



**UNIVERSIDAD  
ANDRÉS BELLO**

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION  
Magíster en Gestión Pedagógica y Curricular con Mención en Educación  
Matemática

**FACTORES INTERVINIENTES EN LA GESTION PEDAGÓGICA, EN  
ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CASA AZUL**

**TESIS DE GRADO**

**Para optar al Grado de Magíster en Gestión Pedagógica y Curricular con  
Mención en Educación Matemática**

**NATALIA CONTRERAS FIGUEROA**

**KATHERINE PEREZ**

**PROFESOR GUÍA: DRA. MARIELA ALEJANDRA FERREIRA URZÚA**

**SANTIAGO – CHILE  
2010**

## **INDICE**

|   |           |
|---|-----------|
| Agradecimientos.....  | 3         |
| Resumen.....  | 5         |
| <b>INTRODUCCION.....</b>  | <b>6</b>  |
| <br>  |           |
| <b>CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO “GESTION PEDAGOGICA UN TRABAJO<br/>EN EQUIPO PARA LA FORMACION INTEGRAL DE LOS<br/>NIÑOS”.....</b> | <b>10</b> |
| 1.1 Antecedentes Históricos de la Gestión Pedagógica.....   | 11        |
| 1.2 Calidad de la Educación.....  | 14        |
| 1.3 Gestión Pedagógica.....   | 17        |
| 1.4 El Rol que Cumplen en la Gestión los Diferentes Actores del<br>Sistema Escuela.....   | 24        |
| 1.5 Escuelas Efectivas.....   | 32        |
| <br>  |           |
| <b>CAPITULO 2: MARCO METODOLÓGICO.....</b>  | <b>35</b> |
| 2.1 Paradigma Investigativo y Tipo de Investigación.....  | 36        |
| 2.2 Preguntas Científicas.....  | 36        |
| 2.3 Metodología Utilizada.....  | 38        |
| 2.4 Muestra.....  | 39        |
| <br>  |           |
| <b>CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>  | <b>40</b> |
| 3.1 Escuela Casa Azul.....  | 41        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2 Discusión.....  | 42        |
| 3.3 Principales Problemas.....  | 54        |
| 3.4 Propuestas de Alternativas de Solución.....                                       | 55        |
| 3.5 Sugerencias de nuevas normas.....   | 58        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>60</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>  | <b>66</b> |
| <b>INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....</b>   | <b>68</b> |
| Anexo 1: Pauta de Observación.....  | 69        |
| Anexo 2: Encuesta para Docentes.....  | 79        |
| Anexo 3: Entrevista para Directivos.....  | 82        |
| <b>INSTRUMENTOS Y ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA<br/>GESTION PEDAGOGICA.....</b> | <b>1</b>  |
| Anexo 1: Entrevista para directivos y Profesores.....                                 | 2         |
| Anexo 2: Foro.....  | 5         |
| Anexo 3: Exposición.....  | 7         |
| Anexo 4: Feria.....   | 8         |
| Anexo 5: Escala de Apreciación.....   | 9         |
| Anexo 6: Manual de Convivencia Escolar.....   | 10        |

## **Agradecimientos**

Agradezco en primera instancia a Dios, quien día a día me entregó mucha fuerza y fortaleza para superar toda clase de obstáculos y permitirme terminar este valioso trabajo.

A mi familia, que siempre estuvo ahí, incondicionalmente, durante todo este proceso. A mi padre, quien creyó en mí desde el primer día de clases y en especial a mi madre que vive preocupada de que todo me salga perfecto entregándome todo su apoyo y amor sin límites.

A mi hija y a mi pareja, muchas gracias por acompañarme y compartir su tiempo.

También a toda la comunidad de la escuela Casa Azul, que abrió sus puertas con total disposición a acoger este proyecto de cambio y mejoramiento.

Natalia Contreras Figueroa



## RESUMEN

La siguiente investigación tiene como finalidad central observar y verificar los factores que influyen en la eficacia de la gestión pedagógica de un establecimiento específico, Casa Azul que acoge a niños de estrato social bajo.

Para llevar a cabo las tareas investigativas, se aplicaron diversos métodos empíricos como instrumentos: entrevista para los directivos, encuesta para el profesorado y observación de la realidad educativa, donde posteriormente, se verificaron sus resultados con un análisis y posibles soluciones para el mejoramiento de todas las debilidades que el establecimiento presentó.

Se arribó a resultados obtenidos que demostraron que dentro de la institución educativa se presentan normas pero falta el accionar y dirigir correctamente al equipo de trabajo, para que puedan desarrollar una gestión pedagógica efectiva que optimice el funcionamiento de la comunidad educativa estudiada.

La investigación se caracteriza por ser un estudio de metodología cualitativa y cuantitativa, es decir mixta, utilizando dentro de ella métodos teóricos como: histórico lógico, análisis documental y sistematización de información, para organizar la información requerida.

El siguiente estudio consta de 4 capítulos entre los cuales se mencionan: marco teórico, marco metodológico, análisis de los resultados y conclusiones.

## INTRODUCCION

El cambiante mundo actual debe enfrentar hoy una misión trascendental: “Preparar a las generaciones que se encuentran en proceso de formación para que estas puedan ser capaces de insertarse en la sociedad”, por lo que el área educacional se adjudica un gran reto.

La sociedad actual no es estática y presenta desafíos que forman parte de este mundo complejo por la gran cantidad de interrelaciones que se crean, debido a que cada ser humano posee una personalidad distinta de otro, las cuales interactúan entre sí, desarrollándose de manera integral en todos sus ámbitos para que el sujeto finalmente pueda desenvolverse dentro de la sociedad como actor socialmente activo.

Hoy en día, la gestión pedagógica de un establecimiento educativo no debe limitarse solo a un proceso administrativo y organizativo, sino que es mucho más profunda y abarca variados aspectos y responsabilidades, en función a las necesidades de los alumnos. Se compone de diversas tareas que se van desarrollando de manera paralela y con un trabajo en equipo como: Planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para solucionar problemas, propiciar una comunicación fluida, capacitación del personal, entre otros aspectos. Por lo que es muy importante que los docentes y directivos de un establecimiento tengan un buen dominio conceptual sobre gestión pedagógica para poder cumplir con total eficacia ese rol en su labor diaria. Sin embargo, las prácticas y resultados en el aprendizaje de los alumnos demuestran que no es así. La educación actual debe ser de calidad, ligada estrechamente a un buen accionar por parte de la gestión de un establecimiento, de manera que todos los elementos que pertenecen e intervienen en este se orienten hacia logros posibles.

Unos de los grandes obstáculos que impiden una gestión pedagógica eficaz y a la vez una educación de calidad, se refiere a los estigmas que tienen los docentes sobre la situación y condiciones de pobreza de sus alumnos, considerando que el niño que vive en una situación de vulnerabilidad económica no puede aprender o presenta mayor dificultad para lograr un buen aprendizaje. Las adversidades del medio marcan fuertemente en estos procesos, así como las desventajas sociales que posee el establecimiento en el cual trabajan, dejando en segundo plano lo más importante que es transformar la vida de los infantes. Por el contrario, los profesores deben ser capaces de vencer estos infortunios, mostrando que es posible entregar educación de calidad en escuelas que acogen a estos niños y propiciar señales de caminos concretos para lograrlo.

La investigación realizada, cuyos resultados se dan a conocer a lo largo de este informe, se inserta en esta línea. Según lo observado en el diagnóstico realizado por las autoras, se genera **una contradicción** entre la problemática que surge en los establecimientos que no desarrollan una gestión basada en un trabajo en equipo, los principios y requerimientos de una buena gestión, dada por los siguientes antecedentes: Generalmente se implantan normas tomando decisiones sin discutirlos anteriormente, asumiéndose sin tener participación, estas problemáticas provocan que se realice una ineficiente organización, sin empatía entre los integrantes de la comunidad educativa, ya que se advierte que no existe una comunicación adecuada donde se puedan tratar y compartir diferentes opiniones y experiencias. En especial la presencia de los docentes en la gestión pedagógica es escasa, por lo que no se puede saber con certeza las necesidades de los alumnos ni sus intereses e inquietudes, porque son estos los que conviven de una manera más personal e íntima con los niños, es decir, principalmente este estudio se enfoca en una gestión poco eficaz y autoritaria, poco integradora para las personas que pertenecen a un establecimiento. Por lo tanto, el **objeto de estudio** es la gestión pedagógica en la escuela, y **el campo de acción**, la organización de los diferentes estamentos de la escuela “Casa azul” de La Florida, en función de la gestión pedagógica y el desarrollo integral de los niños.



Se decidió seleccionar un establecimiento de escasos recursos, que diera acceso a su realidad educativa, donde se pueda valorar la gestión y le fuera de gran ayuda este proyecto, pudiendo reestructurar nuevamente su forma de trabajo basándose en este. Se escogió un colegio de la Región Metropolitana, “Casa Azul” (La Florida), para investigar e identificar ¿Cuáles son los factores que intervienen en la gestión pedagógica?, y ¿De qué manera afectan estos en el buen manejo y funcionamiento de la gestión pedagógica dentro de esta institución educativa por parte de directivos y profesores?, ¿Cómo esta situación influirá en los alumnos del colegio, tanto en su formación como en su desarrollo integral?

A partir de estas interrogantes, se genera **el problema científico** de la investigación, que surge para poder encontrar la solución para propiciar un buen manejo del establecimiento, más allá de las barreras sociales existentes. El problema de la investigación es:

¿Cuáles son los factores que afectan el buen funcionamiento de la gestión pedagógica en la escuela, con vista a la formación integral de los estudiantes?

Por consecuencia, **el objetivo** de este estudio es:

Determinar los factores que afectan el buen funcionamiento de la gestión pedagógica, con vista a la formación integral de los estudiantes.

Este colegio básico completo (hasta 8° básico) que acoge alumnos de sectores de pobreza, de estrato social bajo, recibe a toda clase de niños que han sido expulsados o reprobados de otros establecimiento, muchos de sus alumnos cursan grados en desacuerdo a su edad, y el aprendizaje de mucho de ellos es muy bajo, no alcanzan el nivel de desarrollo que deberían poseer según el curso en que se encuentran. También muchos de ellos presentan escaso apoyo familiar, afecto, valores, etc., por lo que el colegio se transforma en su real hogar, donde pasan la mayoría del tiempo. Los alrededores del colegio son igualmente de escasos recursos, ya que está inserto dentro de una población (Yungay), presentando una gestión poco estructurada sin estándares de cumplimiento, formándose un desorden organizacional, donde las labores y roles de cada integrante no están claras.

Dado los antecedentes anteriormente señalados, **la investigación es considerada relevante, pertinente y novedosa.**

Para llevar a cabo este proyecto, basado principalmente en la definición de gestión pedagógica que en el estudio de la UNICEF “¿Quién dijo que no se puede?” (Escuelas efectivas en sectores de pobreza 2004), se otorga a través de 9 puntos importantes y en las regularidades de ésta que se mencionan en la monografía, “la gestión pedagógica contemporánea un desafío a enfrentar la escuela” (Soubal Caballero 2009).

Como **aporte teórico** las autoras declaran que a partir de este fundamento se elaboró un manual con orientaciones que destaquen procesos para poder desarrollar una buena gestión pedagógica, con diversas actividades y puntos que se deben cumplir para favorecer el desarrollo del establecimiento y como **aporte a la práctica pedagógica**. Se pretende conseguir que profesores y padres se incorporen activamente al proceso de aprendizaje de sus niños, haciéndose parte de este largo camino de formación, alineando su funcionamiento.

El presente informe está estructurado de la siguiente forma:

- Introducción
- En el primer capítulo se plantea el marco o fundamento teórico que lleva por nombre, “Gestión pedagógica un trabajo en equipo hacia el aprendizaje y formación de los niños”.
- En el segundo capítulo se da a conocer el fundamento metodológico.
- El tercer capítulo presenta los análisis de los resultados.
- Luego se encuentran las conclusiones.
- Finalmente se encuentran la bibliografía y anexos.

# **CAPÍTULO 1**

## **MARCO TEÓRICO**

**“GESTIÓN PEDAGÓGICA UN TRABAJO EN EQUIPO HACIA LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ALUMNOS”.**

## **1.1. Antecedentes históricos de la gestión pedagógica**

El proceder humano ha evolucionado aceleradamente, desde una dirección por instrucción en los primeros años del siglo XX hasta la década de los cincuenta en que primó la dirección por objetivos, como señala el Dr. Santos Soubal<sup>1</sup>.

Al producirse en la década de los ochenta la revolución informacional surge la llamada direccional estratégica. Con posterioridad, la dirección en el contexto de la sociedad del conocimiento evoluciona a formas superiores entre las que se encuentra la dirección por valores, modo direccional por excelencia del siglo XXI, según presentan los entendidos en esta disciplina. Sigue evolucionando en el tiempo y sigue involucrando a pesar de las barreras y obstáculos de todo tipo, tanto internos en los sistemas organizacionales como los externos a él. En ese contexto de carácter universal nos encontramos con una dirección en los centros escolares que ha evolucionado insuficientemente en correspondencia de los adelantos que hoy se consiguen, no logrando la innovación que ha desarrollado el sector productivo. Por esta razón este último sector tiene resultados que ha beneficiado la calidad de vida de muchos ciudadanos.

La dirección en general y en particular los sistemas educacionales se encuentran a otro infinito como resultado a la complejización creciente, y por tanto una nueva dirección deberá enfrentar este proceso de cambio. Solo un cerebro, un pensamiento y una lógica pueden enfrentar este reto en lo que se ha denominado un llamado al mundo complejo.

Complejo no como sinónimo de dificultad como se concebía en la etapa del paradigma clásico del saber, sino como una gran cantidad de interrelaciones en donde reposa el funcionamiento de cualquier sistema.

---

<sup>1</sup> Soubal Caballero, Santos (Marzo 2009) La Gestión Pedagógica Contemporánea un Desafío a Enfrentar en la Escuela, pág. 2

En la mitad del siglo XX el proceso pedagógico se ha nutrido y apoyado en tendencias pedagógicas como la teoría crítica de la enseñanza, el constructivismo, la investigación en la acción, el enfoque histórico cultural de Vigotsky, entre otras, que presentan sus modelos teóricos y que tratan de explicar las bases del aprendizaje en los alumnos a partir de la concientización de sus acciones. En general, consideran al alumno en el centro del proceso con el papel del docente como facilitador. Estos modelos pedagógicos e ideas implícitas en ellos han cobrado fuerza al menos en el plano de las formulaciones de los directivos y docentes.

Pero se aprecia en sentido general que la aplicación en la práctica de las ideas y formulaciones en sistemas escolares es muy reducida, circunscribiéndose en lo fundamental, a escuelas cuyos directores o propietarios acogen las ideas contenidas en las llamadas reformas educacionales y las interpretan y aplican en micros espacios. La mitificación en la puesta en práctica de cada modelo es una característica esencial.

El proceso de enseñanza, término muy utilizado en tiempos atrás y que hoy aún se mantiene en las prácticas del docente, era y es predominantemente expositivo sobre la base de modelo transmisión-recepción de conocimientos pertenecientes a la Pedagogía Clásica, en que los sujetos eran entes pasivos por completo, y la actuación del docente se centraba en los contenidos, demostrando a los alumnos lo que sabía sin importar para nada el carácter activo de los mismos. El enciclopedismo y la reproducción de contenidos sin una profunda reflexión eran características esenciales en la actuación docente y el resultado terminal de todo el proceso era:

- Un alumno capaz de repetir conocimiento y procedimiento de conceptos y problemas respectivamente, sin entender el alcance de los mismos y su aplicación a la vida real.
- Insuficiente satisfacción de los educando, familiares, comunidad y de los propios docentes.

- Padres descontentos por el pobre desempeño de sus hijos a pesar de haber cursado todos los grados de la escuela elemental.
- Insuficiente nivel para enfrentar los requerimientos de las universidades.
- Una formación humanista pobre en las aristas afectivas y valóricas.

Aunque en periodos anteriores se manejaron los objetivos, estos estaban centrados en la actuación del docente sin importar las competencias a lograr en los alumnos y sus metas personales. Predominaba el método analítico y cada vez las asignaturas contempladas en el currículum escolar se veían independientes, sin conexión entre ellas. Esto último aún prevalece con fuerza sobre todo en la enseñanza media en relación con la primaria o básica y la universitaria.

La dirección del proceso pedagógico era predominantemente autoritaria, resultando ser el estilo en la gestión gerencial o direccional, además del centralismo en la proyección de las acciones.

El enfoque procesal era insuficiente o más bien no existía. Todo esto estaba en correspondencia con el estilo educacional heredado del siglo anterior y la evolución que predominaba en la dirección del sector productivo en la primera mitad del siglo XX. En relación con este sector la educación se retrasó debido a, entre otras cosas, la escasa integración de la pedagogía y la gestión. La dirección escolar se centraba en lograr escuelas con una disciplina impuesta, en que el silencio de los alumnos y las voces de los profesores eran la mejor muestra de un modelo perfecto. La superación de los agentes educacionales, como un artista de la gestión del conocimiento enfocado al mejoramiento de la profesionalidad del personal docente y otros, era prácticamente inexistente.

El concepto que hoy se trata en gestión se concebía insuficiente como tal, aunque a mediados del siglo XX hubo una corriente pedagógica llamada autogestionadora, que no concebía la gestión escolar en términos de sistema en correspondencia con los conceptos de la dirección actual.

## **1.2. Calidad de la educación**

A lo largo del tiempo, las políticas educativas se han ido concentrando en dirigir su foco hacia el aula, en este lugar donde ocurren todos los procesos y desarrollo de los alumnos, es decir, los procesos de aprendizaje de los educandos. Esto se debe a la urgente necesidad de aumentar la calidad de la educación nacional y que ésta se propague en todos los sectores, especialmente en los postergados, en los colegios de riesgo social.

El foco primordial de la educación es encontrar factores y variables que ayuden a que los alumnos tengan aprendizajes significativos y que estos se reflejen en su rendimiento pero para esto es importante cuestionarse y partir desde el punto inicial, de que trabajamos en educación pero ¿realmente los actores de está saben que significa?, es trascendental que tanto docentes como directivos manejen el significado de educación. Para poder definir educación encontramos distintos esclarecimientos, de él rescatamos la definición que nos brinda el Grupo Pedagogía del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba cuando dice que: “La educación es un proceso conscientemente organizado, dirigido y sistematizado sobre la base de una concepción pedagógica determinada, que se plantea como objetivo más general la formación multilateral y armónica del educando para que se integre a la sociedad en que vive y contribuya a su desarrollo y perfeccionamiento. El núcleo esencial de esa formación ha de ser la riqueza moral”<sup>2</sup>. Basándose en la definición mencionada, es muy importante tener claro que la educación es un proceso conscientemente organizado, dirigido y sistematizado sobre la base de una concepción pedagógica determinada, porque va ocurriendo durante un largo periodo de tiempo, de acuerdo a sistemas organizados y ordenados,

---

<sup>2</sup> Colectivo de autores del Grupo Pedagogía del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Cuba Principales Categorías de la Pedagogía como Ciencia. Folleto, 1997, pág. 29.

donde el individuo desarrolla habilidades, valores, conocimientos, competencias, etc., que se van reforzando poco a poco, de acuerdo al camino neurológico mejor para el aprendizaje de cada persona, es decir, según el tipo de aprendizaje que cada sujeto presente, respetando momentos de crecimientos de cada niño, que tiene como objetivo la formación integral de cada alumno en todos sus ámbitos para que este se integre a la sociedad como un actor socialmente activo, aportando a su perfeccionamiento y como señala el autor, el núcleo esencial de esa formación debe ser la riqueza moral, que tiene mucha importancia para que el alumno se forme en valores, porque todo lo que es importante para él se transforma en valores y, si logra despertar el interés, viene la necesidad que es la fuerza motriz del desarrollo humano que motiva la interacción sujeto-objeto. Si esto tiene significancia, se genera un valor, es decir, la necesidad del alumno trae la motivación y luego la satisfacción que se da como una unidad que impulsa al ser humano a desarrollarse plenamente, en correspondencia con sus potencialidades de servicio a la sociedad, a partir de los valores que adquirió.

Es trascendental que la educación se encargue de respaldar el desarrollo de los individuos en todo sus ámbitos, potenciándolos en cuanto a sus capacidades y momentos de crecimiento. A esto se le podría llamar una educación de alta calidad, no solo centrada en los resultados si no como proceso de elaboración incesante de estrategias para el logro de objetivos.

Es importante el apoyo que existe dentro de la comunidad educativa en cuanto al trabajo por obtener avances en los alumnos, en especial del profesor, como señala Wilson J.D. que “La calidad de la enseñanza se concibe como el proceso de optimización permanente de la actividad del profesor que promueve y desarrolla el aprendizaje formativo del alumno”<sup>3</sup>, él cual debe también hacerse responsable de su aprendizaje, según sus capacidades, alcanzando una madurez individual, social y moral que le permita interactuar dentro de la

---

<sup>3</sup> Carr, W.; Kemmis, S. Teoría Crítica de la Enseñanza. Editorial Martínez – Roca, Barcelona, 1988.



sociedad de una manera autónoma. Diversos componentes funcionan en torno a un desarrollo eficaz de la educación, estos deben estar presentes para otorgar una alta calidad, como:

- El permanente perfeccionamiento de docentes, para que estos entreguen lo mejor de sí, con diversas herramientas de sustento a sus métodos.
- El alumno que es el forjador de su aprendizaje, el que debe hacerse participe y actor principal de su desarrollo.
- El currículum, en cuanto a la organización de planificaciones y evaluaciones de acuerdo al contexto y vivencia de los alumnos.
- El centro educativo en cuanto a la unión y coordinación del trabajo en pos de un objetivo claro y común.

Muchas más son las variables que deben estar presentes, solo se nombran las más destacables al momento de definir calidad de la educación, por lo que finalmente se entiende: Aquella que asegura a todos los alumnos la obtención de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para desenvolverse en vida adulta. Como dice J. Mortimore, "La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo"<sup>4</sup>.

Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados. Por todo esto, la calidad de la educación va ligada a la gestión pedagógica, "si tengo un buen funcionamiento tengo una gestión pedagógica eficaz, por lo tanto, la educación entregada será de alta calidad.

---

<sup>4</sup> J. Mortimore (2002) Calidad e Innovación Educativa en los Centros.

### **1.3. Gestión Pedagógica.**

El funcionamiento de la gestión en el medio pedagógico dentro de un establecimiento es fundamental para el desenvolvimiento de este, para que logre desarrollar un trabajo de calidad para los alumnos en base a su formación integral, por lo que una escuela que presenta una eficiente gestión es aquella que no recibe pasivamente recursos, materiales y proyectos, si no que los busca, los negocia, los vincula con sus necesidades y se los apropia, es decir, que sus autoridades están atentos a las oportunidades de la reforma.

Son muchas las alteraciones que ha sufrido la educación, por distintos motivos como los constantes cambios sociales y conceptuales, en cuanto a la construcción de conocimientos y el aprendizaje. Esta sociedad invadida de cambios, llamada sociedad del conocimiento o de la información que necesita al sujeto con cualidades óptimas para poder desenvolverse en ella, y es la educación la encargada de sustentar esta necesidad en los alumnos. Esto es posible a través de una escuela que cuente con un equipo de trabajo que sea capaz de preparar a los estudiantes para enfrentar estas demandas sociales, con un conjunto de actividades gestionadas con una única dirección.

Una eficaz gestión pedagógica se puede señalar como un conjunto de actividades dirigidas a la formación integral de los alumnos en todos sus ámbitos tanto cognitivo, afectivo, valórico y motriz para insertarlo en la sociedad, para que este resulte un actor socialmente activo, como señala el Dr. Santos Soubal Caballero que define gestión escolar como “conjunto de acciones cognitivas, afectivas y valóricas integradas con las gerenciales aplicadas al proceso pedagógico por un directivo o un docente, con múltiples estrategias estructuradas convenientemente para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vista a cumplir un encargo social determinado”<sup>5</sup>, y como muy bien se menciona en esta definición, hoy en día el profesor es una pieza clave del proceso de gestión, ya no es solo de los

---

<sup>5</sup> Soubal Caballero, Santos (Marzo 2009) La Gestión Pedagógica Contemporánea un Desafío a Enfrentar en la Escuel, pág. 7.

directivos, sino que él se hace partícipe como uno de los principales encargado de llevar a cabo los objetivos planteados.

Son varias las competencias que deben desarrollar los protagonistas de la gestión pedagógica de un establecimiento para poder responder a las necesidades de los usuarios con mayor eficiencia, por lo que una gestión óptima como señala el profesor Dorian Tobar es aquella que: “focaliza recursos, establece prioridades, crea redes de apoyo y proyecta una nueva imagen corporativa”<sup>6</sup>, por lo que dentro de esto los integrantes del establecimiento deben manejar y poseer responsabilidad en el compromiso de entregar una educación de calidad.

Una gestión competente es aquella que organiza de manera eficaz su quehacer diario y la dirección de su equipo de trabajo, es decir, focaliza recursos, establece objetivos jerarquizados, crea vínculos de apoyo y posee una misión clara y compartida por todos los que pertenecen a la comunidad educativa.

Para poder exponer claramente lo que es una gestión pedagógica eficaz, esta investigación se basó principalmente en el estudio de la UNICEF ¿Quién dijo que no se puede?(capítulo III, pp: 56-76), el cual explica a través de 10 puntos o afirmaciones centrales, los elementos que varían según la experiencia que deben estar presentes a la hora de desarrollar una gestión pedagógica efectiva y también en las regularidades del proceso de gestión de la monografía “la gestión pedagógica y contemporánea un desafío a enfrentar en la escuela” del Dr. Santos Soubal Caballero (pp: 17-18):

#### **a) Escuelas que poseen una cultura escolar positiva.**

Este punto se refiere a dos ejes principales: la fuerte presencia de un capital simbólico y a la ética del trabajo.

---

<sup>6</sup> Flores Tobar Christian Dorian (Julio 2009) Gestión Para una Escuela Efectiva, pág.1 .

En cuanto al capital simbólico, se relaciona con el alto sentido de motivación común que oriente el accionar de las personas. Esto se refiere a una motivación compartida en el equipo de trabajo por entregar a los alumnos una educación de calidad, es decir, hacer las cosas bien, creer en lo que se puede lograr haciendo un buen trabajo con los alumnos, facilitando las estrategias necesarias para que puedan tener una vida satisfactoria a través de una educación de excelencia. Para conseguir esto, es trascendental ir marcando los avances que la escuela presenta, y valorarlos por toda la comunidad educativa, con reconocimientos tanto internos como externos, los cuales son muy importantes para ir mostrando la calidad del trabajo que están presentando docentes, alumnos, etc. Ya que el reconocimiento va de la mano con la responsabilidad de seguir manteniendo buenos resultados.

También es muy importante tener un sentido de identidad propio del establecimiento, ya que es un factor relevante para explicar el compromiso que se adquiere con la escuela, este se consigue a través de la historia del establecimiento la cual va determinando su identidad.

En cuanto a la ética del trabajo, se refiere a la fuerte presencia de un sentido de responsabilidad y de excelencia docente. El profesionalismo tanto de profesores como directivos son pilares fundamentales para los buenos resultados, la ganas de querer siempre mejorar la calidad del trabajo entregado, admitiendo sin problema las evaluaciones en pos de aumentar la calidad del desempeño personal y de la escuela en general, ya que se consideran como una instancia que realmente aporta al desempeño personal y de la escuela en general.

#### **b) Escuelas con objetivos superiores claros y concretos.**

Este es uno de los aspectos más relevantes en una buena gestión, apunta hacia la importancia de tener en la escuela un horizonte claro y con el

foco puesto en el aprendizaje de los alumnos. Esto se refiere a una formación integral de los alumnos y a objetivos muy concretos y realistas.

La formación valórica se transforma en un aspecto central y debe estar presente en cada uno de las instancias, dentro de la clase como fuera de ella, otorgando distintos tiempos según la jerarquización de los objetivos para que todos ellos se traten y se trabajen sin desvalorizar ninguno.

### **c) Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos.**

Los líderes y autoridades de cada escuela deben ser percibidos como tales por la comunidad escolar, presentando experiencia necesaria para hacerlo, tanto en el plano pedagógico como en el institucional. Deben saber imponerse y ser respetados por la comunidad educativa.

Algunas características que resaltan a la hora de definir un fuerte liderazgo institucional (de profesores y directivos) que son muy importantes y se destacan por la contribución que hacen a los buenos resultados en los alumnos, estas se mencionan a continuación:

- Son líderes participativos que abren espacios para la opinión del cuerpo docente.
- Son motivadores, constantemente instan a los profesores a trabajar duro en pos de los objetivos de la escuela; apuestan y actúan para lograr un mayor compromiso de sus docentes, a través de refuerzos positivos y de un reconocimiento permanente de su trabajo.
- Delegan funciones y dan espacio para que los profesores colaboren en otras tareas de la escuela.
- Tienen altas expectativas puestas en el futuro de sus alumnos y en la capacidad de sus profesores.

-Son bastantes accesibles y siempre están dispuestos a recibir sugerencias, lo que se aplica tanto para los apoderados como para los docentes y alumnos.

-Son muy activos y de terreno, con mucha movilidad dentro y fuera de la escuela y con muy poco tiempo dedicado a labores de escritorio<sup>7</sup>.

#### **d) Escuelas donde nada queda al azar.**

Este punto se refiere a una gestión pedagógica coherente con sus objetivos, es decir, planificar eficazmente, evaluar responsablemente su trabajo y trabajar coordinadamente.

Cuando se habla de una buena coordinación, se refiere a organizar los recursos con los que cuentan para cumplir con los objetivos y sobre todo, priorizar dichos objetivos para ir obteniendo logros paso a paso. También a ir distribuyendo, de la mejor manera posible, las tareas administrativas entre las distintas personas que forman parte del equipo.

Dentro de este “nada queda al azar”, cabe señalar las planificaciones, evaluaciones y diagnósticos que están preparadas con anticipación, no dejando espacio para la improvisación, sino que son muy racionalizadas y concentradas en aspectos sustantivos para el aprendizaje de los niños.

#### **e) Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos.**

Uno de los propósitos fundamentales que debe tener una buena gestión es lograr el aprendizaje de todos los niños. Para esto es trascendental manejar la diversidad de los alumnos y los diferentes ritmos en que estos aprenden, apoyados por distintas estrategias didácticas, que emanan de un modelo

---

<sup>7</sup> Pérez, Luis María; Bellei, Cristián; Raczinski, Dagmarc, Muñoz, Gonzalo (2004) ¿Quién dijo que no se puede?, Escuelas efectivas en sectores de pobreza.

pedagógico institucional coherente y sólido. Los alumnos con problemas son tratados diferenciadamente, pero al mismo tiempo integrados en las actividades generales.

Fundamentalmente, este punto se refiere a que es central reconocer las diferencias entre los alumnos y asumirlas como una realidad y que la comunidad educativa, tanto directivos como profesores, las consideren al momento de planificar y desarrollar actividades y tareas.

**f) Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina.**

Es necesario destinar importantes esfuerzos a fomentar la disciplina, pues esta es una condición indispensable para que los niños puedan formarse y desarrollarse integralmente, por lo que los establecimientos deben contar con políticas y normas claras respecto a las conductas admitidas y no admitidas, a las responsabilidades y los derechos de los alumnos, de los docentes y en algunos casos de padres y apoderados.

**g) Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos.**

Este punto se refiere a la organización de los recursos humanos, donde la comunidad de la escuela debe aprovechar al máximo las potencialidades de los equipos humanos, contando con estrategias de selección y asignación de los docentes y un buen trabajo de desarrollo profesional con quienes forman parte del equipo. Es trascendental conocer las habilidades del equipo de trabajo para poder disponer de ellos en las diversas actividades que se realizan para lograr los objetivos.

#### **h) Escuelas que aprovechan y gestionan el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuentan.**

La contribución de agentes externos y de recursos materiales con que cuenta la escuela, en cuanto a los resultados, no solo depende de la calidad o de la cantidad de estos sino también de cómo los enfrentan y gestionan.

Es muy importante que los directivos y docentes de los establecimientos tengan claro que la escasez de recursos no es un motivo de impedimento para la obtención de buenos resultados si no que solo es un obstáculo que los docentes deben estar preparados para enfrentar de la mejor manera, con iniciativa y creatividad.

Los recursos, no solo son los materiales sino que también incluye la ayuda especializada para tratar a los niños que presentan dificultades y capacitaciones docentes (ayuda de universidades, centros de salud, otros colegios, fundaciones, etc.), por lo tanto, los recursos también son profesionales.

#### **i) Escuelas que buscan construir una alianza con padres y apoderados.**

Es muy importante la incorporación de los padres y apoderados a la comunidad educativa, es decir construir vínculos con ellos. Es trascendental que los padres se hagan parte del proceso de aprendizaje de sus hijos. La familia es el apoyo más relevante que tiene un niño o niña, para conformar su personalidad, por lo tanto construir su formación y desarrollo integral.

Es de gran eficacia para el colegio que los padres de sus alumnos confíen en ella, ya que así realmente se dedican a respaldar el proceso de los niños.



Esta investigación está basada en las siete regularidades de la gestión pedagógica señaladas por el Dr. Soubal, que se manifiestan en el proceso de gestión. Estas son:

- El vínculo entre la misión y la visión del sistema y las estrategias educativas que se establezcan.
- La relación entre la educación permanente y la elevación de la maestría pedagógica de los directivos y colaboradores.
- La relación entre la gestión escolar y las emociones y sentimientos que desarrollen en su implementación.
- El vínculo de la gestión escolar con la vida y la comunidad.
- El vínculo entre el papel del directivo como facilitador y la satisfacción de las necesidades de aprendizaje de los sujetos.
- La relación entre la gestión direccional y la cultura organizacional educativa que se crea.
- El vínculo entre la gestión direccional educativa, el uso de las ciencias pedagógicas y otras ciencias afines.

Finalmente se puede señalar que la gestión pedagógica debe guiar el accionar de los trabajadores de un establecimiento educativo en cuanto a la estructuración de éste, para que se puedan obtener mejoras en los resultados.

Los directivos y profesores deben tener conciencia del espacio educativo que lideran y gestionan, aprovechando todos los recursos, metodologías y herramientas disponibles para el trabajo.

#### **1.4. Los roles que cumplen en la gestión los diferentes actores del sistema escuela**

##### **✓ Padres y apoderados**

La familia constituye el apoyo fundamental para los procesos de aprendizajes de las niñas y niños. Desde este punto de vista se debe tener conciencia que a nadie se le ha enseñado a ser padres como tampoco están

claros los roles que les corresponden dentro del establecimiento educacional. Se dice que se espera el apoyo de la familia, pero si el objetivo al integrar a las familias al establecimiento es ayudarlos a ser mejores padres y apoderados, se debe contar con herramientas para ello y al mismo tiempo mantener una excelente comunicación e integración. Ofrecerles algo significativo, atractivo, que los motive a participar positivamente, a plantearse desde sus necesidades y sus aflicciones.

En las reuniones de apoderados, vistas como instancias de formación e integración, se debe intencionar el dialogo e intercambio entre los padres, en torno a temas que le son comunes y sobre los que necesitan apoyo. Es por esto que se plantea la necesidad de generar reuniones participativas, dinámicas, que promuevan ambientes de confianza y participación.

Los centros de padres y apoderados tienen una función muy importante en este ámbito ya que ellos buscan promover y fortalecer la participación de los padres en la educación que reciben sus hijos. Ahora bien, para lograr este objetivo es necesario que los centros educativos funcionen eficazmente. En necesario entonces revisar los aspectos claves para una buena gestión de los padres y apoderados (centros de padres).

Los centros de padres amplían las posibilidades de participación, compromiso, colaboración e intercambio de opiniones. Lo importante es aceptar el desafío y ocupar estos espacios, necesarios y útiles para la solución de las inquietudes de la familia emprendiendo acciones para sus hijos.

Las escuelas eficaces tienen una postura intencionada y compartida respecto a cómo relacionarse con la familia de sus estudiantes, que es conocida y aceptada por las partes y con frecuencia se expresa en cartas de compromiso donde se detalla deberes y derechos, premios y castigos. No obstante, aquí termina su responsabilidad. Algunas de las escuelas efectivas solo exige de los padres un mínimo de responsabilidad para con sus hijos y basan su alianza en un compromiso básico, que la familia intenta ir acorde de la educación que la escuela le está entregando a los niños.

En el otro extremo, algunas escuelas se esfuerzan por incorporar a los padres de familia en la sala de clases, a través de sistema de tutoría; otras dedican tiempo al desarrollo de los padres, impartiendo acciones de nivelación de estudios, formación general y desarrollo personal para ellos. Lo central es que, aún con estrategias muy distintas, todas las escuelas entienden que el tema de familia y su participación en la educación de los hijos no pueden dejarse de lado.

### ✓ **Alumnos**

Los alumnos deben cumplir con un perfil determinado ya que deben ser respetuosos de sí mismos y de todo el personal que los rodea. Es importante que cumplan con las normas establecidas en la institución educativa, como horarios de llegada, actitudes y comportamiento frente a diversas actividades o situaciones, hábitos de higiene y presentación personal.

El alumno debe ser capaz de ser responsable con sus deberes escolares, tener un vocabulario adecuado, ser atento, afectuoso, positivo y veraz con sus pares y en el medio en que participa.

Es importante que tenga un espíritu de superación y una identidad propia, ya que no debe ser influenciado negativamente. Los alumnos deben presentar una actitud de respeto frente a todo el personal del establecimiento y un adecuado comportamiento y vocabulario durante las horas de clases, en los recreos, en la formación, como en los actos cívicos culturales.

### ✓ **Equipo de directivos**

La administración tiene un rol fundamental ya que ella es la que organiza a todo el establecimiento para que cumpla con todos los objetivos y actividades

propuestas que durante todo el año será realizada, ya que cumple con tres roles importantes:

- Académico
- Administrativo
- De extensión

#### Académico:

- Deben elaborar un plan de desarrollo del establecimiento a corto, mediano y largo plazo.
- Detener los objetivos de la escuela en concordancia con los requerimientos del sistema.
- Deben fomentar la realización de proyectos innovadores tendientes a mejorar la calidad del servicio educativo y la integración de la comunidad escolar.
- Propiciar un ambiente grato que estimule el trabajo personal y en equipo.
- Optimizar y racionalizar el recurso humano y material.
- Propender la estructura técnica pedagógica, salvaguardando los niveles básicos de dirección, planificación, ejecución, superación y evaluación.
- Presidir los consejos técnicos, delegar funciones cuando corresponda.

#### Administrativos:

- Dirigir el establecimiento de acuerdo a los principios de la administración educativa, teniendo presente que la principal función de la escuela es educar.
- Ejecutar políticas de administración moderna.
- Resolver situaciones administrativas que comprometan el normal desarrollo de las funciones docentes.
- Coordinar y supervisar las tareas y responsabilidad del personal a su cargo.
- Velar por el cumplimiento de las normas de prevención de higiene y seguridad dentro del establecimiento educativo.

-Arbitrar las medidas necesarias para que se realice normalmente la superación y la inspección del MINEDUC conforme a las instrucciones que emanan de la superioridad comunal.

-Cursar de inmediato al departamento de educación las licencias médicas y permisos que correspondan a su personal.

#### De extensión:

Vincular y enriquecer las relaciones con las instituciones públicas o privadas para el desarrollo de proyectos que beneficien a la población y la comunidad.

#### Perfil de desempeño ideal de la dirección

- Debe mantener una comunicación permanente y respetuosa con los docentes, alumnos, padres y apoderados, auxiliares de servicio, autoridades, etc., para integrarlos y vincularlos con el desarrollo de las actividades de la unidad educativa.
- Debe, planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades administrativas, lectivas y sociales.
- Solucionar problemas de alimentación y vestuario de los alumnos de más escasos recursos.
- Organizar la unidad educativa considerando los recursos disponibles.
- Dirigir los consejos administrativos y técnicos.
- Tomar decisiones oportunas, justas e imparciales que beneficien a todos los miembros de la unidad educativa.

- Debe ser comprensivo, motivar, para que su personal se sienta respetado, grato, valorado e integrado.
- Debe preocuparse del perfeccionamiento docente.
- Debe cumplir y hacer cumplir.

### Aspecto administrativo

- Conocer manejar y aplicar el manual de convivencia escolar tanto apoderados como alumnos.
- Mejorar la conducta y presentación personal de los alumnos para adquirir mayor prestigio y elevar la matrícula.
- A través de incentivos para los alumnos formar al hábito de la responsabilidad y puntualidad.

### ✓ **Cuerpo docente**

Los roles son importantes, sobretodo destacando que el profesor, al igual que otra persona de una sociedad cumple diversos roles y tiene la particularidad de estar entre dos mundos, el de los jóvenes a quienes trata de responder y el de los padres, quienes tienen esperanzas en él. El docente se constituye en un académico, formador de carácter.

Se distinguen los siguientes roles fundamentales:

- ✓ Especialista académico, rol tradicional, que le señala que debe ser erudito, conocer bien su material.
- ✓ Especialista en metodología, debe conocer y manejar métodos de enseñanza, centrando sus clases en el aprendizaje de sus alumnos,

adoptando una actitud de mediador entre la clase y la tarea que debe cumplir.

- ✓ Formador de carácter, ayuda al estudiante a lograr autodisciplina, conductas sociales adecuadas como guía del estudiante, utilizando para ello la persuasión eficiente, mediante la influencia personal.
- ✓ Integrante del personal docente, se incorpora a un medio donde existen otros adultos que ocupan distintos o similares estatus en este sistema, por lo tanto se le exigirá que desempeñe numerosos roles en forma eficiente, por ejemplo como dirigente gremial, como especialista en un tema como encargado de bienestar, como relacionador público, etc.
- ✓ Miembro de la sociedad, se espera que el maestro trasmita ciertos estándares de buen gusto y de valores, por ejemplos uso del lenguaje, modales, vestuario, elección de lectura, cine, música, televisión, diversión, etc. todo lo cual no siempre está explícitamente señalado.
- ✓ El profesor, tiene una misión de representar la sociedad adulta, allí radica su autoridad, es el responsable autorizado de la socialización de las generaciones jóvenes, esta tarea es irrenunciable, pues se le ha confiado esta responsabilidad frente a los alumnos a los padres y a los apoderados.
- ✓ Planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar sustancialmente las actividades curriculares.
- ✓ planificar, organizar y dirigir el proceso de orientación educacional, vocacional, de manera que se integren adecuadamente a la vida escolar.
- ✓ Entregar oportunamente planificaciones y formatos de evaluaciones a la UTP.
- ✓ Jerarquizar los Objetivos Fundamentales Transversales, de acuerdo a las necesidades, e incorporarlo en el currículum de la escuela.
- ✓ Desarrollar las actividades curriculares no lectivas para las que fue designado por la autoridad superior.
- ✓ Cumplir con el horario de clases para el cual fue contratado.
- ✓ Contribuir al correcto funcionamiento del establecimiento educacional.
- ✓ Dirigir las reuniones de padres y apoderados.
- ✓ Cuidar los bienes generales de la escuela.

- ✓ Mantener al día los documentos relacionados con su función.
- ✓ Participar en los Consejos Técnicos que le competen.
- ✓ Registrar diariamente en los leccionarios las materias tratadas, evaluaciones realizadas, resultados obtenidos con los alumnos.
- ✓ Procurar perfeccionarse para mejorar su trabajo pedagógico y lograr de este modo mejorar resultados con sus alumnos.
- ✓ El profesor jefe de curso es el docente que, en cumplimiento de su función es responsable de la marcha pedagógica y de la orientación de su curso.

