la creación de nuevos espacios de intervención, en base a las variables del Modelo de gestión escolar; complementando así el plan estratégico y plan anual de la escuela Joaquín Edwards Bello.

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA DEPENDENCIA LEGAL Y ADMINISTRATIVA:

El plan de mejoramiento será presentado al cuerpo directivo, específicamente a la Directora del establecimiento educacional, la Sra. Marianela Barra Pérez, con el fin de confirmar el Plan de Mejoramiento elaborado con las sugerencias y propuestas de la Comunidad Educativa de la escuela Joaquín Edwards Bello, ubicado en la Comuna de Valparaíso.

1.2 COBERTURA:

Este plan de mejoramiento va enfocado a toda la comunidad educativa del Establecimiento Educacional Joaquín Edwards Bello, siendo estos: Los alumnos y alumnas, padres y/o apoderados, equipo docente y por ultimo el cuerpo directivo de dicha escuela.

2. FUNDAMENTACIÓN:

Los resultados de la investigación evaluativa, hacen necesario poner en marcha un Plan de Mejoramiento Institucional, el cual tiene como finalidad mejorar la calidad de la educación a nivel nacional. Este Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones. (Altablero, 2012)



El Plan de Mejoramiento educativo es el instrumento a través del cual la escuela planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo centrado en los aprendizajes por un periodo de cuatro años. En él, se establecen metas de aprendizaje y las acciones a desarrollar en cada escuela. (División de Educación General, 2008)

Se ha tornado importante a partir de los resultados de la investigación evaluativa implementada, formular y presentar un Plan de Mejoramiento para el establecimiento educacional municipal básico Joaquín Edwards Bello, potenciando y generando nuevas oportunidades que faciliten la gestión de excelencia mediante el mejor logro de los objetivos educativos que la propia comunidad educativa se ha propuesto. Siendo así el Ciclo de Mejoramiento Continúo un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que conducen al desarrollo a los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión.

El desarrollo organizacional del establecimiento educacional hace referencia a una corriente centrada en los procesos de renovación y mejora, teniendo como objetivo mejorar la eficacia y eficiencia de éste, en donde se busca cambiar la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado.

Existe una demanda de mejora y cambio que hay que propiciar y apoyar, por ello se hace necesario reaccionar con celeridad ante los cambios que ocurren, planificando y requiriendo analizar la situación del establecimiento educacional; donde los resultados de esas adecuaciones o cambios son propuestos. (D. Rodríguez M., 2000)

La construcción del presente Plan de Mejoramiento, se sustenta en la percepción y en la voluntad consensuada de todos sus actores de la comunidad educativa, levantando información seria que dan base real a las planificaciones estratégicas de los procesos de autoevaluación, siendo ejes claros en el avance de la mejora del establecimiento educacional Joaquín Edwards Bello.



3. OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

“Construir un Plan de Mejoramiento Participativo, a partir de los resultados del estudio del Modelo de gestión Escolar, aplicado al Establecimiento Educacional Básico Joaquín Edwards bello, ubicado en la comuna de Valparaíso”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Elaborar propuesta de Mejora dirigida la variable Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad en el Establecimiento Educacional Básico Joaquín Edwards Bello.
- Elaborar propuesta de Mejora dirigida a la variable Liderazgo Directivo en el Establecimiento Educacional Básico Joaquín Edwards Bello.
- Elaborar propuesta de Mejora dirigida a la variable Gestión de Competencias Profesionales de los Docentes en el Establecimiento Educacional Básico Joaquín Edwards Bello.
- Elaborar propuesta de Mejora dirigida a la variable Planificación. en el Establecimiento Educacional Básico Joaquín Edwards Bello.
- Elaborar propuesta de Mejora dirigida a la variable Gestión de Procesos. en el Establecimiento Educacional Básico Joaquín Edwards Bello.
- Elaborar propuesta de Mejora dirigida a la variable Resultados. en el Establecimiento Educacional Básico Joaquín Edwards Bello.



VARIABLE N°1: ORIENTACIÓN HACIA LOS ALUMNOS, SUS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD.

CRITERIO	OBJETIVO	ACCIONES PREVISTAS	PLAZOS ESPERADOS	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE RESULTADOS	RECURSOS REQUERIDOS	UNIDADES RESPONSABLES DE SU IMPLEMENTACIÓN.
Conocimiento de las necesidades, expectativas y grado de satisfacción y participación de los alumnos y alumnas.	Fortalecer y crear instancias de participación para los alumnos y alumnas del establecimiento educacional.	Potenciar las instancias de participación existentes (talleres y actividades extra-programática realizadas en la escuela) Crear nuevos espacios para la participación del estamento estudiantil.	Año académico 2013.	Planificación de las actividades a realizar. Registro de asistencia de los participantes a la actividad. Registro del desarrollo de la actividad.	Profesional especialista para la realización de las actividades. Equipo Docente. Paradocentes. Dependencias de la Escuela Joaquín Edwards Bello. Financiamiento para la realización de la actividad.	CORMUVAL. Dirección del establecimiento educacional. Comité de realización de actividades en el establecimiento educacional.
	Activar mecanismos de evaluación, respecto a la satisfacción de los alumnos y alumnas del establecimiento educacional.	Crear comité evaluador de actividades. Generar instancias de reflexión respecto a la evaluación de las actividades.	Año académico 2013.	Planificar los días de reuniones destinadas a la reflexiones de la evaluación de las actividades. Registro de asistencia del comité evaluador. Registro de resultados de la evaluación. Generar un plan de mejora, respecto a las actividades evaluadas.	Docentes y Equipo Directivo encargados del comité evaluador. Financiamiento para la realización de las reuniones. Dependencias de la Escuela Joaquín Edwards Bello.	Comité Evaluador. Dirección del establecimiento educacional.



Conocimiento de las necesidades, expectativas y grado de satisfacción y participación de los padres y/o apoderados.	Creación de escuela para padres y/o apoderados.	Establecer y generar un acercamiento entre padre y/o apoderados con el establecimiento educacional. Potenciar las habilidades parentales en relación a la diada padre- hijo.	Año académico 2013.	Planificación de las actividades para la escuela de padres y/o apoderados. Registro de asistencia de los participantes en escuela de padres y/o apoderados. Registro de las actividades realizadas en la escuela de padres y/o apoderados.	Profesionales especialista en área social, Psicólogo y Asistente Social. Financiamiento para la realización de la escuela para padres y/o apoderados. Dependencias de la Escuela Joaquín Edwards Bello.	Dirección del Establecimiento Educacional.
Conocimiento de las necesidades, expectativas y grado de satisfacción y participación de la comunidad.	Potenciar instancias de integración entre la Escuela y la Comunidad	Generar instancias de participación comunitaria. Fomentar una mentalidad ecológica, saludable y responsable con la comunidad. Mejorar la conectividad de redes que posee la escuela con la comunidad.	Año académico 2013.	Planificación de actividades y festividades que incluya a la comunidad. Creación de una brigada escolar en pro del medio ambiente. Planificación de actividades en conjunto con las redes comunitarias en la escuela. Registro fotográfico de las actividades realizadas por la escuela.	Comunidad Educativa perteneciente a la Escuela Joaquín Edwards Bello (Docentes, alumnos y alumnas, apoderados y equipo directivo) Financiamiento para la realización de las actividades comunitarias.	Dirección del Establecimiento Educacional. Redes Comunitarias encargadas de las distintas actividades. Centros de Padres y Centro de Alumnos.