El profesor tendrá un perfil definido, ya que es fundamental que este lo cumpla para desenvolverse en su quehacer diario en el establecimiento. El profesor debe ser:

- ✓ Creativo, innovador, motivador y propiciar el trabajo en equipo.
- ✓ Empático con sus pares, apoderados y alumnos.
- ✓ Comprometido y consiente con los compromisos adquiridos.
- ✓ Modelo en valores.
- ✓ Saber escuchar, ser comprensivo, justo y afectuoso con sus alumnos.
- ✓ Preocupado de su perfeccionamiento y auto perfeccionamiento e intercambio de experiencias pedagógicas.
- ✓ Facilitador que permite, orienta y estimula la opinión crítica en sus alumnos.
- ✓ Aquel que logra que todos sus alumnos aprendan según su ritmo y estilo de aprendizaje.
- ✓ Preocupado de su imagen y presentación personal.
- ✓ Tener una visión clara de los objetivos a lograr.
- ✓ Realizar sus clases en forma organizada, planificada y utilizando metodologías participativas e innovadoras.
- ✓ Lograr aprendizajes significativos.
- ✓ Propiciar un ambiente grato en el aula, facilitador y guía que orienta el aprendizaje de sus alumnos.



- ✓ Responsable en sus horarios de trabajo y en todas sus actividades profesionales.
- ✓ Tener capacidad de liderazgo con sus alumnos y apoderados.
- ✓ Promover en sus alumnos actitudes de motivación y respeto por el medio ambiente.

Deberán existir reglas claras y compartidas respecto al manejo de las disciplinas ya que hay claridad en cuanto a las normas de buena convivencia y coherencia en el manejo disciplinario; las reglas se aplican tanto a profesores como a alumnos. Se utiliza de preferencia al refuerzo positivo, la mediación y la reparación. Directivos y docentes actúan como ejemplo, lo que será reconocido por los estudiantes.

Las escuelas tienen un proyecto educativo explícito, conocido y compartido por la comunidad escolar. Los objetivos de éste se traducen en metas concretas y realistas, basadas en habilidades que todos los niños deben desarrollar, y en prácticas que llevan el sello de esos objetivos. Se establecen prioridades claras para evitar la dispersión de esfuerzos en actividades que distraen y desgastan a alumnos y profesores. La enseñanza efectiva en el aula, con preparación y rigurosidad en el trabajo, atención a la diversidad, ritmo sostenido, y motivación al aprendizaje, son foco central del trabajo.

## **1.5 Escuelas efectivas**

La escuela efectiva es aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todas y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica<sup>8</sup>. Por lo que en estas escuelas se entrega una educación integral que contemple el desarrollo armónico de todos los ámbitos o aristas (cognitivo, afectivo, valorico y motriz) de las funciones humanas en el alumnos.

---

<sup>8</sup> Pérez, Luis María; Bellei, Cristián; Raczinski, Dagmarc, Muñoz, Gonzalo (2004) ¿Quién dijo que no se puede?, Escuelas efectivas en sectores de pobreza.

Estas escuelas tienen propósitos y objetivos claros basados en las necesidades de cada uno de sus alumnos, atendiendo a la diversidad existentes en ellas, estos son:

- Educar a los niños en diversas destrezas y conocimientos académicos y cognoscitivos, pasando de lo básico a lo más complejo.
- Educar a los niños en el desarrollo de habilidades personales y sociales para funcionar en la sociedad.
- Contribuir a la igualdad de oportunidades apoyando a los alumnos que pertenecen a entornos sociales más desfavorables.

Es difícil la tarea de lograr estos tres propósitos, sin embargo son esenciales para poder tener avances significativos en la formación de los alumnos.

También cabe señalar que son amplios los elementos que debe tener una institución educativa para poder llamarse efectiva, los que se desprenden y asocian a la gestión institucional que se identifican como gravitantes, los que se mencionan en el estudio UNICEF, estos son:

- Liderazgo con propósito, por parte del cuerpo directivo, que sepan dirigir y orientar el trabajo de la comunidad educativa.
- Visión, objetivos y metas compartidas, un foco de enseñanza compartida entre profesores y directivos.
- Implicación de los docentes, cuerpo docente activo en todas las planificaciones y trabajos colectivos del establecimiento educativo.
- Claridad de derechos y responsabilidad de los agentes educacionales, claro control del trabajo, sobre el quehacer diario y desarrollo de roles.
- Clima positivo, que en el establecimiento se torne un ambiente agradable entre la comunidad educativa para poder favorecer el trabajo con los alumnos.
- Expectativas elevadas y exigencia a los docentes, que se presente refuerzo positivo hacia los alumnos y profesores para que se refuerce el reto profesional.
- Supervisión, que se realicen evaluaciones al profesorado y seguimientos al progreso de la unidad educativa.

Finalmente se señala que las escuelas efectivas presentan una educación de calidad principalmente teniendo como foco que se puede tener un sistema escolar donde los hijos de los más pobres alcancen altos resultados de aprendizaje, donde se garantiza que a pesar de las condiciones de marginación social, se puede lograr altos niveles de desempeño sostenido en el tiempo y un mejoramiento continuo en el desarrollo de los alumnos.

# **CAPÍTULO 2**

## **MARCO METODOLÓGICO**

## **2.1 Paradigma investigativo y Tipo de Investigación**

La investigación realizada se basa en un enfoque filosófico socio crítico, y en una línea investigativa cualitativa, con aportes de algunos métodos cuantitativos, es decir, se enfatiza en el paradigma mixto o emergente, ya que el propósito es el logro de un análisis de los resultados y del planteamiento de alternativas de solución, desde una visión más integral y holística, que contribuya a la realización de cambios en el entorno social estudiado, la unidad educativa “Casa azul”, por lo que las autoras consideran que esto se logra complementando ambos paradigmas.

El tipo de investigación utilizada fue, un estudio de caso, ya que se indagó en la organización interna de la gestión pedagógica de un establecimiento determinado por las investigadoras, observando y analizando lo que en ese contexto en particular sucedía.

## **2.2 Preguntas Científicas y tareas**

### Preguntas científicas

En el contexto de la investigación se plantean variadas preguntas científicas con sus respectivas tareas científicas, que la orientan:

1. ¿Cuáles han sido históricamente las necesidades de la gestión pedagógica?
2. ¿Cuáles son los elementos y factores que intervienen en una buena gestión pedagógica?
3. ¿Qué rol cumplen en la gestión los diferentes actores del sistema escuela?

4. ¿Qué información, en relación con el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes poseen los directivos, docentes y los demás estamentos de la institución?
5. ¿Qué participación tienen los profesores y directivos en el proceso de gestión pedagógica dentro establecimiento educativo Casa Azul?

### Tareas

Para responder a cada una de las preguntas científicas se realizó las siguientes tareas:

1. Determinar los cambios que ha sufrido la educación a lo largo del tiempo y como se ha ido estrechando la relación la calidad de esta con la gestión pedagógica.
2. Determinar distintas estrategias efectivas que han sido utilizadas y han sido efectivas para el desarrollo de una buena gestión.
3. Establecer el rol que cumplen en la gestión los diferentes actores del sistema escuela.
4. Determinar el tipo de intervenciones que realizan los docentes y los demás miembros de la comunidad educativa en función de la gestión pedagógica de la institución.
5. Determinar cuál es la influencia que se genera por parte de los docentes en distintas instancias importantes de la gestión, dentro de la institución educativa e identificar como se relaciona la comunidad educativa.

## 2.3 Metodología

Para poder dar respuesta a las interrogantes y llevar a cabo las tareas asumidas en la investigación, se utilizaron métodos teóricos y empíricos:

### Métodos teóricos

Para poder dar sustento teórico a la investigación se utilizaron cuatro métodos de indagación:

- Histórico lógico
- Análisis documental
- sistematización de la información
- Inducción-deducción

Para dar pie a las diferentes tareas científicas determinadas por las autoras.

### Métodos empíricos

Se diseñaron tres instrumentos para poder recopilar información y luego verificar las respuestas, y constatar puntos de encuentro y divergencias, por medio de una **triangulación**.

- **Observación:** mediante parámetros de observación aplicados al establecimiento en general, tanto a profesores como directivos (anexo1).
- **Encuesta:** una encuesta al profesorado, para recoger información sobre la opinión de los docentes al respecto del tema en estudio (anexo2).
- **Entrevista:** una entrevista personal realizada a los directivos, para poder recopilar información sobre la percepción y opinión de ese estamento, y cómo desarrollan su trabajo (anexo 3).

La información que arroja la aplicación de estos instrumentos, es muy significativa e importante, ya que entrega pistas concretas a escuelas que quisieran iniciar un proceso de mejoramiento gradual de los resultados de su

gestión pedagógica que influye directamente en el aprendizaje de los alumnos. Estos instrumentos fueron validados en su confiabilidad por profesores expertos en el tema de la universidad Andrés Bello y el establecimiento educacional Casa Azul.

## **2.4 Muestra**

Para poder realizar la investigación y cumplir con el objetivo propuesto, se decidió en primer lugar, elegir un contexto o ambiente adecuado para poder desarrollar el estudio y que también sirviera como aporte a la comunidad educativa escogida. Por lo que se fijó la atención en un colegio de la comuna de la Florida “Casa Azul”, cuyos directivos accedieron sin problema alguno a prestar la ayuda solicitada.

Los sujetos escogidos dentro de este establecimiento para llevar a cabo la investigación, fueron: tres directivos, cinco profesores, más todos los que fueron observados (10 personas entre directivos y profesores).



# **CAPÍTULO 3**

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se realiza una descripción del colegio estudiado, para dar a conocer sus orígenes, funcionamiento, contexto, misión, estrato social, entre otros, con el fin de contextualizar la información recogida y analizar los resultados obtenidos en el proceso de triangulación.

Se analiza, por separado la presencia o ausencia de componentes propios de una eficaz gestión pedagógica dentro del establecimiento educativo descrito.

Se realiza en primer lugar el análisis de la entrevista a los directivos, luego el análisis del cuestionario al profesorado y finalmente el análisis de la observación. De esta manera, se pueden determinar los factores que influyen en el funcionamiento del colegio, como el análisis de los principales problemáticas presentadas durante el transcurso de la investigación, que influyen en el desarrollo y formación integral de los estudiantes.

### **3.1 Escuela Casa Azul**

La escuela Casa Azul, nace producto de la iniciativa y esfuerzo comunitario (juntas vecinales, clubes deportivos, grupos de mujeres, comunidad cristiana y variados grupos sociales del sector), buscando responder a la marginación y falta de respuesta que el propio sistema educativo ejerce sobre los niños y jóvenes más pobres y dañados.

Atiende a niños entre 5 y 17 años de edad, pertenecientes a la población Yungay y zonas aledañas, como Malaquíás Concha y Joao.

Se ubica en avenida Yungay N° 0641, en un terreno de 1200 metros cuadrados que la parroquia San Pedro y San Pablo facilitó para estos efectos.

Su diseño educativo está dispuesto para asegurar el derecho y oportunidades para el desarrollo de la vida efectiva e intelectual, especialmente para aquellos niños que les toca vivir las consecuencias de una situación social

y familiar de carencias y marginación; para ayudarlos a descubrir y desplegar sus propias potencialidades y valores de solidaridad.

### **3.2 Discusión**

#### **a) Análisis de entrevista: Solo para directivos.**

Lo escrito a continuación son opiniones vertidas en las entrevistas realizadas, por informantes pertenecientes al colegio, de lo cual se extraen las siguientes reflexiones:

- **Escuelas que poseen una cultura escolar positiva.**

En el colegio existe la presencia de un capital simbólico, se tienen visiones, ideas y objetivos compartidos, aunque este capital, se encuentra desgastado con el tiempo haciendo falta nuevas estrategias para que la cultura escolar contribuya al logro de resultados.

Poseen una misión, el equipo de trabajo la tienen muy clara, pero falta un sentido común, una motivación realmente compartida por hacer las cosas bien con todas las normas y estándares de rigor que debe seguir cada directivo y profesor, lo que requiere un trabajo con una convicción de que es posible entregar a los estudiantes las herramientas necesarias para que puedan tener una vida satisfactoria a través de una educación de excelencia.

La identidad del establecimiento se encuentra marcada por su historia y por sus experiencias muy ligadas a la comunidad en que se encuentra inmersa, las cuales se fueron forjando y modificando, siendo muy conocida por el entorno del colegio, tanto vecinos del sector donde se encuentra ubicada como los alumnos, de ahí fue construida, basada en su realidad. Aunque la identidad está muy

definida falta un proceso de internalización por parte de los integrantes de la comunidad, además de crearla y proyectarla verdaderamente hacia los alumnos, es decir, pensar que realmente la escuela ayuda y es buena para los niños, creer en su propio trabajo y escuela.

En cuanto al profesionalismo docente, los profesores muestran un interés por realizar un trabajo educativo de excelencia, sin embargo, se advierte una falencia, en el sentido de que estos vean a los directivos como pilares fundamentales para los logros y como apoyo para poder conseguir avances en sus alumnos.

También que se hace necesario que la escuela tenga una convicción presente en una misión que trascienda más allá del discurso y se traduzca en acciones concretas que guíen al profesorado, en como poder mejorar su trabajo, en cuanto a lo técnico, ya que la mayoría de ellos se muestra muy participativo en las diversas actividades dentro y fuera de su jornada. Solo se deben poner reglas y normas para que los docentes se rijan de ellas y tengan claro lo que deben hacer, su rol y responsabilidades dentro del establecimiento.

Se hace necesario también un mayor reconocimiento de los docentes, es decir, destacar los aspectos positivos de cada uno de ellos. Esto no se observa con frecuencia, por lo que a veces los docentes pierden el incentivo, la motivación, así como el reconocimiento de habilidades dentro de las personas que conforman el equipo de trabajo.

- **Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos.**

Los objetivos dentro de la escuela están muy claros. Todos los integrantes de la comunidad educativa los conoce, sin embargo no de una manera formal, donde se explique lo que realmente se pretende. Lo que imposibilita un trabajo coordinado entre directivos y docentes, creando una confusión entre estos, es decir no se puede

trabajar sobre una base única con estrategias que sean adecuadas para el perfil de niños que el establecimiento atiende.

Como el trabajo de la comunidad educativa no va dirigido y orientado por los objetivos que la escuela posee, se provoca una difusión y confusión de metas a lograr con los alumnos, los docentes saben muy bien lo que los directivos exigen, pero estos en ocasiones lo ignoran, solo por el hecho de que estas exigencias no son presentadas de manera reglamentaria.

- **Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos.**

Este punto es muy difuso dentro del establecimiento, ya que si bien existen muy buenos líderes, personas capaces y con muchas condiciones de trabajar para la superación de los alumnos, no existe una jerarquización adecuada y definida para que los integrantes de la comunidad sepan a quien deben dirigirse por temas en particular o a quien le deben presentar sus inquietudes. Este hecho imposibilita el mejoramiento del trabajo dentro del establecimiento, un trabajo en equipo por parte de profesores y una comunicación de todo lo que ocurre, ya sean situaciones puntuales, actividades, o diferentes situaciones problemáticas. Esta situación hace que no todos se sientan parte del colegio, si no que ajenos a él, sin tener la oportunidad de influir en decisiones de gran importancia. Se advierte que así, se pierde la visión y opinión de algunas personas que podrían aportar mucho en diferentes oportunidades.

- **Escuelas donde nada queda al azar.**

En cuanto al funcionamiento del establecimiento falta un orden de objetivos, definir prioridades, y focalizar las finalidades para que sobre éstas se pueda comenzar a trabajar y gestionar lo que se debe hacer para funcionar coordinadamente.

Esta es la base para que todo lo que es organización de recursos de espacios y tiempo, para ir obteniendo logros paso a paso, se

defina en la distribución de tareas tanto administrativas como pedagógicas entre las distintas personas que forman parte de la comunidad educativa.

Una parte muy importante de este punto es la planificación de clases por parte de profesores de manera formal, la cual se encuentra ausente, dejando espacio para la improvisación e inadecuadas tareas para todos los alumnos. Esto genera que no todos los alumnos puedan aprender y el número de niños que necesitan ayuda personalizada aumente y no avancen dentro de la sala de clases, dejando estancado el avance de todos los niños del curso en general.

La evaluación no se trabaja con profesores, no se evalúa su trabajo, ni se observa lo que realmente sucede dentro de la sala de clases. No hay una cultura evaluativa, dentro del establecimiento. No se tiene claro lo que realmente se persigue con ésta, lo que imposibilita saber lo que está sucediendo con el aprendizaje de los alumnos, de sus fracasos y logros y lo más importante, dar con las alternativas de solución de la gran problemática del establecimiento con respecto a los avances de los alumnos y el mejoramiento de estrategias de trabajo.

- **Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos.**

La atención de esta escuela claramente es lograr el aprendizaje de todos, pero ocurre una problemática al enfrentar la diversidad de ritmos en que los niños aprenden, faltando estrategias institucionales y pedagógicas diseñadas especialmente para los alumnos, por lo que a los docentes se les dificulta verse expuestos a situaciones donde algunos alumnos les cuesta más internalizar un nuevo conocimiento, lo que genera un aislamiento del niño, permitiendo que se sienta discriminado, que no forma parte del curso y de su proceso, viéndose así la clase truncada, ya que no se logran los objetivos propuestos. La mayoría de las veces los niños que aprenden más lento toman

actitudes negativas frente a cualquier actividad, porque no saben cómo hacerlas, provocando desorden e interrumpiendo a sus compañeros y terminan aborreciendo los estudios. Esto solo ocurre por no hacer adecuaciones curriculares correspondientes para los alumnos cuando son necesarias.

No se emplean diagnósticos a los niños en general no solo a los que presentan dificultades en el aprendizaje, para ver su situación actual aparte del que aplican psicopedagogas. El docente debe ser el encargado de tomar un diagnóstico sobre el contenido a realizar para poder enlazar los conocimientos previos de los alumnos con los nuevos, y poder ir verificando los avances que van logrando los niños, es decir, realizar un seguimiento de logro con el curso, fijando los casos particulares.

- **Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina.**

El ambiente de la escuela que se vive no es de tranquilidad especialmente en los recreos, falta orden y limpieza, cumplimiento de horarios y uso de uniforme, los alumnos no tienen reglas o pautas conocidas que deben respetar por lo que el buen manejo de la disciplina se desvirtúa, es decir, se dificulta implantar normas dentro de la sala de clases, ya que las reglas institucionales están poco claras.

- **Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos.**

En el colegio no se presenta una selección de profesionales con el objeto de incorporar a los más idóneos y aptos, según la orientación y particularidades que persigue el establecimiento educativo.

La asignación de los docentes a las distintas funciones y tareas es manejada racionalmente, cada docente se desarrolla en el cargo o nivel que más le acomoda a sus fortalezas y debilidades, aunque hay

un cierto desconocimiento de todas las competencias que posee cada docente y se pierde el sentido de apoyo para ir disminuyendo las debilidades que se presentan en ellos.

En cuanto al perfeccionamiento docente se encuentra presente dentro del colegio, con cursos internos de diversos temas, ayuda al aula, etc. Pero no hay instancias donde se genere el compartir experiencias, aciertos y errores, derivando de estas un cúmulo de aprendizajes que finalmente orientan la práctica en el aula.

- **Escuelas que aprovechan y gestionan el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuentan.**

A pesar de que el colegio no recibe muchos recursos por parte de agentes externo, los pocos que tiene no son utilizados por profesores. En cuanto al material concreto, que si es abundante pero abandonado y poco cuidado, no existe en rigor una pauta de obtención de ellos y al momento de utilizarlos y darles la función adecuada, los niños no comprenden el objetivo de su implementación, durante las clases o fuera de ellas.

- **Escuelas que buscan construir una alianza con padres y apoderados.**

La incorporación de padres y apoderados en la comunidad escolar, es poco participativa, no porque el establecimiento no se esfuerce o no tenga interés, si no por el poco compromiso que demuestran los padres, ya que no hay normas de rigor que deban respetar y cumplir, por lo que muchos de ellos optan por hacer oídos sordos a los problemas de sus hijos, dejando solo en las manos del colegio todo el proceso, prestándose una confusión de roles y responsabilidades. Los padres abusan de la buena disposición del establecimiento, es decir, no comprenden realmente su función dentro de la comunidad educativa, ya que no se les presenta ningún tipo de exigencia.



## **b) Análisis encuesta: Para profesores.**

Según los resultados obtenidos, en cuanto al funcionamiento del establecimiento en todos los ámbitos y práctica de docentes, se estima que en el colegio investigado, existe un sentido de convencimiento y expectativas de que sí es posible entregar las herramientas necesarias para que el alumno pueda desenvolverse de manera activa y eficaz en la sociedad.

Existe una motivación en común por hacer bien las cosas por parte de todos los docentes y un clima de confianza, donde a diario resaltan ideas y actividades muy efectivas. Sin embargo, se dificulta el logro de su ejecución. Voluntad e iniciativa están constantemente presentes, pero al momento de desarrollar actividades no se logran con el máximo de éxito. Falta organización de trabajo, delegación de responsabilidades y estándares que sean respetados por todos, para que los integrantes de la comunidad sepan a quien dirigirse ante una duda o inquietud a objeto de que todo resulte de la mejor manera para la formación de los alumnos.

Según la opinión vertida por los docentes, a través de la encuesta aplicada, es que aunque esté presente en ellos el deseo de trabajar por mejorar la función del establecimiento y que crean en el ideal de que todos los niños tienen derecho a una formación más allá de su condición social, en ocasiones les falta conocimiento o información de diversas estrategias y otras maneras de trabajar.

A continuación se presentaran algunas tablas y gráficos que reflejan los puntajes obtenidos y las respuestas más frecuentes por parte de los profesores.