VARIABLE N°2: LIDERAZGO DIRECTIVO.

CRITERIO	OBJETIVO	ACCIONES PREVISTAS	PLAZOS ESPERADOS	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE RESULTADOS	RECURSOS REQUERIDOS	UNIDADES RESPONSABLES DE SU IMPLEMENTACIÓN.
Liderazgo organizacional	Potenciar el Liderazgo organizacional en la escuela Joaquín Edwards Bello.	Incrementar la productividad, creatividad e innovación en la escuela Joaquín Edwards Bello.	Año académico 2013.	Documentos escritos de Planificación Institucional. Reuniones con equipo directivo. Reuniones de Consejo de Profesores. Registro de las actividades realizadas en base al liderazgo organizacional.	Docentes y Equipo Directivo. Dependencias de la Escuela Joaquín Edwards Bello.	Dirección de la Escuela Joaquín Edwards Bello.
Liderazgo educacional	Fortalecer vínculos respecto al liderazgo educacional entre el equipo directivo y los docentes de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Fortalecer el clima laboral y organizacional Crear instancias de mejorar las condiciones respecto a la calidad laboral.	Año académico 2013.	Planificación de las reuniones a realizar respecto para mejorar las condiciones laborales. Registros de las reuniones Asistencia de los participantes para mejorar las condiciones laborales.	Docentes y Equipo Directivo. Dependencias de la Escuela Joaquín Edwards Bello.	Dirección de la Escuela Joaquín Edwards Bello.
Responsabilidad pública y orientación hacia la comunidad.	Establecer unidades operativas interna respecto a las relaciones comunicacionales de la escuela Joaquín Edwards Bello hacia la comunidad.	Crear una comisión de comunicación perteneciente de la escuela hacia la comunidad. Fomentar una política de protocolo respecto a la atención y comunicación de la escuela frente a la comunidad.	Año académico 2013.	Planificaciones de las reuniones del comité de comunicacional. Registro de asistencia del comité comunicacional Generar una política de protocolo de atención comunicacional de la escuela	Docentes y Equipo Directivo. Dependencias de la Escuela Joaquín Edwards Bello.	Dirección de la Escuela Joaquín Edwards Bello.



VARIABLE N°3: GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DOCENTES.

CRITERIO	OBJETIVO	ACCIONES PREVISTAS	PLAZOS ESPERADOS	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	RECURSOS REQUERIDOS	UNIDADES RESPONSABLES DE SU IMPLEMENTACIÓN.
Liderazgo pedagógico.	Mejorar y potenciar la motivación de los alumnos y alumnas en la sala de clases.	Generar instancias de participación en el proceso de aprendizaje en la sala de clases. Motivar a los alumnos y alumnas a participar del proceso de aprendizaje en la sala de clases.	Año académico 2013.	Premiar a los alumnos y alumnas que participen en la sala de clases. Entregar notas acumulativas a quienes participen en la sala de clases. Reconocimiento a los docentes que logren motivar a participar a sus alumnos y alumnas. Registro fotográfico.	Docentes de la escuela Joaquín Edwards Bello. Financiamiento para los premios y reconocimientos requeridos. Dependencias de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello. Docentes de la escuela Joaquín Edwards Bello.
Dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos.	Fortalecer la creatividad de los docentes en relación a los procesos de enseñanza en la sala de clases.	Crear un equipo de recursos didácticos. Generar instancias de intercambio de ideas creativas entre los docentes en relación con los procesos de	Año académico 2013.	Reuniones dirigidas por el equipo de recursos didácticos. Registro de asistencia a las reuniones. Registro fotográfico de las reuniones.	Especialistas en el uso de recursos didácticos. Docentes de la escuela Joaquín Edwards Bello. Financiamiento para	Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello. Equipo de recursos didácticos.



		enseñanza en la sala de clases. Motivar a los docentes a utilizar su creatividad y recursos didácticos en la sala de clases.			las reuniones del equipo de recursos didácticos. Dependencias de la escuela Joaquín Edwards Bello.	
Capacidad para integrar equipos de trabajos.	Fortalecer instancias para él trabajo en equipo en la escuela Joaquín Edwards Bello.	Crear instancias donde los docentes, directivos y Profesionales especialista en área social, Psicólogo y Asistente Social trabajen en equipo.	Año académico 2013.	Acta de reuniones donde se ha coordinado el trabajo en equipo. Registro de participantes en las diversas reuniones de trabajo en equipo.	Docentes, directivos y Profesionales especialista en área social, Psicólogo y Asistente Social. Dependencias de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.
Políticas y mecanismos de perfeccionamiento.	Potenciar a perfeccionarse a los docentes y personal de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Incentivar a los docentes y al personal de la escuela a participar de los procesos de perfeccionamiento.	Año académico 2013-2014	Registro de asistencia de los participantes a los procesos de perfeccionamiento. Certificación de los asistentes a los procesos de perfeccionamiento.	Docentes, directivos y personal de la escuela Joaquín Edwards Bello. Dependencias de la escuela Joaquín Edwards Bello.	CORMUVAL. Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello.



VARIABLE N°4: PLANIFICACION INSTITUCIONAL.

CRITERIO	OBJETIVO	ACCIONES PREVISTAS	PLAZOS ESPERADOS	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	RECURSOS REQUERIDOS	UNIDADES RESPONSABLES DE SU IMPLEMENTACIÓN.
Diseño del PEI	Evaluar y retroalimentar el PEI implementado por la escuela Joaquín Edwards Bello.	Crear un equipo evaluador del PEI. Evaluar el diseño del PEI. Retroalimentar y reformular el PEI.	Año académico 2013-2014	Actas de las reuniones del equipo evaluador del PEI. Reformulación del PEI.	Equipo directivo y Docentes encargados del equipo evaluador. Financiamiento para las reuniones del equipo evaluador.	Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello. Equipo evaluador del PEI.
Procedimiento en el diseño e implementación del Plan Anual	Establecer mecanismos de evaluación en relación al diseño e implementación del Plan Anual de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Crear un comité evaluador del diseño e implementación del Plan Anual. Generar instancias de reflexión donde se retroalimente el Plan Anual de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Año académico 2013-2014	Planificar los días de reuniones destinadas a la reflexiones de la evaluación del diseño e implementación del Plan Anual. Registro de asistencia del comité evaluador. Registro de resultados de la evaluación. Generar un nuevo Plan Anual.	Docentes y Equipo Directivo encargados del comité evaluador. Financiamiento para la realización de las reuniones. Dependencias de la Escuela Joaquín Edwards Bello.	Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello. Comité evaluador del diseño e implementación del Plan Anual.



Seguimiento y monitoreo	Establecer mecanismos de control, análisis y evaluación del desempeño organizacional de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Crear un comité de control análisis y evaluación del desempeño organizacional. Medir la efectividad y el impacto del diseño e implementación del PEI y del Plan Anual de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Año académico 2013-2014	Planificar los días de reuniones destinadas al comité de control análisis y evaluación del desempeño organizacional. Registro de asistencia del comité de control análisis y evaluación del desempeño organizacional. Registro de resultados de la evaluación.	Docentes y Equipo Directivo encargados del comité de control análisis y evaluación del desempeño organizacional. Financiamiento para la realización de las reuniones. Dependencias de la Escuela Joaquín Edwards Bello.	Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello. Comité de control análisis y evaluación del desempeño organizacional
--------------------------------	---	---	-------------------------	--	---	---



VARIABLE N°5: GESTION DE PROCESOS.

CRITERIO	OBJETIVO	ACCIONES PREVISTAS	PLAZOS ESPERADOS	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	RECURSOS REQUERIDOS	UNIDADES RESPONSABLES DE SU IMPLEMENTACIÓN.
Gestión Curricular – Pedagógica.	Mejorar constantemente la oferta curricular y su implementación.	Generar instancias de reflexión sobre la oferta curricular y su implementación. Crear un plan de mejora de la oferta curricular y de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Año académico 2013-2014.	Actas de las jornadas de reflexión. Plan de mejora de la oferta curricular y de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Equipo directivo. Equipo docente. Dependencias de la escuela Joaquín Edwards Bello. Financiamiento para las jornadas de reflexión.	Equipo directivo.
Gestión administrativa.	Establecer una gestión de los recursos administrativos y materiales que influyen en la eficiencia y eficacia de los procesos	Crear un comité evaluador de la gestión de los recursos administrativos y materiales.	Año académico 2013-2014.	Actas de las reuniones del comité evaluador de la gestión de los recursos administrativos y materiales. Registro fotográfico de las reuniones del comité evaluador.	Equipo directivo. Equipo docente. Dependencias de la escuela Joaquín Edwards Bello. Financiamiento para las reuniones del comité evaluador de la gestión de	Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello. Comité evaluador de la gestión de los recursos administrativos y materiales.



	pedagógico curriculares.				los recursos administrativos y materiales.	
Gestión financiera.	Establecer un comité financiero que se encargue de la elaboración del presupuesto anual de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Crear un comité financiero. Generar instancias de discusión del presupuesto anual de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Año académico 2013-2014.	Registros de asistencia del comité financiero. Registro de los presupuestos anuales de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Equipo directivo. Equipo docente. Dependencias de la escuela Joaquín Edwards Bello. Financiamiento para las reuniones del comité financiero.	Equipo directivo de la escuela Joaquín Edwards Bello. Comité financiero.



VARIABLE N°6: RESULTADOS

CRITERIO	OBJETIVO	ACCIONES PREVISTAS	PLAZOS ESPERADOS	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE RESULTADOS	RECURSOS REQUERIDOS	UNIDADES RESPONSABLES DE SU IMPLEMENTACIÓN.
Resultados de aprendizaje de los alumnos y alumnas	Aumentar los mecanismos de evaluación respecto a los aprendizajes de los alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Establecer sistemas que el establecimiento utilice para efectuar un análisis respecto a su situación actual. Evaluar constantemente los progresos alcanzados en el mejoramiento de los logros de aprendizaje de los alumnos.	Año académico 2013.	Acta de reuniones realizadas para trabajar temática de resultados de aprendizajes. Documentos de resultados académicos con los aprendizajes de los alumnos y alumnas de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Equipo Docente, UTP, Equipo de Dirección.	Dirección de la escuela Joaquín Edwards Bello y UTP.
	Mejorar la gestión escolar en consideración a los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Potenciar instancias de reflexión para analizar los resultados obtenidos por los alumnas y alumnos con el fin de mejorar la gestión en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Año académico 2013.	Registro del desarrollo de las reuniones de reflexión para analizar los resultados obtenidos por el cuerpo estudiantil de la escuela. Registro de asistencia de los participantes a las reuniones con fin de mejorar la gestión.	Equipo Docente, UTP, Equipo de Dirección.	Dirección de la escuela Joaquín Edwards Bello y UTP.
Efectividad organizacional	Aumentar el grado de satisfacción del clima escolar de la comunidad educativa del	Evaluar sistemáticamente el grado de satisfacción de clima escolar de la	Año académico 2013.	Realizar encuestas a los actores de la comunidad educativa para conocer el grado de satisfacción. Registro escrito de la evaluación	Equipo de Dirección.	Dirección de la escuela Joaquín Edwards Bello



	establecimiento Joaquín Edwards Bello.	comunidad educativa.		realizada respecto al grado de satisfacción de los actores de la comunidad educativa. Crear plan de Mejoramiento respecto a al nivel de satisfacción de la comunidad educativa.		
	Evaluar los resultados financieros obtenidos en la escuela Joaquín Edwards Bello.	Establecer comité para conocer las necesidades financieras del establecimiento. Establecer y Mantener redes de programas y proyectos gubernamentales respecto a educación, para contribuir benéficos y garantía a la escuela Joaquín Edwards Bello.	Año académico 2013.	Planificación de las reuniones a realizar el comité financiero de la escuela Joaquín Edwards Bello. Registro de asistencia de los participantes a la reunión Registro escrito de los beneficios financieros pertenecientes a la escuela educacional Joaquín Edwards Bello.	Equipo de Dirección.	Dirección de la escuela Joaquín Edwards Bello
	Evaluar los logros de metas anuales de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Establecer y mantener el cumplimiento del plan anual de la escuela Joaquín Edwards Bello. Establecer y mantener el plan estratégico de la de la escuela Joaquín Edwards Bello.	Año académico 2013.	Planificación del Plan anual de la escuela Joaquín Edwards Bello. Planificación del plan estratégico de la de la escuela Joaquín Edwards Bello. Registro de la realización del Plan anual. Registro de la realización plan estratégico.	Equipo de Dirección.	Dirección de la escuela Joaquín Edwards Bello.