**Tabla n°1:** Presenta el número de profesores que contestaron según su opinión (de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo), y el puntaje que se obtuvo en cada pregunta.

| Pregunta                     | De acuerdo<br>3puntos | Medianamente<br>de acuerdo<br>2puntos | Desacuerdo<br>1punto | Puntaje<br>General |
|------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|----------------------|--------------------|
| 1                            | 2                     | 2                                     | 1                    | 11                 |
| 2                            | 5                     | 0                                     | 0                    | 15                 |
| 3                            | 5                     | 0                                     | 0                    | 15                 |
| 4                            | 1                     | 2                                     | 2                    | 9                  |
| 5                            | 1                     | 4                                     | 0                    | 11                 |
| 6                            | 5                     | 0                                     | 0                    | 15                 |
| 7                            | 1                     | 1                                     | 3                    | 8                  |
| 8                            | 1                     | 4                                     | 0                    | 11                 |
| 9                            | 1                     | 4                                     | 0                    | 11                 |
| 10                           | 0                     | 1                                     | 4                    | 6                  |
| 11                           | 3                     | 1                                     | 1                    | 12                 |
| 12                           | 0                     | 3                                     | 2                    | 8                  |
| 13                           | 2                     | 2                                     | 1                    | 11                 |
| 14                           | 2                     | 1                                     | 1                    | 9                  |
| 15                           | 0                     | 1                                     | 4                    | 6                  |
| 16                           | 2                     | 2                                     | 1                    | 11                 |
| 17                           | 0                     | 1                                     | 3                    | 5                  |
| 18                           | 1                     | 3                                     | 1                    | 10                 |
| 19                           | 1                     | 3                                     | 1                    | 10                 |
| 20                           | 0                     | 4                                     | 1                    | 9                  |
| 21                           | 2                     | 2                                     | 1                    | 11                 |
| 22                           | 2                     | 2                                     | 1                    | 11                 |
| 23                           | 5                     | 0                                     | 0                    | 15                 |
| 24                           | 4                     | 0                                     | 1                    | 13                 |
| 25                           | 1                     | 4                                     | 0                    | 11                 |
| 26                           | 1                     | 2                                     | 2                    | 9                  |
| 27                           | 0                     | 1                                     | 4                    | 6                  |
| <b>Resultado<br/>General</b> |                       |                                       |                      | 279                |

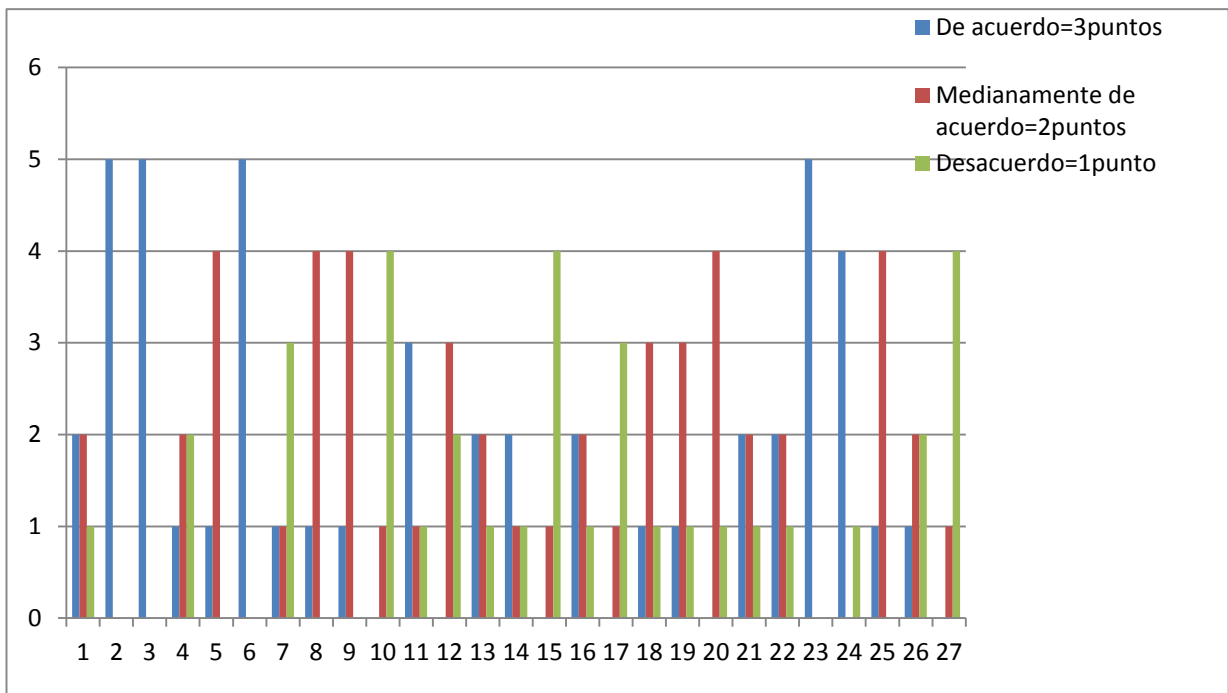
Según los puntajes más altos (marcados con rojo), corresponden e indican que la mayoría de los profesores entrevistados manifiesta que en el establecimiento:

- Existe una motivación común por hacer bien las cosas, aunque faltan normas que los orienten para poder desarrollar su trabajo de la manera más eficaz.

- Se fomenta el sentido de responsabilidad y de excelencia docente, pero falta más incentivo por parte de los profesores para querer mejorar en el ámbito profesional.
- Posee un ambiente organizado de trabajo, a pesar de que no se tiene claro las funciones de cada integrante de la comunidad educativa.
- Los docentes presentan una buena disposición frente a diferentes actividades relacionadas con sus alumnos, son participativos dentro del establecimiento cada vez que se realiza un evento en el colegio.

Según el puntaje más bajo (marcado con azul), indica que la mayoría de los profesores opina que en el establecimiento educativo falta fomentar la disciplina en los alumnos.

El gráfico expuesto a continuación da cuenta de lo señalado, según los resultados obtenidos a través de la encuesta.



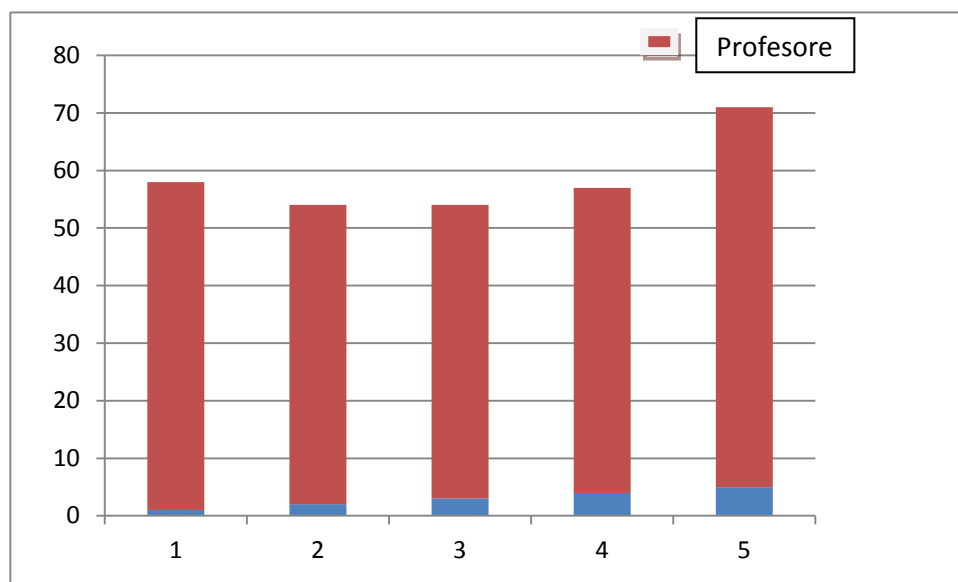
**Gráfico n°1** Número de Profesores Según Categoría

**Tabla n°2: Presenta** el puntaje obtenido en total de acuerdo a las preguntas por cada profesor.

| Profesor         | Puntaje por Profesor |
|------------------|----------------------|
| 1                | 57                   |
| 2                | 52                   |
| 3                | 51                   |
| 4                | 53                   |
| 5                | 66                   |
| <b>Resultado</b> | 279                  |

Según los puntajes obtenidos, la mayoría no se dispersan, se mantienen dentro de un rango, lo que se manifiesta en que todos los profesores creen que falta trabajo en la gestión que se desarrolla en el establecimiento, principalmente en cuanto a las normas y pasos que se deben seguir.

El gráfico que se presenta a continuación muestra lo señalado, según los resultados obtenidos a través de la encuesta.



**Gráfico n°2** Puntaje otorgado a cada profesor

### **c) Análisis pauta de observación: Para supervisar**

El siguiente análisis se extrae de la información recogida en la pauta de observación realizada dentro de la escuela, los resultados arrojados son los siguientes:

- Existencia de una conciencia del espacio educativo que lideran, aunque no se presenta una visión educativa muy clara para poder trabajar coordinadamente.
- Escasean los liderazgos institucionales y pedagógicos, es decir, no se presenta una jerarquización claramente establecida (UTP, jefes de ciclo, etc.).
- Los recursos existentes no se aprovechan como es debido para el aprendizaje de los alumnos, como por ejemplo material concreto: libros,

juegos de cartas, domino, data show y el uso adecuado de biblioteca (respetar ese espacio para estudio), etc.

- El clima escolar que se presenta es inapropiado para el aprendizaje. La indisciplina por parte de los alumnos es propicia para la violencia, inasistencia, relaciones interpersonales distantes e incumplimiento de horarios, tanto de alumnos como equipo de trabajo, etc.
- Los docentes están comprometidos con la escuela en cuanto a la forma de pensar. Tienen ideales claros, pero falta el accionar, el hacer cosas, el mejorar, informarse, buscar ayuda, etc., estar abierto a los cambios.
- Ausencia de planificaciones, por lo que se dificulta el trabajo cooperativo y en equipo de los docentes, de reflexión pedagógica y de apoyo en planificaciones y evaluación.
- Bajas expectativas en el equipo de trabajo en cuanto al futuro de los niños, y a la vez baja autoestima y expectativas en los alumnos.
- Escasez de estrategias para incorporar a los padres, no se gestiona el apoyo de las familias. No existe expectativas con respecto a lo que ellas pueden aportar.
- No se presentan evaluaciones hacia docentes, esto limita los aportes positivos hacia su trabajo, es decir, no existe instancias donde se trabaje el mejoramiento del quehacer diario de docentes.
- Ausencia de normas de trabajo para el equipo, lo que genera un desorden e incumplimiento de deberes.
- Ausencia de normas de disciplina para los alumnos, lo que genera una ausencia de límites, ya que ellos no tienen claro lo permitido y las consecuencias que se producen.

### **3.3 Principales problemas detectados:**

La principal problemática que se presentó al realizar las indagaciones, es que la comunidad educativa en general parece no conocer el proyecto educativo institucional, marginando lo que realmente persiguen las autoridades del establecimiento, dejando de lado estándares de cumplimiento e inclusión de objetivos dentro de las clases. Principalmente, de aquí derivan las demás carencias importantes que impiden que los alumnos avancen en su aprendizaje.

Otra problemática observada, es que no existe una jerarquización marcada, lo que obstruye un funcionamiento de la red dentro del colegio, los trabajadores no saben a quién dirigirse en determinadas ocasiones, por lo que también se presta para confusiones al momento de tomar decisiones, las cuales deben ser respetadas por todos.

También cabe mencionar que al momento de realizar actividades se deja de lado la formalidad, por lo que no se informa adecuadamente a todo el establecimiento de lo que ocurre o sucede dentro de este, dejando marginado a algunos integrantes que podrían hacer valiosos aportes.

Una de las falencias que juega en contra es el bajo índice de logros en el aprendizaje de los niños, los cuales son promovidos de nivel arrastrando diversas debilidades, sin una conversación previa de lo que se hará o lo que se debe hacer.

La problemática que se presentó con mayor frecuencia de acuerdo a los resultados obtenidos, a partir de los distintos instrumentos aplicados, y en lo que los tres coincidían notablemente, es que no existen normas de rigor a seguir por los docentes para el desarrollo su trabajo, es decir, hay poca claridad en sus labores. Una de ellas, que es tan trascendental y aún así no se realiza, es la planificación, de la cual derivan todas las carencias existentes para el logro de objetivos en los niños.

La planificación pedagógica es un factor que influye en los buenos resultados ya que esta no deja espacio para la improvisación. De acuerdo al perfil de alumnos que el colegio atiende y que presentan variadas necesidades que requieren ser trabajadas a través de actividades y contenidos que deben estar circunscritos dentro del marco de una planificación y coordinación entre los profesores.

Una de las razones de la ausencia de planificación es que no se programan jornadas de planificación donde el profesor dedica exclusivamente un tiempo a trabajar con lo que hará en su clase, pensando en sus alumnos, tanto en sus debilidades como fortalezas para conectarlas con la estrategia más adecuada para ellos. Otra razón es que el colegio no presenta un esquema de planificación estándar para todos, donde se explique a los profesores que es lo que se desea y con qué sistema se trabajara, lo que genera un trabajo poco coordinado e individualista entre la comunidad educativa. Otra razón muy importante es que no existen reuniones entre profesores explícitamente para conversar sobre cómo mejorar concretamente el trabajo de cada uno de los docentes.

### **3.4 Propuesta de Alternativas de solución**

Los desafíos que hoy en día presenta la educación deben ser sustentados a través de los establecimientos. Estos deben estar preparados para poder enfrentar retos y disponer de la mejor manera posible a los niños, para que sean ciudadanos totalmente activos y puedan desenvolverse de una manera eficaz. Es así como todos los componentes que son necesarios dentro de un colegio para la obtención de logros con los alumnos, deben funcionar a través de una gestión adecuada.

El plan de mejora que se presenta es una posible solución para mejorar las debilidades que tiene este establecimiento, en cuanto a la gestión que desarrolla, indicando una estrategia para poder ejecutar una adecuada gestión.



Se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar el sistema educativo en óptimas condiciones para avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

La alternativa de solución dada por las autoras al problema, consiste en desarrollar diferentes actividades, dentro de distintos procesos, para mejorar la comunicación entre docentes y directivos:

- 1) Se propone aplicar una entrevista a docentes y directivos para destacar específicamente los problemas de la institución y para que cada uno de ellos tome conciencia sobre la realidad en que están trabajando, y se traten los temas una vez arrojados los resultados (anexo 1).
- 2) Se propone realizar un foro entre profesores y directivos donde se traten temas de gestión: como la organización, roles, proyectos, etc. Cada docente tendrá que proponer y exponer inquietudes u opiniones acerca de cómo creen ellos que podrían aportar a la gestión del establecimiento (esta reunión se puede realizar, en lo posible, una vez por semana, pero puede variar por diversas causas), (anexo 2).
- 3) Cada docente deberá conocer en profundidad el proyecto educativo institucional. Para ello, se propone realizar una exposición para todos los docentes, en la que se les explique de que se trata y como funciona. Por su parte, los profesores deberán exponer sus opiniones por escrito, indicando que fue lo que no les gustó y que mejoras introducirían al respecto, material que deberá ser revisado minuciosamente y analizado en una junta posterior, donde se expondrán todos los puntos de vista. En esta segunda junta se

llegara a un acuerdo para renovar e enriquecer el proyecto educativo, (anexo 3).

- 4) Se sugiere realizar actividades extra-programáticas donde tanto alumnos como padres se integren a la comunidad educativa. La primera actividad consiste en una feria con diferentes puestos que expongan el proyecto educativo del establecimiento, a través de folletos, papelógrafos, apoyo visual, etc., a fin de que padres y alumnos lo conozcan a fondo. Los alumnos también tendrán un puesto donde expondrán sus necesidades y lo que ellos piensan acerca de su colegio, que mejorarían, que no les gusta, etc. (puede ser por curso). Para los padres habrá un buzón donde podrán depositar sus opiniones, críticas y sugerencias, (anexo 4).
- 5) La asistencia de padres y apoderados a reuniones es compleja, por lo que se podría estimular a través de concursos, donde se premien a los padres que tienen mejor asistencia, por ejemplo, con beneficios, ya sea de tipo material como mercadería o bonos monetarios para ayudar a la familia y becas, entre otras.
- 6) El trabajo en equipo es muy importante. Es necesario que **se genere un ambiente colaborativo, por lo que se recomienda realizar** jornadas entre profesores para que se conozcan más y se forme un lazo entre ellos. Las jornadas podrían ser mensuales.
- 7) Se propone aplicar un cuestionario de preguntas cerradas para verificar los resultados que generaron estas actividades, (se puede aplicar tanto a padres como alumnos o profesores), (anexo 5).

### 3.5 Sugerencias de nuevas normas

Se sugiere innovar en las normativas a implantar dentro del establecimiento e informar de ello dentro de una reunión, donde se explique paso a paso la forma de actuar y desarrollar los nuevos requerimientos.

- Es muy positivo que exista diario mural en la sala de profesores, donde cada uno de ellos puede exponer diversos temas o informarse de diversas actividades y fechas importantes del establecimiento. La mantención de este será responsabilidad de los profesores y psicólogas que puedan entregar mensajes en caso de diversas situaciones con respecto del comportamiento de los niños, se pueden realizara turnos los que serán semanales, para que se controle el cumplimiento de la actividad.
- Carpeta técnica donde se establece las funciones de cada profesional, donde quede clara su labor diaria.
- Realizar olimpiadas de matemáticas y lenguaje, para incentivar a los niños y niñas que demuestran más capacidades y actitudes hacia el estudio.
- Adecuar un reglamento interno, el cual se entregará a los padres al momento de la matrícula, para que lo conozcan y vean el perfil de lo que persigue el colegio y si este le acomoda al niño. También deberán firmar una carta de compromiso donde al momento de matricular a su hijo para el próximo año, se debe comprometer con la institución, a través de un medio escrito, para que así este se haga participe del proceso de desarrollo de sus hijos.
- Normar los voluntariados (coordinadora de redes).
- Evaluaciones de clases para profesores.
- Presentar una matriz de planificación única.
- Reformular los talleres de la tarde.
- Realizar un manual de convivencia escolar en conjunto con directivos y profesores (anexo 6).

- Al momento del ingreso de niños es muy importante aplicarles un diagnóstico, no para seleccionar, si no que para ver en qué situación de aprendizaje se encuentra el niño y para que él se tome en serio el hecho de que entrara a un colegio donde se exige e importa que el aprenda y se forme.
- El reconocimiento público es muy importante como incentivo de superación, por lo que es trascendental realizar premiaciones a los alumnos que se destacan y esfuerzan por superar sus obstáculos, así como a profesores.
- Realizar diversas actividades en los recreos para disminuir la violencia, como radio, disco peque, olimpiadas, etc.
- Es muy importante el cuidado que se le da a la infraestructura y orden de las salas, por lo que se realizará una cooperación para participar en la actividad “embelleciendo nuestra escuela”, donde cada integrante del colegio deberá donar algún utensilio ya sea para el baño, salón, etc.

Estas normas las comunicaran los directivos al cuerpo docente, donde se dialogaran, para exponer dudas, ideas y opiniones para luego llevarlas a la práctica, y se tome un acuerdo en equipo.

El proyecto se realizó de acuerdo a la gestión pedagógica y las necesidades que se deben atender en la institución estudiada. Por lo que es muy importante señalar que la reforma educacional no es una condición suficiente para mejorar la calidad del aprendizaje de los alumno, debido a que sus efectos están mediados por las características que presenta la escuela, es decir, la forma en que la comunidad educativa del establecimiento enfrenta y aprovecha los programas que dependen centralmente de la gestión organizacional interna (sentido de misión, trabajo en equipo y sentido de pertenencia, planificación y evaluación, participación de los docentes en tomas de decisiones, clima laboral, liderazgo del director, características del proyecto educativo institucional, etc.). Una gestión eficaz, favorecerá el desarrollo y formación integral de los estudiantes.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Durante el proceso de investigación, a través de la aplicación de los instrumentos, se identificaron diversos factores que interviene y afectan el buen funcionamiento de la gestión pedagógica, lo que incide directamente en la formación integral de los alumnos. Estos son:

- Los objetivos generales a lograr con los alumnos, planteados por directivos a los profesores, poseen una visión clara, pero los profesores no la reciben de la manera deseada, es decir, que no se encuentran centrados en la actuación del alumno, si no que están enfocados en lo que se puede lograr sin mayor dificultad ni reto, solo lo que es posible sin ir mas allá, se auto convencen de que no hay estrategia que pueda con el tipo de alumnos que poseen.
- Los alumnos suelen pasar de curso o repetir solo por el criterio del profesor, tomando como única referencia las notas que obtuvo durante el año, lo que no siempre refleja realmente el nivel de dominio que posee el niño. Por esto es muy importante que también tomen otros puntos de referencia para tomar esta importante decisión, como hablar con otros profesores que impartan otras asignaturas, especialmente a los que participan en el proyecto de integración, quienes pueden tener una visión más particular de las deficiencias que presenta el alumno. También no se debe dejar de lado la participación tan importante del área de psicología, quien ya tiene una mirada más particular de lo que es favorable o no frente a la situación.

El comunicarse y tomar este tipo de decisión de manera grupal ayuda a que no se pase por alto la construcción de competencias insuficientes en los niños, tratando de sacar un tema tan importante a la palestra, como lo es el por qué el alumno no aprendió lo que debía, y de ese modo trabajar aportando con nuevas ideas y metodologías.

- Los esfuerzos que hacen directivos y profesores, son aislados, no se unifican por una misma misión, por lo que estos se desvirtúan. No todos trabajan por el mismo objetivo, “una formación integral de los alumnos”, si no que por mantener al niño fuera de las calles el máximo de tiempo posible, no como ayuda real a su futuro, si no que más bien momentánea.

Al encontrarse los esfuerzos tan dispersos, no se potencian entre si los trabajadores del colegio, lo que dificulta y hace mucho más difícil la labor de formar a estos niños sin contar con un trabajo grupal.

- La deficiente infraestructura que presenta el colegio también es un factor bastante importante, ya que a pesar de que el establecimiento cuenta con diversas ayudas (profesoras de integración, psicólogos, psicopedagogos) para fortalecer las debilidades de los alumnos que presentan un aprendizaje con más dificultad, el espacio con que cuentan es muy reducido, por lo que en varias ocasiones, estos profesionales se quedan sin lugar para trabajar, provocando un colapso en ellos y un desorden de hábitos en los niños.
- La preparación pedagógica que presentan los profesores de la escuela posee distintos grados de profesionalismo. A pesar de que existen capacitaciones internas en el colegio, los profesores no aprovechan al máximo esas instancias, lo que genera que no innoven y no conozcan nuevas metodologías para realizar sus clases.
- Una grave dificultad que enfrenta el colegio es el poco control que tienen sobre los padres, estos abusan de la misión que se persigue con los niños, ausentándose de su proceso, dejando todo en manos de los directivos y profesores con total carencia de preocupación y responsabilidad, desvirtuando el propósito de lo que realmente es el colegio, un lugar para formarse no una guardería.

- La poca coordinación que hay entre directivos juega en contra de los objetivos que desean lograr, ya que al no estar totalmente en comunicación con respecto a actividades que se realizan o decisiones que se toman, estas se modifican entregando a veces informaciones erróneas a la comunidad educativa, por lo que a veces no todos están enterados de lo que se realiza en la escuela (horas de salida de los niños, eventos, etc.)
- La ausencia de reglas dentro del establecimiento provoca que los integrantes de la comunidad educativa no desarrollen su rol con totalidad, obviando muchos componentes importantes en su quehacer diario. También se olvidan normas de responsabilidad, hora de llegada, salida, etc. Por lo que los únicos afectados son los alumnos.
- Las salas no se encuentran arregladas según las necesidades reales de los alumnos que forman, no cuentan con diario mural, papelógrafos temáticos, horario, etc. especialmente las salas del primer ciclo, por ejemplo, salas letradas que ayudan mucho al proceso de la lectoescritura.
- Las pocas expectativas que poseen los profesores sobre los alumnos, obstaculizan su proceso de formación, por lo que los niños no creen en sus capacidades, viendo lejanos los estudios superiores, llegando a pensar que no están a su alcance.

Debido a los cambios que se han generado en la educación, es necesario trabajar sobre los factores que intervienen en la gestión pedagógica, ya que la presencia de estos obstaculiza el funcionamiento y trabajo de directivos y docentes del establecimiento, y finalmente perjudican el proceso de formación del alumno.

La gestión pedagógica debe ser efectiva para que estos factores no se presenten, y debe ir innovando según las necesidades que vayan surgiendo, ya que los alumnos y la sociedad van cambiando y se debe adaptar a ellos para que el día de mañana los niños puedan desenvolverse de la mejor manera.



Para poder desarrollar una buena gestión, es fundamental el rol que cumplen los integrantes de la comunidad educativa: los directivos, presentando habilidades de liderazgo y los profesores, comprometidos con el desarrollo de sus alumnos. Por lo que es fundamental que estos estén en constantes innovaciones y capacitaciones, actualizándose de acuerdo a las necesidades y cambios que ocurren en los niños, según la sociedad y contexto en que están insertos.

Los docentes tendrán que ser capaces de unir varios factores, como las amenazas, la calidad, integrar las habilidades del alumno, y tener una muy buena coordinación, establecer competencias, tener un compromiso de gestión adecuado al establecimiento, ser capaces de asumir sus debilidades para poder enriquecerlas, ser eficientes en la organización del establecimiento. Los docentes y directivos deben dar a conocer estrategias y evaluaciones para poder cumplir con lo determinado e integrar las fortalezas educacionales.

Los padres y apoderados deben comprometerse con la educación de sus hijos ya que constituye el apoyo fundamental para llevar a cabo los procesos de aprendizaje de los niños y niñas. Desde este punto de vista, tenemos que tener conciencia que a nadie se le enseña a ser padres como tampoco están claros los roles que les corresponden dentro del establecimiento educacional. Pero podemos mejorar esta variable e integrar a un más a la familia y darles tareas que puedan cumplir con sus hijos o alumnos.

En el estudio se realizaron varias encuestas y entrevistas al personal perteneciente al establecimiento. Todo este trabajo se realizó dentro de las actividades programadas, cabe decir que con mucho esfuerzo se lograron los objetivos y se descubrió que el mejoramiento de los distintos niveles dentro del establecimiento, está asociado a los recursos con los que cuenta y fundamentalmente, a las características de la escuela y al nivel sociocultural que lo rodea. También se debe rescatar que es fundamental la planificación para poder lograr las metas que se proponen como aprendizaje esperado. Es importante señalar que los docentes deben tener noción de la realidad educacional que habitan, que todos los niños no aprenden del mismo modo.

Esto significa que deben buscar estrategias para poder desempeñarse de mejor manera para que puedan guiar satisfactoriamente y construir sus aprendizajes, ya que esto los ayudara a desempeñarse en un futuro profesional.

Es trascendental, crear un plan de gestión en la institución mencionada para poder establecer las normas y lograr una educación de calidad y obtener buenos resultados para desarrollar en el alumno, a futuro, un buen desempeño profesional y valórico en la vida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvariño, C.; Arzola, S.; Brunner J.J.; Recart, M.O. y Vizcarra R. (2000). Gestión Escolar: Un estado del Arte de la Literatura. Revista Paidia, 29, pp.15 – 43.
- Cornejo Chávez, Rodrigo y Redondo Rojo, Jesús María (2007), Variable y Factores asociados al aprendizaje escolar. Estudios Pedagógicos XXXIII, número 2: 155 – 175.
- Diane E. (2003). Psicología del Desarrollo, Octava Edición, Papalia.
- Gobierno de Chile Ministerio de Educación. Búsqueda de resultados 2006- 2007. <http://www.simce.cl/> Visitado el día 28 de noviembre de 2010.
- Hernández, Roberto (1997), Metodología de la Investigación, Sampieri. pp: 524- 747.
- Larraín H. Trinidad (2002). Hacia una gestión autónoma y centrada en lo educativo, Propuesta del Programa de las 900 Escuelas, MINEDUC.
- Marco para la Buena Enseñanza (2003). MINEDUC, Santiago de Chile.
- Pérez, Luz María; Bellei, Cristián; Raczinski, Dagmarc, Muñoz, Gonzalo (2004). “¿Quién dijo que no se puede?”, Estudio Unicef.
- Velez; Eduardo; Schiefelbein, Ernesto y Valenzuela, Jorge Factores que afectan al Rendimiento Académico en la Educación Primaria. Revisión de la Literatura de América Latina y el Caribe.

- Colectivo de autores del Grupo Pedagogía del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Cuba Principales Categorías de la Pedagogía como Ciencia. Folleto, 1997, pág. 29.
- Carr, W.; Kemmis, S. (1998) Teoría Crítica de la Enseñanza. Editorial Martínez Roca, Barcelona.
- J. Mortimore (2002) Calidad e Innovación Educativa en los Centros.
- Soubal Caballero Santos (Marzo 2009) La Gestión Pedagógica Contemporánea un Desafío a Enfrentar en la Escuela, Santiago de Chile.
- Flores Tobar Christian Dorian ( Julio 2009) Gestión Para una Escuela Efectiva.
- Pérez, Luis María; Bellei, Cristián; Raczinski, Dagmarc, Muñoz, Gonzalo (2004) ¿Quién dijo que no se puede?, Escuelas efectivas en sectores de pobreza.
- Ministerio de educa, programa interdisciplinario de investigaciones de educación (1996) Orientación y estrategias para el trabajo con familia. Descubramos nuestra forma de ser y nuestra manera de vivir. Manual del monitor “Talleres de aprendizaje”.
- Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz ( 2007) Escuelas efectivas en sectores de pobreza en Chile. Reforma educacional chilena: El difícil equilibrio entre la macro y la micropolítica
- MINEDUC (2005) La Familia y la escuela: una alianza posible para mejorar los aprendizajes, Santiago de Chile.

# **INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

**Anexo 1:** Instrumento de observación

**Anexo 2:** Encuesta para Docentes

**Anexo 3:** Entrevista para Directivos

**Anexo 1: Instrumento de observación (para supervisar)**

| Variable                 | Dimensión  | Indicador   | De acuerdo | Medianamente de acuerdo | Desacuerdo |
|--------------------------|--|---|------------|-------------------------|------------|
| Cultura escolar positiva | Presencia de un fuerte capital simbólico.              | -Sentido y motivación común que orienta el accionar del equipo de trabajo (visiones, ideas y objetivos compartidos).  |            |                         |            |
|                          |  | -Confianza y conocimiento del equipo de trabajo.  |            |                         |            |
|                          |  | -Mantención de buenas relaciones e interacciones entre los integrantes de una comunidad educativa (felicitaciones, bonos, diplomas, etc.)   |            |                         |            |
|                          |  | -Trabajo comprometido entregando las herramientas necesarias a los alumnos para que puedan tener una vida satisfactoria.  |            |                         |            |
|                          |  | -Se generan instancias donde se trabaja en el proceso de mejoramiento de la institución (manera de ver y hacer las cosas).<br>-Identidad marcada de la institución (Problemas, historia y experiencia). |            |                         |            |
|                          | Sentido de responsabilidad y de la excelencia docente. | -observaciones del desempeño del equipo de trabajo (buenas prácticas y limitaciones del trabajo en el aula)   |            |                         |            |
|                          |  | -Esfuerzo por realizar un trabajo educativo de excelencia.  |            |                         |            |
|                          |  | -Pilares fundamentales son el rigor, responsabilidad y profesionalismo de los docentes y directivos (buenos resultados).  |            |                         |            |
|                          |  | -Misión traducida en acciones concretas.  |            |                         |            |
|                          |  | -Bajo índice de ausentismo laboral.   |            |                         |            |
|                          |  | -participación docente fuera de su jornada.   |            |                         |            |
|                          |  | -Desarrollo de labor diaria mostrando comodidad y gusto por el trabajo e institución educativa.   |            |                         |            |
|                          |  | - Aceptación de ideas divergentes, de evaluación y de crítica.  |            |                         |            |

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  |   | -Capacidad para influir en lo que ocurre en la escuela (profesores se sienten escuchados por el equipo directivo). |  |  |  |
|  | Altas expectativas (aspiraciones compartidas).                                      | - Felicita constantemente a sus alumnos frente a logros.   |  |  |  |
|  |   | -Expectativas no desmedidas si no realistas.   |  |  |  |
|  |   | -Preocupación por resaltar los logros de los alumnos.  |  |  |  |
|  |   | -Capacidad de enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.   |  |  |  |
|  |   | -Genera esperanza de logro en cada uno de los alumnos.   |  |  |  |
|  |   | -Presentan confianza en que sus alumnos podrán superar limitaciones (determinismo social y económico).             |  |  |  |
|  |   | -Felicita constantemente a sus alumnos frente a logros.  |  |  |  |
| Ambiente escolar positivo para el aprendizaje. | Clima de confianza, aceptación, equidad y respeto dentro de la comunidad educativa. | -Existencia de oportunidades de participación para todos los alumnos.  |  |  |  |
|  |   | -Favorecimiento por el desarrollo de la autonomía de los alumnos en situaciones de aprendizaje.                    |  |  |  |
|  |   | -Se promueve actitudes de compromiso y solidaridad entre los alumnos.  |  |  |  |
|  |   | -Se promueve el respeto por las diferencias de género, cultura, socioeconómicas, etc.                              |  |  |  |
|  | Establecimiento de un ambiente organizado de trabajo.                               | -Disposición de espacios y recursos en función de los aprendizajes.  |  |  |  |
|  |   | -Estructuración de un ambiente coherente con el aprendizaje.   |  |  |  |
|  | Establecimiento y mantención de normas  | -Conocimiento por parte de los alumnos de las distintas instancias dentro de la sala de clases.                    |  |  |  |
|  |   | -Existencias y conocimiento de normas de comportamiento por parte de los alumnos.                                  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
|   | consistentes de convivencia en el aula.  | -Participación de los alumnos en la creación de normas dentro de la sala de clases.                                    |  |  |  |
|   |  | -Presencia de estrategias para monitorear el cumplimiento de las normas.   |  |  |  |
|   |  | -Normas coherentes con los aprendizajes y necesidades de los alumnos.  |  |  |  |
| Objetivos superiores claros y concretos | Formación integral de los alumnos.   | -Preocupación por el desarrollo sicosocial de los alumnos (sean capaces de hacerse cargo de sus vidas).                |  |  |  |
|   |  | -Existe un número importante de actividades extra programáticas (aprender más allá de los contenidos mínimos).         |  |  |  |
|   |  | -Fortalecimiento de la autoestima (estrategias para trabajarla).   |  |  |  |
|   |  | -Se entiende por una condición indispensable para un proceso educativo efectivo.                                       |  |  |  |
|   |  | -Foco de atención puesto en el aprendizaje y desarrollo personal de los alumnos.                                       |  |  |  |
|   |  | -Formar personas autónomas con autoestima, capaces de superarse y con las herramientas necesarias para salir adelante. |  |  |  |
|   | Establecimiento de metas y objetivos basados en habilidades básicas que todos los niños puedan aprender. | -Proyecto educativo basado en la realidad de la institución educativa y sus integrantes.                               |  |  |  |
|   |  | -Revisión y modificación constante en los objetivos.   |  |  |  |
|   |  | -Participación y entendimiento de los objetivos educativos por toda la comunidad educativa.                            |  |  |  |
|   |  | -Objetivos jerarquizados.  |  |  |  |
| Liderazgo institucional                 | Directivos   | -Sabían imponerse y son respetados por docentes alumnos y padres.  |  |  |  |
|   |  | -Se encuentran validados y legitimados para cumplir el cargo.  |  |  |  |
|   |  | -Presentan apoyo a su equipo de trabajo.   |  |  |  |



|  |          |   |  |  |  |
|--|----------|---|--|--|--|
|  |          | -Se les respeta por la eficiencia de su trabajo (proyectos comandados).   |  |  |  |
|  |          | -Se encargan de dar un sentido común a las estrategias de los distintos docentes y de favorecer el intercambio de experiencias entre estos. |  |  |  |
|  |          | -hacen operativo el camino necesario para obtener logros propuestos.  |  |  |  |
|  |          | -Participan y ayudan a docentes en las evaluaciones y guías de trabajo.   |  |  |  |
|  |          | -velan por un trabajo coordinado.   |  |  |  |
|  |          | -Abren espacios para la opinión del cuerpo docente.   |  |  |  |
|  |          | -Son motivadores e instan al compromiso laboral.  |  |  |  |
|  |          | -Delegan funciones y dan espacio para que los profesores colaboren en otras tareas de la escuela.   |  |  |  |
|  |          | -Tienen altas expectativas puesta en el futuro de sus alumnos y en las capacidades de sus docentes.   |  |  |  |
|  |          | -Son bastantes accesibles y siempre están dispuestos a recibir sugerencias.   |  |  |  |
|  |          | -poseen la experiencia necesaria para desarrollar su cargo.   |  |  |  |
|  |          | -Son muy activos y de terreno dentro y fuera de la escuela.   |  |  |  |
|  | Docentes | -Presenta una constante reflexión sobre su trabajo.   |  |  |  |
|  |          | -Presenta una vocación de maestro.  |  |  |  |
|  |          | -Muestra dominio en su labor.   |  |  |  |
|  |          | -Se mantiene actualizado (profesión, estrategias, colegio, etc.).   |  |  |  |
|  |          | -preocupa por involucrar a las familias en el proceso de aprendizaje de los alumnos.  |  |  |  |
|  |          | -Conoce las necesidades e intereses de cada uno de sus alumnos.   |  |  |  |
|  |          | - Evalúa a tiempo, con justicia y de acuerdo a los objetivos y contenidos del curso.  |  |  |  |

|   |  |  |    |  |  |
|---|--|--|----|--|--|
|   |  | -Participa activamente en su comunidad.  |    |  |  |
|   |  | -Presenta clases bien planificadas.  |    |  |  |
|   |  | -Presenta un modelo para los alumnos (valores claros).   |    |  |  |
| Organización en el trabajo escolar (Gestión institucional). | Gestión con sentido coherente (objetivos). | -Organización de recursos para cumplir con los objetivos.  | 67 |  |  |
|   |  | -Distribución efectiva de las tareas administrativas entre las distintas personas que forman parte del equipo.   |    |  |  |
|   |  | -Respetan horarios de trabajo.   |    |  |  |
|   | Planificación pedagógica efectiva.         | -Preocupación por cubrir todos los contenidos o asegurar lo básico y esencial.   |    |  |  |
|   |  | -Incorporación de objetivos transversales.   |    |  |  |
|   |  | -Consideración de conocimientos previos y ritmos de aprendizaje entre los alumnos.   |    |  |  |
|   |  | -Profesores planifican las clases en conjunto y establecen metas educativas comunes.   |    |  |  |
|   |  | -Instancias más propicia para poner en común los desafíos de aprendizaje que cada docente percibe y las estrategias necesarias para responder a esos desafíos. |    |  |  |
|   | Evaluación responsable.                    | -Existe una alta valoración de lo que significa aprender de los propios errores y aprovechar las buenas prácticas internas.                                    |    |  |  |
|   |  | -Existe un puente constante entre los ejercicios de evaluación y planificación ( se autoobservan y readecuan las estrategias).                                 |    |  |  |
|   |  | -Existen instancias y se asignan un tiempo significativo a la tarea de controlar y seguir de cerca la calidad del trabajo y sus resultados.                    |    |  |  |
|   |  | -Fortalece el aprendizaje interno y origina una sana competencia entre docentes.   |    |  |  |

|   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
|   |  | -Importancia a la realización de diagnósticos sobre la situación personal y educativa de los alumnos.   |  |  |  |
|   | Trabajo coordinado.                    | -Se planifica, se piensa en equipo.   |  |  |  |
|   |  | -Dedicación de varias horas al trabajo entre docentes para la producción de algo en conjunto.   |  |  |  |
|   |  | -Se dan instancias donde los docentes comparten experiencias.   |  |  |  |
|   |  | -Se cuenta con patrones organizacionales claros en cuanto a las funciones de cada cual.   |  |  |  |
|   |  | -Existe claridad en las funciones que cada persona debe cumplir.  |  |  |  |
| Manejo de la Heterogeneidad de los alumnos.       | Debilidades que presentan los alumnos. | -Presentan estrategias institucionales y pedagógicas para manejar la diversidad de los alumnos y los diferentes ritmos en que estos aprenden.                             |  |  |  |
|   |  | -Los alumnos con problemas son tratados diferenciadamente, pero al mismo tiempo integrados en las actividades generales.  |  |  |  |
|   |  | -El profesor aplica estrategias de acuerdo al tipo de alumno.   |  |  |  |
| Reglas claras y manejo explícito de la disciplina | Fomentar la Disciplina.                | -Se fomenta el uso del uniforme adecuado.   |  |  |  |
|   |  | -Se fomenta la puntualidad.   |  |  |  |
|   |  | -El establecimiento cuenta con políticas y normas respecto a las conductas admitidas y no admitidas a las responsabilidades y derechos de los alumnos, docentes y padres. |  |  |  |
|   |  | -Se dan instancias de incentivar y premiar la buena conducta.   |  |  |  |
|   |  | -Se indaga acerca del comportamiento de los alumnos (se informa a los padres acerca del comportamiento de sus hijos).   |  |  |  |
|   |  | -Se realiza un esfuerzo importante por educar a los niños en un ambiente de ayuda, respeto, solidaridad y valores que están presentes en el quehacer cotidiano.           |  |  |  |

|  |   |   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
| Aprovechamiento de los recursos humanos    | Potencialidades de los equipos humanos de trabajo.                      | -Disponen de estrategias de selección y asignación de los docentes y de un buen trabajo de desarrollo profesional con quienes ya forman parte del equipo. |  |  |  |
|  |   | -Le asignan gran importancia a potenciar los recursos humanos (capacitaciones interna y externa).   |  |  |  |
|  |   | -Perfil docente claro.  |  |  |  |
|  |   | -Delegación de funciones según las habilidades que destacan a cada docente.   |  |  |  |
|  |   | -Conocimiento de las habilidades de todos los docentes.   |  |  |  |
| Aprovechamiento de los recursos materiales | Utilización y adquisición de los recursos materiales.                   | -La escuela se mantiene siempre atenta para recibir apoyo externo.  |  |  |  |
|  |   | -Presenta ayuda para tratar a niños con diversas problemáticas.   |  |  |  |
|  |   | -Rinden cuentas de cómo se utilizan los recursos.   |  |  |  |
|  |   | -Los recursos que posee el establecimiento son utilizados por los alumnos.  |  |  |  |
|  |   | -Se informa constantemente a los docentes del equipamiento que posee el establecimiento educativo.  |  |  |  |
|  |   | -Se propicia la utilización de recursos en las clases.  |  |  |  |
| Alianza con padres y apoderados            | Visión de los padres: compromiso y confianza en la labor de la escuela. | -Padres presentan confianza en la escuela que integran sus hijos.   |  |  |  |
|  |   | -Se realizan diversas actividades que congregan a toda la comunidad educativa (festivales, aniversarios, etc.).   |  |  |  |
|  |   | -Se encuentra enterada de las condiciones sociales de las familias que componen el establecimiento.   |  |  |  |
|  |   | -Presta servicios de ayuda a las familias que presentan problemas de diversos tipos (psicológicos, económicos, etc.).                                     |  |  |  |
|  |   | -Padres presentes en los asuntos que conciernen a sus hijos.  |  |  |  |
|  |   | -Existencia de un vínculo afectivo entre docentes, directivos y alumnos.  |  |  |  |
|  | Relación institución  | -Los padres tienen fácil acceso a la institución educativa con posibilidad al diálogo.  |  |  |  |