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Capítulo N°6

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES





PRESENTACIÓN:

El presente capítulo pretende reflejar las principales conclusiones del trabajo desarrollado durante el Seminario de Título, da cuenta de los conocimientos y aprendizajes adquiridos durante el proceso.



CONCLUSIONES RESPECTO A LOS NUEVOS FLUJOS DE INFORMACIÓN EN RELACIÓN AL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR APLICADO:

El levantamiento y puesta en marcha de los procesos de autoevaluación, se realizó con la participación de los actores de la comunidad educativa directamente involucrados en la ejecución de los mismos, lo cual permitió el desarrollo de compromiso hacia los objetivos y asignación de responsabilidades que ayudaron a que su posterior puesta en marcha fuese efectiva. Con la entrada en funcionamiento de estos procesos de autoevaluación se genera nuevos flujos de información y nuevas formas y espacios de relación entre los distintos actores involucrados lo que permite el mejoramiento continuo.

A través de la investigación evaluativa, se cuenta con la sistematización de las respuestas de los cuestionarios aplicados a los distintos actores de la comunidad educativa, lo que ha permitido dar a conocer las percepciones que éstos poseen, en relación a la gestión escolar de la escuela Joaquín Edwards Bello; y a su vez, la creación de un plan de mejoramiento realizado en base a las necesidades, expectativas y sugerencias hacia dicho establecimiento educacional.

El ejercicio de la aplicación del Modelo de Gestión Escolar, ha generado nuevas entradas de información lo que ha permitido, por una parte, mejorar el conocimiento de las necesidades de los diferentes actores y, por otra, el conocimiento de las deficiencias que tiene la institución educacional para responder de forma óptima a estas necesidades. Estos nuevos flujos de informativos permiten a la institución hacerse cargo de las debilidades detectadas mejorando su capacidad y oportunidad de respuesta frente a los actores de la comunidad educativa, lo que lleva a un mejoramiento de la relación con los mismos y una eventual mayor fidelidad



CONCLUSIONES EN RELACIÓN A CALIDAD EN EDUCACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO:

La gestión de calidad escolar, busca lograr que las escuelas sean efectivas, en donde se subraye la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Incidiendo en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

En Chile, en materias de gestión y dirección de organizaciones escolares tanto privadas como municipales, se entiende que la gestión escolar es innovadora, eficiente y con foco en lo pedagógico tiene efectos directos en el aprendizaje. Una escuela que tenga conciencia del impacto de sus procesos de gestión podrá transitar más fácilmente por el camino de la mejora, por ello es importante destacar que nuestro país, para optimizar en Gestión de Calidad en Educación, se utiliza las etapas del Ciclo de Mejoramiento Continuo, el cual consiste en un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas, en donde se conducen al desarrollo de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión; con el fin de asegurar el logro de proyecto educativo institucional mediante el fortalecimiento de los procesos de gestión institucional y pedagógica.

Por consiguiente, la calidad de la educación estará condicionada siempre por la percepción que tenga la comunidad educativa, respecto a la prestación recibida. Sus niveles de satisfacción estarán ligados directamente al servicio brindado por la institución educacional que se haga cargo de la demanda del y los usuarios. Por esta razón se entiende la necesidad de crear una mejora continua en los servicios educacionales, a través de los modelos de acreditación que tiene por finalidad apoyar, mejorar y crear instancias en la gestión escolar, a partir de estrategias que incrementen el



desempeño institucional y establezcan estándares que garanticen la calidad de la educación, lo cual ayuda a saber como funcionan las escuelas y como se han cumplido los objetivos, proporcionando criterios y argumentos para evaluar los logros y las acciones cuando sea necesario.

Finalmente y a la luz de lo anteriormente expuesto, se determina que a partir de los referentes conceptuales revisados e incluidos en la investigación evaluativa, se adquiere un bagaje conceptual relevante, puesto que desde la disciplina son temas nuevos que están siendo revisados en las nuevas mallas curriculares y que no han sido revisados en profundidad en la formación de pregrado existente, por ello los establecimientos educacionales se están profundizando, y cada vez aumentando buscando así la certificación, con la finalidad de avalar la gestión de calidad.

CONCLUSIONES EN RELACIÓN AL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR:

Se toma conciencia de la importancia del Modelo de Gestión Escolar creado por la Fundación Chile, aplicado a la educación secundaria, el cual consiste en un sistema de autoevaluación y certificación de la calidad de la gestión escolar, el cual tiene el fin de aportar al mejoramiento de la gestión de los establecimientos educacionales de Chile, contribuyendo en la innovación y aporte al país y al sistema educativo, ya que tienen el potencial de promover el aprendizaje organizacional y el mejoramiento constante de la calidad de las instituciones escolares.

La situación expuesta anteriormente, tiene como resultado el estudio e investigación evaluativa de la gestión de calidad escolar como concepto macro y puntualizado en un establecimiento educacional municipal básico con alto grado de vulnerabilidad; si bien la escuela no puede reducir la desigualdad social por si misma, mediante la certificación, puede asegurar que su propio funcionamiento y desempeño no estén profundizando dichas diferencias y que, en el mediano plazo, puede mejorar las oportunidades y crear nuevos recursos, con el fin de lograr el mejoramiento.



Por ende, es una temática que compete a todos los establecimientos educacionales, ya sean particulares, particulares- subvencionados y municipales; en donde la labor del trabajador social puede ejercer sus habilidades profesionales, éste siempre estará sujeto a una institución, empresa, u organización pública o privada que establezcan estrategias que conlleven a mejorar su gestión. Si bien es una temática poco estudiada por la disciplina, se vuelve útil conocerla, ya que mediante el uso y conocimiento de esta se adquieren herramientas que permitirán desenvolvemos en cargos de administración pública y también en aquellas labores de gestión de las cuales no estamos ajenos al momento de insértanos al mundo laboral.

Además, es importante abordar el conocimiento que posee la comunidad educativa respecto al servicio impartido por el establecimiento educacional, por ello se comprende esta dimensión mas cognoscitiva de los alumnos (as), padres y/o apoderados, docentes y equipo directivo pertenecientes a la escuela, donde confluyen sus expectativas y percepciones respecto a lo entregado por la institución educacional; posibilitando desde la óptica profesional comprender la lógica de acción de los actores de la comunidad educativa, respecto a una demanda particular, entender desde su construcción psicosocial lo que ellos consideraban como una optima o deficiente gestión de calidad y conocer las motivaciones que los movilizaron para efectuar un requerimiento.

El establecimiento educacional ha obtenido como principal ventaja conocer las fortalezas, debilidades u omisiones basadas en evidencias y, a partir de esta información, iniciar o potenciar el mejoramiento institucional; fortaleciendo las capacidades de aprendizaje y mejoramiento institucional , en tanto las organizaciones desarrollan la capacidad de aprender de si mismas.