|           |  |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|--|
|           | educativa y padres.  | -Existe un trato respetuoso de acogida y disponibilidad para responder a inquietudes de los padres.  |  |  |  |
|           |  | -Padres conocen sus responsabilidades (carta de compromiso).   |  |  |  |
|           |  | -Se ofrecen talleres para padres (capacitación, orientación, etc.).  |  |  |  |
|           |  | -El establecimiento se preocupa por formar a los padres en su rol educativo e involucrarlos en el plano pedagógico.                                      |  |  |  |
|           |  | -Los docentes informan constantemente a los padres de los resultados que van obteniendo sus hijos.   |  |  |  |
|           |  | -Se dan instancias donde los apoderados pueden colaborar con recursos para mejorar la infraestructura y equipamiento del establecimiento.                |  |  |  |
|           | Escuela aprende de la comunidad (relación con el entorno local). | -En clases se tratan temas relacionados con la comunidad, su historia, sus costumbres, etc.  |  |  |  |
|           |  | -se dan instancias para que el alumno puedan conocer, entender en mundo que los rodea reconociendo y valorando la historia de la comunidad en que viven. |  |  |  |
| Enseñanza | Disposición de los profesores.                                   | -Claridad en su labor diaria (misión dura y delicada).   |  |  |  |
|           |  | -compromiso con su desempeño (hacer las cosas lo mejor posible).   |  |  |  |
|           |  | -Involucrado con el proyecto institucional.  |  |  |  |
|           |  | -Cultivo de fuertes lazos con la comunidad educativa.  |  |  |  |
|           |  | -No rompen con la continuidad del trabajo de sus estudiantes (preparación frente al ausentismo).   |  |  |  |
|           |  | -Deber profesional constante "no defraudar a sus alumnos".<br>-Sentimiento de responsabilidad con la escuela.  |  |  |  |
|           | Capacidades profesionales  | -Trabajo sostenido en el tiempo.   |  |  |  |
|           |  | -Muestran sus debilidades y problemas para ser trabajados.   |  |  |  |
|           |  | -Se comprometen a buscar soluciones ante dificultades que presenten sus alumnos (culpa de la metodología).   |  |  |  |

|                           |   |   |  |  |  |
|---------------------------|---|---|--|--|--|
|                           |   | -Profesionalismo validado en el trabajo cotidiano (siempre se está aprendiendo).  |  |  |  |
|                           |   | -Creen que las capacidades para aprender son independientes de las condiciones materiales de vida (oportunidades diferentes).         |  |  |  |
|                           |   | -Justifica la enseñanza de las distintas disciplinas.   |  |  |  |
|                           |   | -Realiza clases motivantes.   |  |  |  |
|                           |   | -Se preocupa de mantener involucrado a todos sus alumnos.   |  |  |  |
|                           |   | -Aprovechamiento del tiempo.  |  |  |  |
|                           |   | -Estimula la creatividad y la exploración.  |  |  |  |
|                           |   | -Dominio de la didáctica de la disciplina que enseña.   |  |  |  |
|                           |   | -Dominio de las disciplinas que enseña y el marco curricular nacional.  |  |  |  |
|                           |   | -Evaluación coherente con objetivos de aprendizaje.   |  |  |  |
|                           | Relación profesor-alumnos: clima de confianza, respeto, relaciones afectivas. | -Mantiene una relación de afecto con el alumno, se involucra con este.  |  |  |  |
|                           |   | -Muestra energía al conducir su clase.  |  |  |  |
|                           |   | -Cuando expone su clase se mantiene abierto a las preguntas y alerta al grado de atención e interés que está logrando en sus alumnos. |  |  |  |
|                           |   | -Demuestra atención a los alumnos frente a sus interrogantes.   |  |  |  |
|                           |   | -Presenta cercanía con los estudiantes para responder inquietudes aun cuando no son manifestadas (temor a equivocarse).               |  |  |  |
|                           |   | -Se toma en cuenta la opinión de los alumnos y se pregunta cómo se sienten frente a diferentes actividades.                           |  |  |  |
|                           |   | - Comprensión ante la desigualdad de opiniones.   |  |  |  |
|                           |   | -Se dirige a los estudiantes por su nombre.   |  |  |  |
| Estructura institucional. | Física  | -Iluminación adecuada   |  |  |  |
|                           |   | -Aislamiento acústico.  |  |  |  |

|  |                |  |  |  |  |
|--|----------------|--|--|--|--|
|  |                | -Baños en buen estado.   |  |  |  |
|  |                | -Salas equipadas.  |  |  |  |
|  |                | -Lugar de alimentación (casino).   |  |  |  |
|  |                | -Mobiliario escolar adecuado.  |  |  |  |
|  |                | -Espacios para recreación.   |  |  |  |
|  |                | -Enfermería.   |  |  |  |
|  |                | -Dirección con acceso.   |  |  |  |
|  | Administrativa | -Los roles se encuentran bien definidos entre las personas de trabajo.               |  |  |  |
|  |                | -Existe una persona destinada para las informaciones al público.                     |  |  |  |
|  |                | -Los requerimientos para que un alumno pueda ingresar al establecimiento son claras. |  |  |  |
|  |                | -Existe requisitos para que los apoderados ingresen al establecimiento.              |  |  |  |

### PUNTAJE

- **483- 383:** El establecimiento presenta una muy buena gestión pedagógica.
- **384-284:** El establecimiento presenta una buena gestión pedagógica.
- **285-161:** El establecimiento presenta una insuficiente gestión pedagógica.

## Anexo 2: Encuesta para Docentes

### CUESTIONARIO CERRADO AL PROFESORADO

Estimado profesor(a):

La escala que le presentamos tiene como finalidad conocer el desarrollo del funcionamiento del establecimiento en todos los ámbitos tanto direccional como pedagógico (gestión pedagógica).

En este cuestionario no hay respuestas “correctas” o “incorrectas”, lo importante es que las opiniones que Ud. refleje aquí sean sinceras. Piense en su práctica docente cotidiana antes de responder a cada pregunta y elija la opción de respuesta más adecuada **según su comportamiento** habitual y según lo que se presenta en el establecimiento.

El primer apartado de este cuestionario corresponde a identificación general de quien lo contesta. Posteriormente se presentan 27 afirmaciones que se deben valorar de 1 a 3, siendo:

**De acuerdo: 3**

**Medianamente de acuerdo: 2**

**Desacuerdo: 1**

El tratamiento que se realizará a la información recogida garantizará plenamente el anonimato y confidencialidad de la misma.

|   |  |                    |
|---|--|--------------------|
| <b>Centro:</b> _____  | <b>Sexo:</b> Hombre <input type="checkbox"/> | <b>Edad:</b> _____ |
|   | Mujer <input type="checkbox"/>               |                    |
| <b>Experiencia docente (nº años):</b> _____                                 |  |                    |
| <b>Subsector que imparte:</b>   |  |                    |
| <input type="checkbox"/> Formación Profesional (indique especialidad _____) |  |                    |



### Ejemplo

|   | De acuerdo | Medianamente de acuerdo | Desacuerdo |
|---|------------|-------------------------|------------|
| 1. La planificación es trascendental al momento de desarrollar una clase. | x          |                         |            |

**Ante las siguientes afirmaciones Marque con una X la casilla correspondiente según su grado de acuerdo. Recuerde las correspondencias:**

**De acuerdo: 3**

**Medianamente de acuerdo: 2**

**Desacuerdo: 1**

|   | De acuerdo | Medianamente de acuerdo | Desacuerdo |
|---|------------|-------------------------|------------|
| 1. Existe convencimiento de que es posible entregar a los estudiantes las herramientas necesarias para que puedan tener una vida satisfactoria a través de una educación de excelencia. |            |                         |            |
| 2. Existe una motivación común por hacer las cosas bien.  |            |                         |            |
| 3. Se fomenta el Sentido de responsabilidad y de la excelencia docente.   |            |                         |            |
| 4. Los profesores presentan Altas expectativas en sus alumnos.  |            |                         |            |
| 5. El establecimiento posee un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto dentro de la comunidad educativa.  |            |                         |            |
| 6. El establecimiento posee un ambiente organizado de trabajo.  |            |                         |            |
| 7. Establecimiento con mantención de normas consistentes de convivencia en el aula.   |            |                         |            |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 8. El establecimiento apunta a la formación integral de los alumnos.   |  |  |  |
| 9. Establecimiento de metas y objetivos basados en habilidades básicas que todos los niños puedan aprender.  |  |  |  |
| 10. Directivos presentan un liderazgo eficiente y eficaz en el desarrollo de sus tareas.   |  |  |  |
| 11. Docentes presentan un dominio y vocación en el desarrollo de sus labores.  |  |  |  |
| 12. El funcionamiento y las actividades de la Gestión tiene sentido coherente con los objetivos planteados en el establecimiento.                            |  |  |  |
| 13. Docentes trabajan con una Planificación pedagógica efectiva.   |  |  |  |
| 14. Aceptación frente a las evaluaciones por parte de los docentes a su labor diaria.  |  |  |  |
| 15. Existe un trabajo coordinado entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa.   |  |  |  |
| 16. Presentan estrategias institucionales y pedagógicas para manejar la diversidad de los alumnos y los diferentes ritmos en que estos aprenden.             |  |  |  |
| 17. Se fomenta la Disciplina.  |  |  |  |
| 18. Disponen de estrategias de selección y asignación de los docentes y de un buen trabajo de desarrollo profesional con quienes ya forman parte del equipo. |  |  |  |
| 19. Existe una constante utilización y adquisición de los recursos materiales.   |  |  |  |
| 20. Visión de los padres: compromiso y confianza en la labor de la escuela.  |  |  |  |
| 21. Los docentes y directivos presentan una buena relación con los padres de sus alumnos.  |  |  |  |
| 22. Escuela aprende de la comunidad (buena relación con el entorno local).   |  |  |  |
| 23. Los docentes presentan una buena disposición frente a diferentes actividades relacionados con sus alumnos.   |  |  |  |
| 24. Docentes creen que las capacidades para aprender son independientes de las condiciones materiales de vida (oportunidades diferentes).                    |  |  |  |
| 25. Relación profesor-alumnos: clima de confianza, respeto, relaciones afectivas.  |  |  |  |
| 26. Estructura institucional Física es adecuada para un buen desarrollo de los alumnos en todos sus ámbitos.   |  |  |  |
| 27. Estructura institucional administrativa es adecuada para el buen funcionamiento del establecimiento.   |  |  |  |

### **Anexo 3: Entrevista para Directivos**

Estimado Director o Directora:

Necesitamos aplicar esta entrevista para poder analizar el desarrollo de la gestión pedagógica en el establecimiento, basándonos en su rol como directivo y su actuar.

Se ruega contestar con total honestidad cada pregunta.

Su ayuda es fundamental. Es importante que trabajemos en equipo.

Muchas gracias por su ayuda.

A continuación se encontrarán una serie de preguntas divididas en 10 puntos esenciales para una gestión pedagógica de calidad:

- **Escuelas que poseen una cultura escolar positiva.**

¿Dentro de la comunidad educacional, existe la presencia de un fuerte capital simbólico? (visiones, ideas y objetivos compartidos)

¿Existe preocupación por recibir ayuda y reconocimiento externo por otras instituciones?

¿El establecimiento posee una identidad marcada? (contenidos e ideas compartidas que guíen su accionar).

¿Resalta entre los profesores de la comunidad educativa el profesionalismo docente?

¿Se le dan instancias al profesorado de participación en actividades fuera de su jornada?

¿Cómo se encuentra el índice de ausentismo laboral dentro del establecimiento?

¿Se genera un clima positivo dentro de la comunidad educativa?

¿Qué instancias existen para que los profesores den a conocer sus opiniones o puntos de vista?

¿Existe el manejo del reconocimiento al interior de la escuela? (signos explícitos de reconocimiento a los equipos de trabajo, docentes alumnos)

¿Existe una evaluación seria y constante hacia el trabajo que desarrollan los docentes?

- **Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos.**

¿El establecimiento presenta un horizonte claro que apunta a una formación integral de los alumnos y presenta objetivos muy concretos y realistas?

¿Existe una preocupación por el desarrollo sicosocial de los alumnos?

¿Existen actividades extra programáticas tanto dentro como fuera de la institución escolar para los alumnos?

¿Cuál es el objetivo que persigue el establecimiento?

¿Se esfuerzan por establecer metas y objetivos concretos y basados en habilidades básicas que todos los niños puedan aprender?

¿Cómo formulan su proyecto educativo?

¿Cómo jerarquizan sus objetivos y como son planteados?

- **Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos.**

¿Cómo definiría a los líderes del establecimiento?

¿Cómo maneja la relación con los apoderados?

¿Cómo se relaciona con los profesores?

¿Cree que es importante brindar apoyo a su equipo de trabajo?

¿Existe preocupación por conocer y guiar las estrategias metodológicas de los distintos docentes?

¿Cree que es importante entregar instancias a los docentes para intercambiar experiencias?

¿Cuáles son las acciones que realiza para hacer operativo el camino necesario para lograr los objetivos que se proponen?

¿Participa de las elecciones y correcciones de las guías que finalmente serán ocupadas en las salas de clases?

¿Ayuda a los profesores a realizar las pruebas y evaluaciones que aplicaran a los alumnos?

¿Qué importancia le entrega al trabajo coordinado dentro de la comunidad educativa?

¿Qué es para usted un buen líder?

- **Escuelas donde nada queda al azar.**

¿Como organizan los recursos con los que cuentan para cumplir con los objetivos y como priorizan estos objetivos para ir obteniendo logros?

¿Existen acciones orientadas a mantener una buena disciplina?

¿Cómo distribuyen las tareas administrativas entre las distintas personas que forman parte del equipo?

¿Los docentes presentan anticipadamente sus planificaciones?

¿Los docentes planifican metas educativas comunes?

¿Los docentes se encargan de ir continuamente evaluando los resultados que van obteniendo sus alumnos?

¿Realizan diagnóstico sobre la situación personal y educativa de cada alumno?

- **Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos.**

¿Su atención está dirigida en el aprendizaje de todos los alumnos?

¿Los alumnos con problemas son tratados diferenciadamente, pero al mismo tiempo integrados en las actividades generales?

¿Se realizan planificaciones particularizadas? (con distintos grados de dificultad)

¿De qué manera trabajan la diversidad y el ritmo de aprendizaje de sus alumnos?

- **Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina.**

¿Se da importancia al uso del uniforme?

¿Los horarios establecidos son cumplidos por la comunidad educativa y como los regularizados?

¿Cómo manejan el orden y la disciplina en el establecimiento?

¿Qué estrategias utilizan para fomentar la disciplina?

¿A cada docente se le explican las reglas y la forma de operar del establecimiento?

- **Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos.**

¿Cómo administran los recursos humanos (potencialidades del equipo de trabajo)?

¿Cómo seleccionan a los docentes que trabajan en el establecimiento, que requisitos deben cumplir?

¿Conocen con profundidad las debilidades y fortalezas de los profesores al momento de delegar tareas?

¿Existen oportunidades de perfeccionamiento para los docentes?

¿Existe colaboración por ayudar al compañero de trabajo entre docentes y directivos?

- **Escuelas que aprovechan y gestionan el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuentan.**

¿Existe contribución de agentes externos (fundaciones, empresas y otros actores) al establecimiento y como los gestionan?

¿La escasez de recursos afecta la obtención de buenos resultados?

- **Escuelas que buscan construir una alianza con padres y apoderados.**

¿Cómo enfrentan la relación con los apoderados?

¿Cómo hacen para que los padres participen con la comunidad escolar?

¿Se preocupan que los padres asuman un compromiso con el aprendizaje de sus alumnos?

¿Se preocupan de que los apoderados se identifiquen con la escuela.



# **INSTRUMENTOS Y ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION PEDAGOGICA**

**Anexo 1** Entrevista Gestión institucional y pedagógica

**Anexo 2** Foro

**Anexo 3** Exposición

**Anexo 4** Feria “Conociendo mi colegio”

**Anexo 5** Encuesta

**Anexo 6** Manual de convivencia escolar

## **ANEXO 1 “Gestión centrada en lo Pedagógico”**

### **Entrevista Gestión institucional y pedagógica.**

#### **Directivos**

##### **Escuela que poseen una cultura escolar positiva.**

- 1) ¿Existe un sentido de misión compartida entre los distintos funcionarios y directivos que trabajan en el colegio?
- 2) ¿Cómo se encuentra el indicador de ausentismo laboral y participación de docentes en actividades fuera de su jornada?
- 3) ¿Existe un clima de confianza, de aceptación entre los docentes y directivos?
- 4) ¿Existen reconocimientos (O INCENTIVOS) a los equipos de trabajo y a docentes?
- 5) ¿De qué manera se preocupan del reconocimiento de los alumnos?  
Constancia.
- 6) ¿Los directivos observan o visitan la sala de clases para conocer las buenas prácticas y limitaciones del trabajo en el aula?

##### **Escuela con objetivos superiores, claros y concretos.**

- 7) ¿Tiene el colegio como una de sus principales metas entregar una formación integral a sus alumnos? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué áreas incluyen esta formación integral y qué actividades concretas se llevan a cabo para desarrollarlas? (Ej. de áreas: desarrollo psicosocial de los alumnos y de su autonomía, etc.)

- 8) ¿En su opinión, son realistas y comprensibles para toda la comunidad escolar los proyectos y objetivos educativos del colegio? ¿Jerarquizan sus objetivos.

**Escuelas donde nada queda al azar.**

- 9) ¿Cómo distribuyen las tareas administrativas entre las distintas personas que forman parte del equipo?
- 10) ¿Los profesores planifican metas educativas comunes?
- 11) Evalúan continuamente los resultados que se van obteniendo con el trabajo de los alumnos?
- 12) ¿Cómo realizan diagnósticos sobre la situación personal y educativa de los alumnos?

**Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos.**

- 13) ¿Cómo trabajan la diversidad de sus alumnos y sus distintos ritmos en que estos aprenden?

**Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina.**

- 14) ¿Qué manera tienen de manejar la disciplina en los alumnos?
- 15) ¿Están en comunicación con los padres sobre la disciplina y comportamiento de sus alumnos?

**Escuelas que buscan y aprovechan bien sus recursos humanos.**

- 16) ¿Cómo trabaja recursos humanos para la selección del personal docente?

**Escuelas que buscan contribuir una alianza con padres y apoderados.**

- 17) ¿Cómo hacen que los padres participen con la comunidad escolar?
- 18) ¿Se preocupan que los padres se identifiquen y asuman compromisos con la escuela?

### **Sólo para profesores**

- 1) ¿Están a gusto con su trabajo?
- 2) ¿Siente que tiene la capacidad de influir en lo que ocurre en su escuela?
- 3) ¿Obtienen el correcto reconocimiento externo? (Institución, padres, otros).
- 4) ¿Existe un clima de confianza, de aceptación entre los docentes y directivos?
- 5) ¿Cómo trabajan la formación valórica y espiritual? A nivel escuela y en cada sala de clases?
- 6) ¿Cuentan con un o más líderes institucionales y pedagógicos que ejercen el liderazgo técnico-pedagógico?
- 7) ¿Los profesores planifican metas educativas comunes?
- 8) ¿Evalúan continuamente los resultados que se van obteniendo con el trabajo de los alumnos?
- 9) ¿Cómo realizan diagnósticos sobre la situación personal y educativa de los alumnos?
- 10) ¿Cómo trabajan la diversidad de sus alumnos y sus distintos ritmos en que estos aprenden?
- 11) ¿Qué manera tienen de manejar la disciplina en los alumnos?
- 12) ¿están en comunicación con los padres sobre la disciplina y comportamiento de sus alumnos?

## **Anexo 2**

### **Foro**

1. En la sala las sillas se colocaran en medias lunas, los profesores se colocaran frente a los directivos.
2. Antes de comenzar con el tema en cuestión, se realizara una dinámica para romper el hielo y generar un ambiente más propicio y agradable.

#### Dinámica: “La malla de la unidad”

- Una persona deberá comenzar y tomar un ovillo de lana y contando acerca de ella, como se llama, que hace, que le gusta, etc. lo que desee, luego tirara el ovillo a otra persona quedándose con la punta de la lana.
- La persona que recibe el ovillo deberá hacer lo mismo contar acerca de ella, todos los demás escuchan atento y esperan su turno.
- Cuando el ovillo haya llegado a la última persona, habrán formado una maya, pero ahora deberán desenredarla y llegar hasta el comienzo.
- La última persona en quedar con el ovillo, deberá devolverlo a la persona que anteriormente se la lanzo, pero al momento en que la persona recibe el ovillo devuelta deberá contar todo lo que dijo la persona que le devolvió el ovillo, y así seguirán todos los integrantes de esta maya.
- Lo importante es que se den cuenta que conociéndose entre ellos, generando confianza, es muy fácil desenredar nudos, es decir aportando es más fácil desarmar y armar esta maya, con la confianza y colaboración de cada uno de los integrantes respetando a cada uno y considerándolo parte de la comunidad, sin saltar la opinión o aporte de nadie, porque todos forman el colegio.

3. Posteriormente se dará inicio al foro, comenzara explicando el motivo de esta reunión, luego se dará comienzo a la ola de opiniones, inquietudes, etc. que tengan los profesores acerca de la gestión que se ha llevado a cabo hasta el momento. Lo ideal es que se produzca un dialogo, donde resalten soluciones.

Es importante que durante la charla se grave lo que se dice o alguien lo esté anotando, para luego revisarlo y rescatar ideas.

Se puede ayudar de preguntas para iniciar el dialogo:

- ¿Qué les párese la gestión del establecimiento?
- ¿Qué mejorarían?
- ¿Qué les gustaría hacer?
- Se puede apoyar de las preguntas de la entrevista (anexo1)

4. Al terminar esta reunión, se da una despedida general a todos y se les agrádesese su presencia, se le pide que tomen las manos y repitan la oración que se les leerá.

Oración:

#### **Ayúdanos a compartir**

¡Gracias, Señor, por hacer este mundo tan grande, tan maravilloso y tan diverso!

Como somos muchos, podemos compartir;

y como somos diferentes, podemos completarnos.

Pero hay diferencias que no entiendo, Señor.

¿Por qué unos tanto y otros tan poco?

Hay diferencias que Tú no hiciste.

Hay injusticias que Tú no quieres.

Este mes nos invita

a luchar contra el hambre,

a compartir los bienes por justicia y por amor,

a ser muchos, diferentes, pero más hermanos.

¿Nos ayudarás a conseguirlo, Señor?

Ayúdanos a compartir diferencias,

las que nos ayudan y enriquecen,

y a destruir diferencias injustas,

las que dividen y destruyen a la humanidad. Amén.