CONCLUSIONES DESDE LA METODOLOGÍA IMPLEMENTADA EN EL SEMINARIO DE TÍTULO:

El presente seminario de título, estableció un marco metodológico que permitió el desarrollo y logro del objetivo perseguido, puesto que otorgó los lineamientos de acción y las herramientas necesarias para dar respuesta a la al objetivo general y pregunta de investigación.

La investigación evaluativa realizada permitió a través del Modelo de Gestión Escolar, establecer criterios claros y específicos que garantizaron el éxito del proceso, reuniendo sistemáticamente información, pruebas y testimonios por medio de una muestra representativa de la comunidad educativa de la Escuela Joaquín Edwards Bello, traduciendo dicha información a expresiones valorativas tanto de los alumnos y alumnas, padres y/o apoderados, docentes y equipo directivo. El modelo utilizado, además permitió encontrar las relaciones e interpretaciones de los resultados obtenidos, acercando el equipo evaluador a la finalidad del seminario de título.

Es preciso mencionar que el Modelo de Gestión Escolar utilizado para el desarrollo de esta investigación evaluativa, presento un desafío para el equipo seminarista, ya que al implementar éste se pudo evidenciar que no es adecuado para ser realizado en todos los establecimientos educacionales, especialmente en los establecimientos municipales, debido a que las encuestas son elaborados con un lenguaje técnico, el cual no es utilizado y comprendido por la mayoría de los encuestados. Otro punto a tener en consideración, es la extensión del cuestionario, tornándose reiterativo para los actores de la comunidad educativa que responden a dicha encuesta.

Los instrumentos cuantitativos y cualitativos seleccionados para la recolección de datos, permitieron establecer los niveles de satisfacción entre los actores de la comunidad, de manera eficiente y visualizando factores determinado los niveles de satisfacción arrojando a una optima gestión de



calidad, e identificando las fortalezas, debilidades, sugerencias que percibieron los actores en el establecimiento educacional. Todo esto, permite generar una radiografía de la gestión escolar del establecimiento educacional, lo que contribuye a una mejora en la calidad del mismo.

A modo de finalizar, es importante destacar que la metodología utilizada para la realización del presente seminario de título fue óptima y adecuada para cumplir con los objetivos propuestos, sin embargo, los procesos siempre pueden ser mejorados y este no queda exento de ello.

CONCLUSIONES DESDE EL TRABAJO SOCIAL:

A partir de la inserción y realización del seminario de título en la Escuela Joaquín Edwards Bello ubicado en la comuna de Valparaíso, se observa que el rol que cumple el Trabajador Social al interior de ésta, es de gestión, es decir, facilitador y orientador de las problemáticas sociales presentadas, preocupándose de hallar y utilizar los recursos y medios necesarios para superar las dificultades del establecimiento educacional, entregando la mejor respuesta al requerimiento que plantea la comunidad educativa.

La gestión de calidad escolar, se ha convertido en un denominador común para la mayoría de los establecimientos educacionales, permitiendo que estas instituciones certifiquen su calidad escolar y sean reconocidas por la comunidad. Es por ello, que se requiere que desde la disciplina se cuente con herramientas necesarias que faciliten el quehacer profesional en esta nueva área para el Trabajo Social que es la gestión de calidad en el ámbito educacional.

Como proceso de auto mejoramiento y actualización, el Trabajo Social como profesión dinámica y a la vanguardia, debe ser capaz de adquirir nuevos conocimientos respecto a las nuevas temáticas como gestión de



calidad, a fin de mejorar sus competencias laborales y poder entregar un servicio mas integral y de calidad, obteniendo así un profesional más completo e idóneo con miras hacia el futuro.

Para concluir, la concepción un tanto reducida del Trabajo Social debido a la falta de experiencia, se ha visto ampliada al insertarse el equipo seminarista a una nueva plaza profesional “Gestión de Calidad Escolar”, la cual no ha sido experimentada anteriormente, visualizando al Trabajo Social, ya no desde la carencia y falta de oportunidades a las que se ven enfrentadas las personas, sino que también desde el lado de los recursos, de la administración y la gestión. Los Trabajadores Sociales cuentan con todas las capacidades y habilidades que se requieren para trabajar en estas áreas, aportando desde una visión holística, dinámica e integral; con el fin de propender a mejorar y garantizar una calidad en la educación para todos los que conforman la comunidad educativa.

Es entonces, en este contexto, que el desafío desde el Trabajo Social apunta a implementar nuevas metodologías desde el área de gestión y administración, siendo difundida a sus estudiantes, docentes y egresados, con la finalidad de ir avanzando acorde a la realidad actual.

CONCLUSIONES DES DE LOS APRENDIZAJES DEL EQUIPO SEMINARISTA:

En cuanto a los principales aprendizajes es posible señalar al respecto al proceso de seminario de título, en primera instancia tiene relación con la inserción en la institución donde éste se desarrolla, reconociendo una cultura institucional marcada por pautas de acción formales que guían el que hacer y actuar de los funcionarios y funcionarias pertenecientes a ella.

Al insertarse el equipo seminarista en la institución, permitió conocer como era ésta desde adentro, lo que permitió considerar que la comunidad educativa es el principal motor y eje central del establecimiento educacional,



debiendo tomar el rol más protagónico haciéndose cargo de sus problemáticas y acciones.

Es por ello que el proceso de acercamiento de la institución no fue fácil, sino que requirió de bastante tiempo para comprender e interiorizar los diversos cuerpos legales, normativas, libros, información, que comprenden el funcionamiento del establecimiento educacional. No obstante es importante destacar que la institución patrocinante entregó las herramientas y el apoyo necesario para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, lo cual facilitó el proceso de investigación evaluativo y aprendizaje de las alumnas que suscriben.

Por último, la temática trabajada por el equipo seminarista, es totalmente nueva, teniendo que investigar para poder comprender e implementarla en el establecimiento educacional, siendo esta una instancia para actualizarse e insertarse en nuevas áreas laborales, contribuyendo en los aprendizajes adquiridos por las alumnas seminaristas y en su quehacer profesional. Una vez que se adquirieron los conocimientos se logra comprender el funcionamiento y las características que implica el Modelo de Gestión Escolar, proceso que tomó tiempo, el cual no fue en vano, sino más bien necesario ya que se logró visualizar un área profesional para el Trabajo Social poco abordada.

Finalmente se pueden destacar como principales aprendizajes del equipo seminaristas, se observa que las competencias profesionales utilizadas, permitieron el desarrollo adecuado del proceso investigativo y evaluativo, donde las competencias técnicas tienen un rol fundamental en el transcurso de formación profesional de las alumnas seminaristas. A su vez fue necesario utilizar las distintas habilidades sociales tales como la asertividad, empatía, perseverancia, y la resiliencia las cuales permitieron tener un mayor acercamiento con los alumnos y alumnas, padres y/o apoderados, docentes y el equipo directivo, quienes conforman la comunidad educativa de la escuela Joaquín Edwards Bello. También fue preciso hacer uso de los valores éticos y morales que nos proporciona la profesión, teniendo estos un lugar importante al momento de relacionarnos con los diferentes actores que pertenecen al establecimiento educacional, siendo las



más importantes el respeto, el secreto profesional, el principio de no discriminación; todo esto potencio a las alumnas seminaristas a obtener un conocimiento significativo, dentro de los cuales se pueden mencionar: proceso paulatino de empoderamiento, mayor pro- actividad, fortalecimiento del trabajo en equipo, mayor tolerancia, mejor manejo de situación conflictivas, promoviendo todas las habilidades profesionales adquiridas en el proceso de formación.



BIBLIOGRAFIA:

LIBROS:

1. CNAP. (1999- 2007). *“El Modelo Chileno de Acreditación de la Educación Superior”*. MAVAL, Santiago.
2. TEXIDOR, SILVIA. (2009) *“El desafío de certificar: la ISO: 9001: 2000 su aplicación en bibliotecas y otras organizaciones de servicio”*. Buenos Aires, Eds. Ciccus.
3. CAROL H. WEISS (1990) *“Investigación evaluativa: métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción”*. México, D.F. Trillas.
4. G. FRIGERIO, M. POGGI (1992) *“Las instituciones educativas”*. Ed. Troque, Buenos Aires, Argentina.
5. ANDER-EGG EZEQUIEL (1989). *“Técnicas de reuniones de trabajo”*. Ed. Humanista, Buenos Aires Argentina.
6. ROMERO C, ALLIAUD A, BOLÍVAR A, FELDMAN D, PALAMIDESSI, ROMERO M, VIELP. *“Claves para mejorar la escuela secundaria: La gestión, la enseñanza y los nuevos actores”*. ISBN, Buenos Aires Argentina.
7. AZZERBONI D. Y HARF R. *“Conduciendo la escuela: Manual de gestión directiva y evaluación institucional”*. Buenos Aires Argentina.
8. SAMPIERI R. (2010) *“Metodología de la Investigación”*. MC Graw Hill, México.
9. SALINAS D. (2010) *¿A cuántos y a quiénes preguntar?* Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile
10. WAISSBLUTH M. *“Se acabó el recreo: La desigualdad en la educación”*. Ed. Debate, Chile. 2011



ARCHIVOS PDF

1. ESCUDERO, TOMAS. (2006) "*Claves identificadas en la investigación evaluativa análisis desde la practica*". Universidad de Zaragoza. España.
2. URIBE MARIO (2008). "*De la investigación a la práctica efectiva: Aplicaciones del modelo de Gestión Escolar de Calidad de Fundación Chile*". Artículo presentado en el V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos sobre Innovación y cambio en las organizaciones educativas. Universidad de Deusto, Bilbao.
3. CELIS M (2010). "*Diagnóstico y desarrollo de competencias docentes en el sistema escolar*". Artículo publicado en la Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.
4. URIBE M, GARAY S. (2006) "*Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la dirección escolar en Chile*". Artículo publicado por la Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE).
5. URIBE M (2007) "*Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile*". Artículo publicado en la Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE).

ARTICULOS Y PUBLICACIONES

1. GALAN M, SANCHEZ M. (2010) "*La calidad y la Gestión en los servicios de en Enseñanza Superior*".
2. GALAN M, SANCHEZ M. GALLEJOS G (2010). "*La evaluación institucional: El Modelo de Evaluación*".



3. OEA. (2003). *“Diagnósticos, desafíos y lecciones aprendidas en equidad y calidad, educación secundaria y formación docente: bases para la discusión sobre las prioridades educativas en los proyectos hemisféricos de la Organización de los Estados Americanos”*.
4. GESTION ESCOLAR DE CALIDAD. (2012). *“Gestión y Dirección Escolar de Calidad. Fundación Chile”*. Obtenido de <http://www.gestionescolar.cl>
5. GESTION ESCOLAR DE CALIDAD. (2012). *“Competencias Directivas y Docentes”*. Fundación Chile. Obtenido de: <http://www.gestionescolar.cl/competencias-directivas-y-docentes.html>.
6. GESTION ESCOLAR DE CALIDAD. (2012). *“Herramientas de Gestión. Fundación Chile”*. Obtenido de: <http://www.gestionescolar.cl/herramientas-para-la-gestion.html>.
7. GESTION ESCOLAR DE CALIDAD. (2012). *“Formación y Desarrollo”*. Obtenido de: <http://www.gestionescolar.cl/formacion-y-desarrollo.html>.
8. GESTION ESCOLAR DE CALIDAD. (2012) *“.Mejoramiento Continuo”*. Obtenido de: <http://www.gestionescolar.cl/mejoramamientocontinuo>.
9. Almada, A. E. (2001). *“Certificación de Competencia Laboral: Nuevo Paradigma, nuevos retos para las Políticas Laboral y Educativa”*. Obtenido de <http://www.google.com/#hl=en&client=psy-ab&q=Certificaci%C3%B3n+de+competencia+laboral%3A+nuevo+paradigma%2C+nuevos+retos+para+las+pol%C3%ADticas+laboral+y+educativa.+p10&oq=Certificaci%C3%B3n+de+competencia+laboral:+nuevo+paradigma%2C+nuevos+retos+para+l>

TESIS

1. GALÁN VALLEJO, MANUEL. (2007). *“La calidad y la Gestión en los servicios de la enseñanza superior”*. Escuela de Gestión para



Graduados Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. (Tesis Maestría) Universidad Federico Santa María.

2. ARRANZ VAL, PABLO. (2007). *“Los sistemas de Garantía de Calidad en la Educación Superior de España. Propuesta de un Modelo de Acreditación para las Titulaciones de Grado en Empresa”*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Tesis Doctorado) Universidad de Burgos, España. Obtenido de: http://dspace.ubu.es:8080/tesis/bitstream/10259/78/1/Arranz_Val.pdf
3. PEREZ MARQUES, GRAELLS (2002). *“Que entendemos por Calidad en Educación”*. Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Obtenido de: <http://www.peremarques.net/calida2.htm>.
4. ARAYA, J. P. (2006). *“Análisis de variables explicativas dentro del proceso de certificación de la calidad de la gestión secundaria”*. (Tesis Maestría) Universidad Federico Santa María.
5. MOYANO CRISTIAN, MERINO ROBERTO. *“Propuesta de implementación de un sistema de mejoramiento continuo para el proceso de contratación de personal Docente a honorario de la Universidad de Valparaíso”*. (Tesis Maestría) Universidad de Valparaíso, Chile.