**Anexo 3**  
**Exposición**

1) Se entregara al final de la exposición un documento, donde los profesores deberán completar (no se colocara el nombre para que las personas se sientan con más libertad de opinar).

**Responda con total honestidad, necesitamos mejorar con su ayuda.**

¿Conocía el proyecto educativo institucional del establecimiento?

---

---

---

---

¿Cree usted que es necesario conocer el proyecto educativo institucional del establecimiento?

---

---

---

---

¿Qué cree usted que le hace falta al proyecto educativo institucional? ¿Qué no le parase?

---

---

---

---

¿Qué punto principal le gustaría tocar a fondo del proyecto?

---

---

---

---

Comentarios:

---

---

---

---

---

---

#### **Anexo 4**

Feria: **“Conociendo mi colegio”**

1) Se dará aviso a cada profesor de la actividad, y este será el encargado de entregar la información tanto a padres como alumnos.

2) Se realizarán diferentes puestos los que deberán mostrar diferentes aspectos del establecimiento.

- Puesto de los alumnos: Ellos expondrán lo que les inquieta, sus intereses y necesidades, lo que mejorarían del establecimiento, como les gustaría aprender, etc. una visión acerca de su colegio.
- Puesto de los profesores: Ellos expondrán una visión del colegio desde su punto de vista, le entregaran a los padres sus métodos de enseñanza, se les mostraran cuadernos, etc., para que los padres se integren al establecimiento y al aprendizaje de sus hijos.
- Puesto de los directivos: Ellos expondrán el proyecto educativo institucional del establecimiento para que lo conozcan y tengan una mirada a la misión que desea lograr el colegio con los alumnos.



La forma de exponer es libre, puede ser a través de folletos, videos, pápelografos, etc.

### Anexo 5

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Lee atentamente las diez afirmaciones que se presentan y coloca una cruz en el casillero según el número que identifica tu respuesta, considerando las siguientes alternativas:

- 3 : Estoy de acuerdo
- 2 : No sé
- 1 : Estoy en desacuerdo

Por ejemplo: Si estás de acuerdo con lo señalado en la séptima afirmación , tu respuesta se indicará colocando una x en la casilla que tu escojas de acuerdo a tu respuesta.

|   | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Conoces el proyecto educativo institucional |   | X |   |

|   | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Conoces el proyecto educativo institucional                     |   |   |   |
| Fueron de tu agrado las actividades realizadas                  |   |   |   |
| Sientes que el ambiente del establecimiento es grato y acogedor |   |   |   |
| Se trabajan en conjunto.  |   |   |   |
| Te sienta parte de las decisiones del establecimiento           |   |   |   |
| Te sientes importante para la comunidad escolar                 |   |   |   |
| Estas satisfecho con la organización del establecimiento        |   |   |   |
| Te sientes cómodo trabajando                                    |   |   |   |
| Crees que hay un clima de confianza dentro del colegio          |   |   |   |

**Fortaleciendo la Convivencia Escolar:**  
**Situaciones de Crisis en los Alumnos**  
*¿Qué hacer y cómo ayudarlos?*

**MANUAL DE ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS**

**Santiago, 2010**

## Introducción

Una manual de procedimientos y estrategias internas en situación de crisis, regula y crea un marco de acción, en el cual cada uno puede conocer lo que debe o no hacer en casos en que los alumnos se encuentran *situaciones de crisis y/o estrés* que interfieren con la convivencia interna y el proceso educativo en el colegio.

Comprendemos que nuestro colegio acoge a familias y niños en importantes situaciones de vulnerabilidad social e individual. En base a esto, debemos brindar un espacio de acogida y desarrollo que permita entregar contención, sentimientos de seguridad y regulación emocional a los niños, entendiendo que muchos de ellos no los encuentran en otros lugares (familias), de esta manera brindar una base que permita un desarrollo educativo, afectivo y social.

Estas acciones comprometen a todos los actores educativos, de manera de velar por el bien común e individual de cada niño, además de fomentar el respeto por los demás, por la diversidad; la participación activa; la colaboración; la autonomía y la solidaridad entre los alumnos.

En consideración a lo anterior, sabemos que las herramientas necesarias para responder a las necesidades de nuestros niños, deben ser aprendidas y entrenadas, ya que las necesidades actuales afectivas y educacionales van cambiando, al igual que van modificándose las situaciones contextuales y sociales de nuestros niños.

### **Cambiar nuestra mirada**

Queremos pasar de un enfoque que mira las situaciones conductuales disruptivas como desadaptativas, molestosas, “que buscan hacer daño” o “manipular” a los demás, que nos hace reaccionar castigando y sancionando; hacia un enfoque **que comprende que las situaciones de crisis son oportunidades en que los adultos pueden ayudar a regular los desbordes afectivos/conductuales, calmar las angustias individuales y poner límites claros y coherentes (y consistentes), para que posteriormente los alumnos tengan herramientas de autorregulación individual**, respondiendo así oportunamente y acorde a

las necesidades de cada uno de los niños y de la comunidad escolar en general.

### · **¿Qué es estar en Situación de Crisis?**

Una nueva definición comprende las situaciones de desborde conductual como “conductas estresantes o en crisis, que son consecuencia de estados afectivos de malestar en los niños” (Lecallénier, 2010). Esta situación establece la necesidad de un otro (adulto) que intervenga, comprendiendo que los recursos individuales de estos alumnos se ven sobrepasados. Esta característica se ve aún más acentuada en los niños de primer ciclo. Los alumnos mayores, si bien debieran haber incorporados modelos individuales de autocontrol, se establece que al presentarse estas crisis son indicadores de dificultades en este tipo de estrategias, por lo tanto hay que seguir modelándolas al generar espacios de contención y establecimiento de límites.

### · **¿Por qué nosotros?**

Debemos partir de la base que el colegio es un contexto netamente social, el aprendizaje es un proceso netamente social (aprendemos con otros y en relación a otros), y lo social es un proceso netamente afectivo. En este sentido muchas investigaciones han mostrado que las principales figuras de apego<sup>9</sup> en los niños son: su padre/madre, su cuidadora (nana) y sus profesores. En este sentido, la relación diaria y prolongada que se tiene con el alumno, va creando un lazo de seguridad, cariño y confianza que el niño en momento de crisis va a necesitar de su ayuda por la necesidad de ser contenido, escuchado y cuidado.

### · **Motivaciones elaboración de este documento**

#### **a. Socio-afectivas: Para comprender y acompañar a nuestros estudiantes en la atención y prevención de problemas individuales y psicosociales.**

Se necesita que brindemos un espacio seguro y contenedor, donde se adquieran buenos hábitos de convivencia, cuidado personal, escucha afectiva

---

<sup>9</sup> Adultos en los cuales los niños pueden confiar, sentirse protegidos y calmados, para salir a conocer el mundo utilizando sus propias capacidades.

para aumentar la capacidad de discernimiento sobre sus acciones.

Las investigaciones muestran cómo la organización, las respuestas adecuadas y empáticas en la convivencia escolar impacta en la salud mental de los niños y previene conductas de riesgo.

**b. Académicas: Para enseñar y aprender, se debe organizar la convivencia interna.**

Investigaciones demuestran científicamente que hay mejores aprendizajes donde hay buen clima y organizadas convivencias. Los docentes trabajan más a gusto y coordinados, los estudiantes respetan más la institución y se sienten apoyados y desafiados a aprender, los apoderados se sienten comprendidos, se adquieren más aprendizajes académicos y socio afectivos y se logran mejores resultados en las pruebas nacionales, entre otros hallazgos que enfatizan el alto impacto.

**Sobre el Trabajo en Conjunto:**

Roles por estamento<sup>10</sup>

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Dirección:              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar las atribuciones y responsabilidades de los distintos miembros de la comunidad escolar en los procesos de toma de decisiones, evaluación y participación relacionados con la convivencia escolar.</li><li>2. Abordar los problemas de convivencia estimulando un sentido de comunidad, solidaridad y cooperativismo entre y con los distintos actores en pro de aprender a restablecer las relaciones humanas en un ambiente de sana convivencia.</li></ol>                                      |
| Docentes y co-docentes: | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Crear condiciones de trabajo cooperativo y solidario en el aula a través de un lenguaje franco, dinámico y respetuoso de la dignidad humana.</li><li>2. Crear condiciones para contribuir cotidianamente a una relación respetuosa entre los estudiantes y demás miembros de la comunidad, valorando las diferencias y las igualdades entre las personas.</li><li>3. Resguardar el cumplimiento de las normativas internas de los establecimientos educativos en los diversos espacios educativos.</li></ol> |

<sup>10</sup> Adaptado de: MINEDUC (2002), Política de Convivencia escolar: hacia una Educación de Calidad para todos.

|              |   |
|--------------|---|
| Estudiantes: | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar proactiva e informadamente en las diversas oportunidades que la comunidad escolar provea, respetando los valores de convivencia expuestas en el proyecto educativo.</li> <li>2. Conocer el Proyecto Educativo del colegio y reflexionar sobre sus contenidos, valores y normativas.</li> <li>3. Conocer y respetar las normas de convivencia.</li> </ol> |
| Padres:      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acompañar activamente el proceso educativo de sus hijos e hijas.</li> <li>2. Conocer el Proyecto Educativo Institucional de su comunidad Educativa y reflexionar sobre su contenido, objetivos y normativa, colaborando en su ejecución e implementación.</li> </ol>  |

### **Sobre la aplicación de los Procedimientos y Estrategias:**

Debemos velar por ser responder adecuadamente a lo que necesitan los niños. Esto también implica ser justos y equitativos en la aplicación las estrategias ya que así también vamos mostrándole a los niños coherencia y planificación de nuestras acciones, esto quiere decir que cada vez que nos encontramos con una situación que se deba intervenir, hay que hacerlo, ya que si no damos coherencia y permanencia, la confianza se va perdiendo. Las situaciones de crisis se pueden dar en el aula de clases o en el recreo, en ambas se debe intervenir pertinentemente.

Para aplicar estos procedimientos, cada uno de los docentes, Paradoctentes y Directivos, debe tomar en cuenta que estamos en un proceso formativo, que tiene el propósito final de que los estudiantes puedan adquirir y mantener conductas prosociales que los fortalezca como individuos, mejoren la convivencia y el aprendizaje.

Por lo mismo, se debe velar porque este proceso no esté exento de:  
Instancias de atención, comprensión y regulación emocional.

· Instancias de apelación.

Instancias de diálogo.

Instancias de reparación.

Del mismo modo, se debe resguardar en cada momento, la confidencialidad, de manera de evitar la estigmatización de los alumnos.

## Especificaciones de Situaciones de Crisis

A continuación se ejemplificarán y especificarán distintas situaciones y/o conductas de desregulación emocional por parte de los alumnos, que según cada caso deben ser resueltas con ciertas estrategias por parte de los profesores y demás profesionales del colegio.

### 1. Clima de clases:

#### **Conversar reiteradamente y/o desobedecer al profesor/a:**

Se consideran crisis, porque nos están demostrando que algo le sucede al alumno, y porque también está entorpeciendo el clima escolar, dificultando el aprendizaje propio o de los compañeros. (Se excluyen aquí faltas de respeto, insultos, o maltrato, que será abordado posteriormente)

Estrategias:

- **Hasta segundo básico:**
  - o Llamado de atención y conversación con el estudiante: Explicarle las consecuencias de sus actos, luego **incentivarlo a realizar otra cosa** llamando su atención en alguna actividad participativa.
  - o Ante la reiteración: Quitar refuerzo positivo (por ejemplo: en recreo completar lo que no hizo en clases, cambio de puesto, etc.)
  - o Es importante registrar este tipo de conducta: **Anotar en libro** de clases.
  
- **De 3° básico a 8vo básico:**
  - o Llamado de atención y conversación con el estudiante: Explicarle las consecuencias de sus actos (qué es lo que está pasando mientras el habla, cómo interrumpe a sus compañeros)
  - o A la tercera vez: Se **anota en el libro** de clases y se le informa al alumno que se **informará la situación a los padres**.
  - o Cuando se hace constante en el tiempo y entorpece reiteradamente el desarrollo de la clase, el estudiante puede ser expulsado de la sala<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> En esta situación se debe asegurar que el alumno, **se vaya con la tarea** que se está haciendo en la clase, para que sea realizada en otro lugar. Jamás dejarlo solo en el recreo. Por ejemplo, en la biblioteca, en la oficina con su tarea que será revisada, pero **siempre acompañado por un adulto**.

## **2. Conductas disociales:**

Estas son conductas que entorpecen la convivencia, en la medida que van contra las normas que todos debemos respetar en cualquier situación. Robar, engañar o destruir lo ajeno, pueden ser conductas aisladas y la expresión de algún problema emocional y su buen manejo por parte de los adultos responsables puede evitar que se repita.

La reiteración y/o dependiendo de la gravedad de estas conductas, pueden merecer la citación de los apoderados y trabajo especializado, de manera de poder trabajar en conjunto para terminar con ellas. En este caso se pedirá una evaluación al equipo de psicología.

### **2.1.1. Dañar sin intención o intencionalmente materiales o muebles del colegio:**

En caso de destruir o deteriorar espacios, muebles, materiales, de manera intencional o a través de actos que no corresponden y que se podrían haber evitado (ejemplo: jugar a la pelota en la sala).

a. Para aquellas acciones en que el estudiante ensucia o echa a perder de **manera involuntaria** algún artefacto o material del colegio, bastará con conversarlo y que pueda reparar el daño (ya sea limpiando o restituyendo lo que ha dañado).

Estrategias:

- o Evaluar la situación y preguntar a los presentes quiénes estuvieron involucrados. Es importante no hacerlo en tono de “castigo” ni elevar la voz. Los alumnos también están asustados con lo sucedido.
- o Hablar con los involucrados a solas (muy importante: sacarlos del lugar, ya que así no serán juzgados por sus compañeros ni estarán influenciados por ellos)
- o Idear entre todos alguna manera de reparar el daño (hacer participar al niño de esta decisión: pagarlo, hablar con los padres, etc.)
- o **Conversación a nivel de grupo-curso.** Mostrar la situación y las soluciones a las cuales se llegaron.

b. Cuando el **daño es intencional**, hay que agregar que el alumno algo le está sucediendo para actuar de esa forma, si bien no lo vamos a justificar



(por lo que merece sanción) vamos a intentar comprender y que él se dé cuenta de nuestra preocupación.

Estrategias:

- o Conversación con el alumno. Para esto es necesario sacarlo del lugar, y conversar a solas con él. Preguntar qué es lo que sucedió y por qué lo hizo. Todo con un tono comprensivo y no castigador, esto permite que el niño se exprese y no se cierre a la conversación.
- o Luego, informar al alumno que lo sucedido es contra las normas, por tanto tendrá una sanción. Conversar con él sobre esta. (conversación con apoderado, quede registrado, si corresponde se envía presupuesto para pagar el material dañado.).
- o A partir de lo sucedido, mostrarle al alumno otras formas de actuar ante esa misma situación.
- o Permitir que el/la niño/a **pueda reparar** el daño (limpiando, pidiendo disculpas, etc.).
- o Si la conducta persiste: **informar a apoderado** y derivar **Intervención al Equipo de Psicología** para establecer estrategias de trabajo en conjunto.

### **2.1.2. Sustraer propiedades del colegio o de los compañeros:**

En los alumnos preescolares estas conductas son más frecuentes ya que la conciencia de daño y pertenencia se están desarrollando. Por lo mismo, en los cursos más avanzados hay que intervenir con mayor rigurosidad, trabajando también los valores que están siendo violentados con este tipo de comportamientos y descubriendo qué es lo que detrás de estas conductas.

Estrategias:

- **Hasta tercero básico:**

- o Conversar con el alumno: preguntarle qué está pasando, por qué cree que está haciendo esto. Importante es nunca utilizar palabras como “te vas a convertir en un ladrón” o “eres un mentiroso” u otro tipo de etiqueta que lo descalifique.<sup>12</sup>
- o Informar al alumno que lo sucedido es contra las normas, por tanto tendrá una sanción. Conversar con él sobre esta

---

<sup>12</sup> Las “etiquetas” describen una característica que sería permanente en el niños en vez de una conducta aislada (los niños se están formando, nada es permanente). Además las etiquetas producen tal daño en el autoestima que en el futuro podemos generar “desesperanza aprendida” donde el niño terminando haciendo realidad aquellas descripciones.

- o (conversación con apoderado, quede registrado el libro, compromiso, etc).
- o Permitir que el/la niño/a **pueda reparar** el daño (pidiendo disculpas, devolviendo el objeto, etc.).
- o Si la conducta se repite: **informar a apoderado**
- o Si la conducta persiste: pedir **intervención al equipo de psicología**, para establecer estrategias de trabajo en conjunto.
- **De 4° básico a 8vo básico:**
  - o Conversar con el alumno: preguntarle qué está pasando, por qué cree que está haciendo esto. Importante es nunca utilizar palabras como “te vas a convertir en un ladrón” o “eres un mentiroso” u otro tipo de etiqueta que lo descalifique.<sup>13</sup>
  - o Informar al alumno que lo sucedido es contra las normas, por tanto tendrá una sanción. Conversar con él sobre esta (conversación con apoderado, quede registrado el libro, etc).
  - o Permitir que el/la niño/a **pueda reparar** el daño (pidiendo disculpas, devolviendo el objeto, etc.).
  - o Si la conducta se repite: **informar a apoderado** y firmar **compromiso alumno** (ver anexo).
  - o Si la conducta persiste: Pedir **intervención al Equipo de Psicología**, para establecer estrategias de trabajo en conjunto. Firma **compromiso padres**.

### 3. Maltrato a los Compañeros/as

#### 3.1 Animar en pelea, empujar a otros o hacer zancadillas, molestar o insultar a los compañeros:

Si bien estas conductas pueden no considerarse como una agresión directa, es parte del maltrato que se ha producido a un compañero. Validar estas conductas, favorece que prosperen las conductas agresivas en los cursos.

Estrategias:

- **Hasta segundo básico:**
  - o Calmar a los involucrados.
  - o Conversación grupal y/o individual según corresponda:

---

<sup>13</sup> Las “etiquetas” describen una característica que sería permanente en el niños en vez de una conducta aislada (los niños se están formando, nada es permanente). Además las etiquetas producen tal daño en el autoestima que en el futuro podemos generar “desesperanza aprendida” donde el niño terminando haciendo realidad aquellas descripciones.

fundamental sacar a los alumnos involucrados del lugar en que se está llevando a cabo el conflicto. Así se calman, se despejan de otros compañeros, y se tiene mayor espacio para comprender lo que está pasando.

- o A partir de lo sucedido, mostrarle al alumno otras formas de actuar ante esa misma situación.
- o Permitir que el/la niño/a **pueda reparar el daño** (pidiendo disculpas, etc.).
- o **Conversación a nivel de grupo-curso**. Evaluar la situación y sus consecuencias, buscando otras medidas para resolver los conflictos
- o Si la conducta se repite: **Dar sanción** (por ejemplo: cambiarse de puesto, compromiso, quedarse sin recreo, etc.) e **informar a los padres**.

- **De 3° básico a 8vo básico:**

- o Conversación grupal y/o individual según corresponda. Es fundamental sacar a los alumnos involucrados del lugar en que se está llevando a cabo el conflicto. Así se calman, se despejan de otros compañeros, y se tiene mayor espacio para comprender lo que está pasando.
- o Informar al alumno que lo sucedido es contra las normas, por tanto tendrá una sanción. Conversar con él sobre esta. (registro en el libro, cambio de puesto, etc).
- o **Conversación a nivel de grupo-curso**. Evaluar la situación y sus consecuencias, buscando otras medidas para resolver los conflictos
- o Si la conducta se repite: **anotación en el libro e informar a los padres**.
- o Continúan los hechos: Se firmará un **compromiso alumno** (ver anexo) y se firmará un **compromiso apoderado**.
- o Si persiste: **Informar al Equipo de psicología** para establecer estrategias de trabajo en conjunto.
- o De no respetarse el compromiso: **suspensión** (ver anexo)

**3.2 Atemorizar a los compañeros amenazándolos (Ver anexo de conductas violentas):**

Atemorizar o amenazar a los compañeros tiene distintas características. Puede aparecer como una simple descarga de ira (“ya vas a ver...”) o puede ser indicio de acoso escolar o bullying. Cuando un estudiante amenaza a otro, a partir de su superioridad física, poder, o posibilidad de excluir socialmente a la víctima, provoca temor y dificultad en el otro para pedir ayuda. Estos comportamientos tienen graves consecuencias en la dinámica social del curso y en el autoestima y bienestar emocional del estudiante afectado.

Estrategias:

- o Conversar por separado con los alumnos involucrados. Es fundamental conversar con los alumnos (el que está molestando y el que está siendo molestado) de manera individual y distanciada. Esto favorecerá la comprensión y la apertura del alumno.
- o **Con los alumnos de Segundo ciclo:** El profesor y/o responsable **debe mediar en el conflicto**: para esto, debe asegurar seguridad al alumno que está siendo molestado, que no volverá a suceder y que el adulto responsable lo cuidará ya que se conversará con el otro afectado. Con el alumno que está molestando, se conversarán sobre las motivaciones y las consecuencias de sus actos, informando al alumno que lo sucedido es contra la convivencia escolar.
- o Con ambos, partir de lo sucedido, se les mostrarán otras formas de actuar ante esa misma situación. Permitir que el/la niño/a pueda reparar el daño (pidiendo disculpas, etc.).
- o **Conversación a nivel de grupo-curso.** Evaluar la situación y sus consecuencias, buscando otras medidas para resolver los conflictos
- o Dependiendo de la gravedad de la amenaza: Anotarlo en el libro de clases y/o **informar al apoderado.**
- o Continúan los hechos: Se firmará un **compromiso alumno.** (ver anexo) y se firmará un **compromiso apoderado.** Además se informará al **Equipo de psicología** para establecer estrategias de trabajo en conjunto.
- o De no respetarse el compromiso: **suspensión** (ver anexo)

La diferencia está dada en que en los niños más pequeños, es importante que los adultos y padres se involucren en evitar estas conductas. Con los jóvenes, podemos dar la posibilidad de que aprendan a solucionar el conflicto. El criterio está en definir la gravedad de la amenaza, si involucra daño físico o emocional para la víctima, es necesario informar de inmediato a sus padres y al Equipo de Psicología, aún cuando los involucrados puedan solucionar el problema.