PAGINAS WEB

11. CNAP. (2012) *“Etapas del proceso, como acreditarse”*. Obtenido de: <http://www.cnachile.cl/como-acreditarse/>
12. KBNO CHILE CONSULTORES. (2008). *“ISO 9001:2008 | Sistema de Gestión de Calidad”*. Obtenido de: <http://www.kbochile.com/iso-9001-2008.html>.



13. PROO ES +. (2008) “*Profesionales en la implementación de sistemas de gestión; normas ISO 9001 sistema de gestión de calidad*”. Obtenido de: <http://www.proq.cl/normas/iso-9001/>
14. BIBLIOTECA NACIONAL. (2008). “*Ley ISO 9001*”. Obtenido de: http://www.bcn.cl/quienes_somos/iso-2008-9001.
15. NORMAS 9000. (2012) “*¿Qué es ISO 9001:2008?*”. Obtenido de: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>.
16. CHILE CALIDAD. (2011). “*Modelo Chileno*”. Obtenido de: http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=11&Itemid=73&lang=es
17. CHILE CALIDAD. (2011). “*Sistema de acreditación y mejora continua*”. Obtenido de: <http://www.chilecalidad.cl/>
18. CONSEJO NACIONAL DE CERTIFICACION DE GESTION ESCOLAR. (2012). “*Certificación de calidad- Red de consultores- Procedimientos- Postulación*”. Obtenido de: <http://www.consejogestionescolar.cl/interior3.htm>.
19. BIBLIOTECA DEL CONGRESO. (2009). “*Ley General de Educación (LGE) N° 20370*”. Obtenido de: www.bcn.cl
20. WIKIPEDIA. (2012). “*Artículo de Ministerio de Educación de Chile. Enciclopedia Online*”. Obtenido de: http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Educaci%C3%B3n_de_Chile
21. CORMUVAL. (2012) “*Somos*” *Corporación Municipal para el Desarrollo Social de Valparaíso*. Obtenido de: http://www.cmvalpo.cl/v2/?page_id=6
22. MINEDUC. (2012). “*Misión- Objetivos Estratégicos*”. *Ministerio de Educación*. Obtenido de: http://www.mineduc.cl/index2.php?id_portal=1&id_seccion=204&id_contenido.

ANEXOS





ANEXO N°1:



Seminario de Título
2012



ACTA DE REUNIÓN:

Asistentes:	<ul style="list-style-type: none"> Profesora Guía de Seminario de Título María Teresa Sánchez Allen. Directora del Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello; Marianella Barra Pérez Alumnas Seminaristas de Título; Elizabeth Alarcón Astudillo e Ingrid Gamboa Solís.
Lugar de encuentro:	Dependencias del Establecimiento Educacional Municipal Joaquín Edwards Bello.
Dirección del Establecimiento:	Av. Rodelillo 4110 Paradero 19, Valparaíso.
Fecha:	12 de Abril de 2012
Hora inicio de reunión:	10:15 hrs.
Hora de termino de reunión:	11:00 hrs.
Motivo de la reunión:	Entrevista en terreno con los distintos actores participantes del Seminario Título, como primer acercamiento.
Objetivo de la reunión:	Dar a conocer la temática de Seminario de Título: "Autoevaluación Institucional de certificación de un Establecimiento Educacional Municipal de Valparaíso".
Temas Tratados:	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de la profesora Guía con la directiva del establecimiento educacional. Presentación de la temática de tesis.
Acuerdos formados en la reunión realizada:	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de dos profesores, designados por el establecimiento educacional para trabajar en equipo, principalmente en acercamiento con apoderados, profesores y estudiantes de la Escuela. Apoyo tecnológico y espacio físico para la realización del desarrollo del seminario de título (estante con llave; computador; escritorio). Facilidades para rastreo de información (asociadas a las variables de trabajo a desarrollar en el seminario de título). Autovalidación del trabajo de las de las alumnas seminaristas en relación a los diversos estamentos del establecimiento educacional.

Firma de Directora

Marianella Barra P.



Elizabeth Alarcón A. - Ingrid Gamboa S.

Alumnas Seminaristas

Elizabeth Alarcón A. - Ingrid Gamboa S.



ANEXO N° 2:



Seminario de Título
2012



ACTA DE ACUERDO.

De acuerdo a lo solicitado anteriormente, se designará a dos profesores, autorizados por el establecimiento educacional para trabajar en equipo, con el fin de lograr un acercamiento principalmente con los actores de la comunidad educativa; apoderados, profesores y estudiantes de la Escuela; se han designado a:

Profesores designados:	
Margareta Rubilar	UTP
Alejandro Muñoz	I. GRAL.

Firma de Directora

Marianela Barra P.



Alumnas Seminaristas

Elizabeth Alarcón - Ingrid Gamboa



ANEXO N° 3

Variable N°1: Orientación hacia los alumnos y alumnas, sus familias y de la comunidad.

Variable	Sub- variable	Indicadores	Categoría	Valor
Orientación hacia los alumnos y alumnas, sus familias y de la comunidad	Conocimiento de las necesidades, expectativas y grado de satisfacción y participación de los alumnos	Estoy satisfecho con los procedimientos que existen para recopilar información acerca de los estudiantes y sus familias y como es considerada en la planificación institucional.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5
		Estoy satisfecho con las políticas y mecanismos que existen en ese establecimiento para fomentar la participación de los estudiantes.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5
	Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción y participación de los padres y apoderados	Estoy satisfecho con las políticas y mecanismos que existen en ese establecimiento para fomentar la participación de los padres.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5



Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción y participación de la comunidad	Estoy satisfecho como el establecimiento conoce el grado de aprobación de los estudiantes en relación a su funcionamiento.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
	Estoy satisfecho (a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio Mutuo.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5

**Variable N°2: Liderazgo Directivo.**

Variable	Sub- variable	Indicadores	Categoría	Valor
Liderazgo Directivo	Liderazgo organizacional.	Estoy satisfecho con la visión declarada por el establecimiento, ya que esta centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los estudiantes.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5
		Estoy satisfecho con el clima escolar que existe en este establecimiento, el que favorece el aprendizaje y la convivencia de los estudiantes.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5
		Estoy satisfecho con la manera en que la dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la institución.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5



Liderazgo educacional.	Estoy satisfecho con las altas expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de sus estudiantes.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
	Estoy satisfecho con las altas expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de sus docentes.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
Responsabilidad pública y orientación hacia la comunidad.	Estoy satisfecho con la responsabilidad que asume la dirección respecto a los resultados de aprendizaje de los estudiantes, dando cuanta publica de ellos.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5



Variable N°3: Gestión de las Competencias Profesionales Docentes.