### **3.3 Agresión física entre pares (Ver anexo de conductas violentas):**

Como un establecimiento educacional que busca el resguardo de la seguridad e integridad de todos los alumnos, las agresiones físicas realizadas con intencionalidad están absolutamente penalizadas. Sin justificar ninguna

situación (venganza). Esto excluye aquellos golpes que se infringen por casualidad (en un juego de fútbol, etc.).

Estrategias:

- **Hasta segundo básico:**
  - o Separar a los alumnos involucrados. Es fundamental que el alumno que está haciendo el maltrato, sin tono de castigo (pero sí firme) sea calmado y retirado del lugar. Además se debe acoger y resguardar la seguridad al alumno que ha sido víctima. Todo de manera individual, lejos del lugar y compañeros. Ideal en estas situaciones, que dos adultos puedan intervenir, uno que se vaya con el que agredió y el otro adulto con el niño que ha sido agredido.
  - o **Informar a apoderados inmediatamente.** Escribirlo en el libro de clases del alumno (el que generó la agresión)
  - o **Conversación a nivel de grupo-curso.** Evaluar la situación y sus consecuencias, buscando otras medidas para resolver los conflictos
  - o Continúan los hechos: Se firmará un **compromiso alumno.** (ver anexo) y un **compromiso apoderado.** Informar al **Equipo de psicología para intervención** para establecer estrategias de trabajo en conjunto.
  - o De repetirse y no cumplirse el compromiso: **suspensión** (ver anexo)
  
- **De 3° básico a 8vo básico:**
  - o **Expulsión inmediata** (si la agresión se comete en horario de clases), si es durante el recreo es fundamental que el alumno que está haciendo el maltrato, sin tono de castigo (pero sí firme) sea retirado del lugar. Además se debe acoger y resguardar la seguridad al alumno que ha sido víctima. Todo de manera individual, lejos del lugar y compañeros. Ideal en estas situaciones, que dos adultos puedan intervenir, uno que se vaya con el que agredió y el otro adulto con el niño que ha sido agredido.
  - o **Se anota en libro de clases.**
  - o Con ambos, partir de lo sucedido, se les mostrarán otras formas de actuar ante esa misma situación. Permitir que el/la niño/a pueda reparar el daño (pidiendo disculpas, etc.).
  - o **Conversación a nivel de grupo-curso.** Evaluar la situación y sus consecuencias, buscando otras medidas para resolver los conflictos
  - o Dependiendo de la gravedad de la amenaza: **Informar al apoderado** inmediatamente
  - o Continúan los hechos: Se firmará un **compromiso alumno.** (ver anexo) y un **compromiso apoderado.** Informar al **Equipo de psicología** para intervención y establecer estrategias de trabajo en conjunto.
  - o De continuar con las conductas y no respetarse el compromiso: **suspensión** (ver anexo)

Además, se debe realizar **compromiso con los alumnos, familias y compañeros**. Debemos recordar que los testigos de la violencia también son afectados, ya que estas acciones atentan contra la convivencia grupal. Conversar con los compañeros, explicitando el porqué estos comportamientos no pueden ser aceptados, y buscando con ellos medidas para resolver conflictos que excluyan la violencia cada vez que éstas ocurran, son herramientas para evitar que esto se repita.

#### 4. Maltrato a Profesores y/o personal del colegio<sup>14</sup>

##### 4.1 Contestar de mala forma:

Debemos permitir a los estudiantes dar libremente sus opiniones, estar en desacuerdo entre ellos y con los adultos, ser apasionados en sus opciones, etc., pero siempre enmarcándolo en un clima de respeto.

Cuando un estudiante contesta de mala forma, ya sea ignorando o desafiando al docente, está debilitando la relación de respeto que debe existir entre ambos. Estas conductas no pueden ser validadas por los adultos, sino que todos debemos exigir y ayudar a que nuestros estudiantes accedan a un modo más asertivo de demostrar su malestar.

Estrategias:

- **Hasta segundo básico:**
  - o Conversación con el alumno. Para esto es necesario sacarlo del lugar, y conversar a solas con él. Preguntar qué es lo que sucedió y por qué lo hizo. Expresarle al alumno cómo nos sentimos cuándo nos hablan así (empatía) y buscar maneras de resolver los conflictos de otra forma.
  - o Permitir que el/la niño/a **pueda reparar** el daño (pidiendo disculpas, etc.).
  - o Repite conducta: **Registrar libro de clases y informar a apoderado**.
  - o Continúan los hechos: Se firmará un **compromiso alumno** y se firmará un **compromiso apoderado** (ver anexo).

---

<sup>14</sup> Dependiendo de la situación, la directiva del Colegio toma medidas disciplinarias como: Compromiso, compromiso de padres y/o cancelación de matrícula.

- **De 3° básico a 8vo básico:**
  - o Conversar con el alumno. Para esto es necesario sacarlo del lugar, y conversar a solas con él. Preguntar qué es lo que sucedió y por qué lo hizo. Permitir que el niño se exprese y no se cierre a la conversación. Expresarle al alumno cómo nos sentimos cuando nos hablan así (mostrar la empatía) y buscar maneras de resolver los conflictos de otra forma
  - o Permitir que el/la niño/a **pueda reparar** el daño (pidiendo disculpas, etc.).
  - o Si se repite: **Registrar libro de clases e informar a apoderados.**
  - o A la tercera vez: **Expulsión** de clases, informar a **apoderados y firma de compromiso alumno y apoderados.**
  - o Ante la reiteración: **Suspensión.** Informar al **Equipo de psicología** para intervención y establecer estrategias de trabajo en conjunto.

#### 4.2 Insultos o agredir físicamente:

Este hecho es muy grave, y está considerada como una falta gravísima, que debe atenderse el problema inmediatamente, tomando medidas que permitan comprender qué es lo que está sucediendo con el alumno sin desatender la gravedad del hecho mismo.

Estrategias:

- **Hasta segundo básico:**
  - o Se anota en libro de clases.
  - o Si comete en horario de clases o recreo es fundamental que el profesor le explique lo grave del hecho al alumno, sin tono de castigo (pero sí firme), y será retirado del lugar hacia las oficinas. Ahí se conversará con él sobre las consecuencias de sus actos.
  - o Informar al alumno que lo sucedido es contra las normas, por tanto tendrá una sanción. Conversar con él sobre esta.
  - o Permitir que el/la niño/a **pueda reparar** el daño (pidiendo disculpas, etc.).
  - o Quedará **registrado en el libro de clases** y se debe **informar a apoderados.**
  - o Continúan los hechos: Citación de apoderados y se firmará un **compromiso alumno y apoderado.** (ver anexo) Derivación **Equipo Psicología** para establecer estrategias de trabajo en conjunto.
- **De 3° básico a 8vo básico:**
  - o Se anota en libro de clases.
  - o **Expulsión inmediata** si la agresión se comete en horario de clases, si es durante el recreo es fundamental que el profesor le explique lo grave del hecho al alumno, sin tono de castigo (pero sí firme), y será retirado del lugar hacia las oficinas.

- o Quedará **registrado en el libro de clases** y se debe **informar a apoderados**.
- o Se conversará con él sobre las consecuencias de sus actos. Permitir que el/la niño/a **pueda reparar** el daño (pidiendo disculpas, etc.).
- o Dependiendo de la gravedad de la amenaza: **informar a apoderados**, en contacto inmediato y **evaluar suspensión**.
- o Si se repite: se firmarán un **compromiso alumno y apoderado**. (ver anexo).
- o Ante la reiteración: **Suspensión** (ver anexo). Derivación **Equipo Psicología** para establecer estrategias de trabajo en conjunto con los padres medidas de prevención y/o tratamiento para evitar estas conductas.

Para los niveles superiores si la agresión es grave, significa suspensión inmediata y citación a los apoderados, de manera de que los padres se involucren fuertemente en la sanción y medidas a tomar con el estudiante que ha hecho daño físico o verbal a un docente o paradocente del colegio.

## 5. Otras situaciones

### 5.1 Salir del colegio sin permiso:

La autorización para salir del colegio dentro de la jornada escolar, deberá ser justificada por el apoderado a través de una comunicación que explique el motivo, día y hora de la salida del colegio. En los alumnos menores se debe hacer presencia de adulto responsable para retirar al alumno de la jornada escolar, firmando previamente el registro.

En caso de que un estudiante se retire del colegio sin la autorización correspondiente:

- o El docente o paradocente que ha notado la ausencia informa a dirección del colegio. Se informa inmediatamente a los apoderados sobre la situación.
- o Se establece el paradero actual del alumno.
- o Al día siguiente se establecen medidas disciplinarias sobre la situación. Para esto se debe conversar con el alumno, de manera comprensiva se preguntan sobre las motivaciones que lo llevaron a esa situación. Ser comprensivos y luego mostrar otras alternativas de solución. Explicando que lo sucedido es también en contra de las normas y no debe volver a ocurrir. Hacer énfasis en la preocupación por el alumno.
- o Continúan los hechos: Citación de apoderados y se firmará un



- o **compromiso alumno y apoderado.** (ver anexo)
- o Ante la reiteración: Derivación **Equipo Psicología** para establecer estrategias de trabajo en conjunto con los padres medidas de prevención y/o tratamiento para evitar estas conductas.

## 5.2 Alumno en situación física de peligro

En este caso se observan aquellas situaciones en que los alumnos se encuentran en una situación física de peligro o posible daño en las cuales han entrado intencionalmente. Por ejemplo: subirse arriba del techo, pasarse por arriba de la reja, escalar el muro, etc.

Estrategias:

- **Hasta segundo básico:**
  - o Sacar al alumno de la situación, ayudarlo para salir lo antes posible del riesgo. No hacerlo con un tono castigador (producirá más rechazo). Al estar fuera de peligro, preguntar sobre las motivaciones que lo hicieron llevar esa situación. Ser comprensivos y luego mostrar otras alternativas de solución. Explicando que lo sucedido es también en contra de las normas y no debe volver a ocurrir.
  - o De repetirse: hacer lo mismo que antes e informar al alumno que lo sucedido es contra las normas, por tanto tendrá una sanción (conversar sobre esta). **Informar a los apoderados.**
  - o De continuar con los hechos: se firmará un **compromiso alumno.** (ver anexo)
  - o De repetirse: derivación **Equipo psicología** para establecer estrategias de trabajo en conjunto
- **De 3° básico a 8vo básico:**
  - o Sacar al alumno de la situación, para esto no hay que castigarlo o utilizar un tono brusco, es necesario mostrarle que está en peligro y que debe salir de esa situación, y cualquier cosa que necesite se va a conversar abajo (ser enfático en eso). Si el alumno aún no quiere bajar, hay que preguntarle qué es lo que necesita (la mayoría de las veces están ahí por una razón), y nosotros los vamos a ayudar una vez que salga de ahí.
  - o Cuando esté abajo, no hay que retarlo, sino mostrarle las consecuencias de sus actos. Comprender qué es lo que lo llevó a esa situación, qué estaba buscando.
  - o Con ambos, partir de lo sucedido, se les mostrarán otras formas de actuar ante esa misma situación.
  - o De repetirse: Informar al alumno que lo sucedido es contra las normas, por tanto tendrá una sanción. Conversar con él sobre esta. (conversación con apoderado, quede registrado en el libro).

- o Continúan los hechos: **Citación de apoderados** y se firmará un **compromiso alumno**. (ver anexo)
- o De repetirse: Derivación **Equipo psicología** para establecer estrategias de trabajo en conjunto

### 5.3 Uso y/o porte de drogas, alcohol u otras sustancias ilícitas

Si bien este es un caso de alta gravedad (ver otro documento “Situaciones de Gravedad en los alumnos”), también debemos situarlo dentro de la convivencia, ya que impacta fuertemente en el clima escolar y en la relación de los alumnos con los profesores y pares. Además porque requiere un abordaje inmediato desde los profesores y los distintos estamentos.

Es fundamental partir con la noción de que cualquier indicador es importante para sospechar de porte o abuso de drogas/alcohol (asumiendo el principio de inocencia), y ante una sospecha estamos en la obligación de actuar para prevenir/detener el porte (o traspaso de droga dentro del colegio) y prevenir/atender a los posibles consumidores. Fundamental resguardar la confidencialidad en todo momento.

Estrategias<sup>15</sup>:

- o Antes de tomar cualquier decisión frente a situaciones relacionadas con la sospecha de consumo de drogas, es **indispensable desarrollar un proceso que genere un clima de confianza** que facilite el diálogo respecto a lo que posiblemente le está sucediendo.
- 1. De tener sospechas sobre porte de drogas/alcohol:
  - o Debe inmediatamente poner en alerta al profesor encargado del alumno (prof jefe) para que genere una **entrevista de acogida** en un clima de confianza para descartar/confirmar la situación. Poner siempre el acento en la preocupación que se tiene por el alumno.
  - o De ser verdadera la sospecha **dar aviso a dirección del colegio**, para retener las sustancias en caso de porte y dar **aviso inmediato a lo apoderados para entrevista**.
  - o En esta entrevista deben estar presentes: alumno, apoderado, profesor jefe, representante de la dirección del colegio y equipo de psicología. Se ponderará la gravedad del problema de acuerdo a las situaciones de posible consumo y/o se establecerán las sanciones respectivas frente al porte. Es fundamental identificar el nivel de disposición al cambio del alumno y la familia.
  - o Además se acordarán lineamientos básicos para el trabajo de prevención/tratamiento con el alumno y familia. A cargo del

---

<sup>15</sup> Adaptado de “Estrategias de Prevención CONACE” [www.conace.cl](http://www.conace.cl)

- equipo de psicología** en trabajo conjunto con el profesor jefe.
2. De tener sospechas de uso y/o consumo de drogas:
    - o Debe inmediatamente poner en alerta al profesor encargado del alumno (prof jefe) para que genere una **entrevista de acogida** en un clima de confianza para descartar/confirmar la situación. Poner siempre el acento en la preocupación que se tiene por el alumno.
    - o De ser verdadera la sospecha **dar aviso a dirección del colegio y al equipo de psicología**.
    - o Se realizará una **entrevista inicial con el alumno, el profesor jefe y el equipo de psicología** donde se identificará el problema según el nivel de consumo, la ponderación acerca de la motivación que tiene el estudiante para el cambio. Además se acordarán lineamientos básicos para el trabajo de prevención/tratamiento con el alumno y familia.
    - o Luego se citará a los apoderados (Prof Jefe junto a Equipo de psicología), donde se informará de la situación, se indagará mayor información y se coordinará las estrategias de trabajo con el alumno y familiar, estableciendo contactos con redes de atención local de ser necesario.
    - o Situaciones de microtráfico dentro del establecimiento:
    - o Los casos siempre deben ser abordados de manera institucional. Esta es una situación **de delito** que está penada por el la de drogas N° 20.000.
    - o Actuar eficazmente: **dar aviso a dirección del colegio, para dar aviso inmediato a lo apoderados para entrevista**.
    - o Dar cuenta de la falta y el delito que se está cometiendo. Se entregarán los antecedentes al fiscal del Ministerio Público o a las policías de la comuna, quienes realizaran las investigaciones del caso.
    - o Además se acordarán lineamientos básicos para el trabajo de prevención/tratamiento con el alumno y familia. A cargo del **equipo de psicología** en trabajo conjunto con el profesor jefe, estableciendo contactos con redes de atención local.

#### 5.4 Porte de armas blancas o de fuego

- o Actuar eficazmente: **dar aviso a dirección del colegio**, para incautación del arma. **Dar aviso inmediato a lo apoderados para entrevista**.
- o Dar cuenta de la falta y el delito que se está cometiendo. De ser armas de fuego dará aviso a carabineros y/o se entregarán los antecedentes al fiscal del Ministerio Público o a las policías de la comuna, quienes realizaran las investigaciones del caso.
- o Además se acordarán lineamientos básicos para el trabajo de prevención/tratamiento con el alumno y familia. A cargo del **equipo de psicología** en trabajo conjunto con el profesor jefe, estableciendo contactos con redes de atención local.

## 6. Uso de aparatos tecnológicos:

Si bien no se justifica como una situación de crisis, es una conducta que interfiere en el desarrollo del clima pedagógico dentro del aula de clases, que dificulta la concentración, distrae a otros pares y es necesario mostrar y poner límites coherentes, estables y consistentes. En este sentido es deber de **todos**, cumplir con la normativa escolar en relación al uso de aparatos tecnológicos (reproductores musicales, celulares, etc.).

Estrategia:

- o Esta prohibido el uso de estos aparatos, por tanto **cada profesor a inicio de año debe informar a los alumnos que tenerlos y/o usarlos van contra del reglamento y serán requisados** y dejados en la dirección del colegio para que su apoderado lo pueda venir a buscar. No habrá segundas oportunidades. Hay que ser muy firme en esta instrucción.
- o De encontrar a un alumno usando o teniendo un aparato, se le pedirá y **requisará el aparato**, se hará **registro en la hoja de vida**, y se explicará el procedimiento.
- o Al final de la jornada escolar, el profesor jefe **informará a los apoderados** y serán ellos quienes pueden retirar el aparato personalmente.

## ANEXOS

### CONDUCTAS VIOLENTAS

- **Brusquedad, malos modos, gritos, insultos, expresiones groseras:** Por desgracia se han generalizado en nuestra sociedad. Son desagradables, pero no podemos considerarlos actos de violencia.
- **Falta de disciplina:** Perturbación del orden o conducta disruptiva. Obstaculizan la eficacia educativa, pero tampoco son en la mayoría de los casos actos de violencia, y requieren un tratamiento específico.
- **Impulsividad:** En niños pequeños se da con cierta frecuencia, y es un problema que ha de ser observado atentamente. Es una dificultad para controlar la propia conducta, que puede necesitar el tratamiento de un especialista (déficit de atención, trastornos de hiperactividad). Conviene tratarlo cuanto antes porque provoca retraso escolar y un mal ajuste social. Además, si no se trata, favorece la aparición de conductas agresivas.
- **Carácter iracundo:** Hay alumnos con un estilo afectivo propenso a la furia. Son susceptibles, se encolerizan con facilidad. En muchas ocasiones el mismo alumno puede sentir miedo de sus propias reacciones. No conduce a un acto violento cuando se tiene capacidad de autocontrol.
- **ACTOS DE VIOLENCIA: Es el comportamiento dirigido a hacer daño (físico o psicológico) a otra persona, aprovechándose de la superioridad física o de la ayuda de otros.** En su mayor expresión incluiría actos de crueldad con animales, actos de vandalismo y robos. Este comportamiento suele ir acompañado de otras conductas antisociales, como consumo excesivo de alcohol o de otras drogas, actos delictivos, sexo precoz o promiscuo, desprecio a toda forma de autoridad, etc.

Dentro de los actos de violencia podemos incluir el **acoso escolar o bullying**. Olweus (1986 y 1991) define las situaciones de acoso e intimidación de la siguiente forma: “un alumno es agredido o se convierte en víctima cuando está expuesto **de forma repetida y durante un tiempo a acciones negativas** que lleva a cabo otro alumno o varios de ellos. A su vez define las acciones negativas de esta forma: “Se produce una acción negativa cuando alguien **de forma intencionada causa un daño hiere o incomoda a otra persona**” (Olweus 1973).



**CARTA DE COMPROMISO**  
**ALUMNO**

Yo \_\_\_\_\_ me comprometo a:

---

---

---

---

---

Si cumplo estos compromisos voy a poder seguir participando de todas las actividades de mi curso, y además seguiré recibiendo la ayuda del colegio para ir creciendo cada día más.

Si NO cumplo los compromisos, la Escuela “Casa Azul”, va a tomar otro tipo de medidas, como la suspensión de clases.

\_\_\_\_\_  
MI FIRMA

\_\_\_\_\_  
FIRMA PROFESOR JEFE



**CARTA DE COMPROMISO**  
**APODERADOS**

Yo \_\_\_\_\_ apoderado/a de \_\_\_\_\_, frente a las reiteradas conductas negativas de mi pupilo, me comprometo a:

---

---

---

---

---

Si cumplo estos compromisos mi hijo podrá seguir participando de todas las actividades de su curso, y además seguirá recibiendo la ayuda del colegio para ir creciendo cada día más.

Si NO cumplo estos compromisos, la Escuela “Casa Azul”, va a tomar otro tipo de medidas, como la suspensión de clases de mi pupilo.

---

FIRMA APODERADO

---

FIRMA PROFESOR JEFE



## **CARTA DE SUSPENSIÓN**

Yo \_\_\_\_\_ apoderado/a de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, estoy al tanto del NO cumplimiento de los compromisos adquiridos  
frente a las reiteradas conductas negativas de mi pupilo/a.

El colegio "Escuela Casa Azul", ha decidido suspender al alumno/a  
durante \_\_\_\_\_.

Durante este tiempo de suspensión se espera que mi hijo/a regrese al  
aula con mayor disposición y disciplina. Para esto nuestra labor de  
acompañamiento, como apoderados, es esencial. Por tanto, nos  
comprometemos a:

---

---

---

---

Si hay resultados positivos en la conducta de mi hijo/a al regresar, el/ella  
podrá seguir participando de todas las actividades normales de su curso, y  
además seguirá recibiendo la ayuda del Colegio y el Equipo para ir creciendo  
cada día más.

Si NO hay cambios significativos en la disciplina y conducta, la Escuela  
"Casa Azul", va a tomar otro tipo de medidas, como la Condicionalidad de  
Matrícula, a cargo de la Dirección del Colegio.

---

FIRMA APODERADO

---

FIRMA ALUMNO

---

FIRMA PROFESOR JEFE

---

FIRMA DIRECCIÓN