Variable	Sub- variable	Indicadores	Categoría	Valor
Gestión de las Competencias Profesionales Docentes.	Liderazgo pedagógico	Estoy satisfecho con la supervisión y apoyo que se entrega a los profesores para su trabajo formativo y valórico en la sala de clases.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5
		Estoy satisfecho con la supervisión y apoyo que se da a los profesores para realizar su trabajo en la sala de clases, ya que con ello ayudan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5
		Estoy satisfecho con la participación de los profesores de este establecimiento en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5



	Estoy satisfecho con la evaluación de los docentes que realiza en este establecimiento.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
Dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos.	Estoy satisfecho con el perfil del profesor, directivo, y profesionales de apoyo con que cuenta el establecimiento.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
Integración de equipos de trabajos.	Estoy satisfecho con la reflexión que realizan los docentes sobre su trabajo, buscando mejorar las formas de enseñanza.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5

**Variable N°4: Planificación.**

Variable	Sub- variable	Indicadores	Categoría	Valor
Planificación	Diseño del PEI	Estoy satisfecho con el proyecto educativo y pedagógico de este establecimiento.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5
	Estoy satisfecho con el plan de mejoramiento del establecimiento.	Muy en Desacuerdo	1	
		En Desacuerdo	2	
		No aplica	3	
		De Acuerdo	4	
		Muy de Acuerdo	5	
Procedimiento en el diseño e implementación del Plan Anual	Estoy satisfecho con la planificación del trabajo en el aula que hace los profesores del establecimiento.	Muy en Desacuerdo	1	
		En Desacuerdo	2	
		No aplica	3	
		De Acuerdo	4	
		Muy de Acuerdo	5	



	Estoy satisfecho con la planificación que se realiza en el establecimiento para el trabajo pedagógico	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
Seguimiento y monitoreo	Estoy satisfecho con los procedimientos que le establecimiento supervisa su plan de trabajo.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
	Estoy con la forma que el establecimiento consigue recursos económicos para el desarrollo de proyectos que ayudan al trabajo.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5



Variable N°5: Gestión de Procesos.

Variable	Sub- variable	Indicadores	Categoría	Valor
Gestión de Procesos.	Gestión Curricular – Pedagógica	Estoy satisfecho con los mecanismos que posee el establecimiento para la socialización de su proyecto educativo.	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5
		Estoy satisfecho con la utilidad del proyecto educativo para definir la identidad de este establecimiento articular la buena convivencia y la gestión institucional	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5
		Estoy satisfecho con la implementación en el establecimiento de sistemas que aseguran la información solicitud y uso oportuno de los recursos de apoyo y pedagógicos a profesores y estudiantes	Muy en Desacuerdo	1
			En Desacuerdo	2
			No aplica	3
			De Acuerdo	4
			Muy de Acuerdo	5



	Estoy satisfecho con los sistemas de seguimiento y acompañamiento individualizado de los procesos formativos y académicos de los estudiantes realizados por los profesores.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
Gestión administrativa	Estoy satisfecho con el sistema que garantiza una adecuada articulación apoyo a los estudiantes en el paso de curso o ciclo a otro.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
	Estoy satisfecho con la forma que el establecimiento supervisa su plan de mejoramiento.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5



Estoy satisfecho con la aplicación del reglamento interno de convivencia	Muy en Desacuerdo	1
	En Desacuerdo	2
	No aplica	3
	De Acuerdo	4
	Muy de Acuerdo	5
Estoy satisfecho con la insistencia de descripciones de roles y funciones del personal del establecimiento	Muy en Desacuerdo	1
	En Desacuerdo	2
	No aplica	3
	De Acuerdo	4
	Muy de Acuerdo	5
Estoy satisfecho con la aplicación de un reglamento para seguridad e higiene del establecimiento	Muy en Desacuerdo	1
	En Desacuerdo	2
	No aplica	3
	De Acuerdo	4
	Muy de Acuerdo	5



Gestión financiera	Estoy satisfecho con la forma en que el establecimiento supervisa su plan e trabajo a mediano y largo plazo.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
<hr/>			
	Estoy satisfecho con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, casino, etc.) materiales de soportes administrativos (computador es, fotocopias, scanner, otros) y de aseo y ornatos del establecimiento.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5



Variable N°6: Resultados.

Variable	Sub- variable	Indicadores	Categoría	Valor	
Resultados	Resultados de aprendizaje de los alumnos	Estoy satisfecho con la coherencia entre los planes de estudios y los resultados que obtienen los alumnos en este establecimiento	Muy en Desacuerdo	1	
			En Desacuerdo	2	
			No aplica	3	
			De Acuerdo	4	
			Muy de Acuerdo	5	
			Estoy satisfecho con la aplicación en pruebas de evaluación externa que hace el establecimiento para determinar el nivel de aprendizajes de sus estudiantes.	Muy en Desacuerdo	1
				En Desacuerdo	2
				No aplica	3
				De Acuerdo	4
				Muy de Acuerdo	5
			Estoy satisfecho con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	Muy en Desacuerdo	1
				En Desacuerdo	2
				No aplica	3
				De Acuerdo	4
				Muy de Acuerdo	5



	Estoy satisfechos con las actividades de tipo formativas y valóricas que se incluyen casa años en la planificación del establecimiento	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
	Estoy satisfecho con la forma en que se analiza los resultados no académicos alcanzados por los estudiantes en las actividades extra- programáticas y de formación complementaria.	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5
Efectividad organizacional	Estoy satisfecho con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los estudiantes, respecto de años anteriores	Muy en Desacuerdo	1
		En Desacuerdo	2
		No aplica	3
		De Acuerdo	4
		Muy de Acuerdo	5



Estoy satisfecho con el plan de mantención, uso de los de espacios físicos e infraestructura que aplica el establecimiento	Muy en Desacuerdo	1
	En Desacuerdo	2
	No aplica	3
	De Acuerdo	4
	Muy de Acuerdo	5
Estoy satisfecho con la aplicación de pruebas externas a los estudiantes para evaluar sus logros.	Muy en Desacuerdo	1
	En Desacuerdo	2
	No aplica	3
	De Acuerdo	4
	Muy de Acuerdo	5
Estoy satisfecho con el análisis y comparación que el establecimiento realiza con los resultados académicos que obtienen los estudiantes respecto de establecimientos similares.	Muy en Desacuerdo	1
	En Desacuerdo	2
	No aplica	3
	De Acuerdo	4
	Muy de Acuerdo	5



Estoy satisfecho con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados, respecto del nivel de logro de los estudiantes en relación a los aprendizajes esperados	Muy en Desacuerdo	1
	En Desacuerdo	2
	No aplica	3
	De Acuerdo	4
	Muy de Acuerdo	5