

**Mejoramiento escolar de establecimientos de alto desempeño de la Macrozona Centro
Sur de la Agencia de Calidad de la Educación**

Concepción, 29 de julio de 2016

Resumen

Este estudio buscó comprender las características de mejoramiento escolar presentes en seis establecimientos categorizados en alto desempeño por la Agencia de Calidad de la Educación. Se utilizó un diseño cualitativo, realizándose en una primera fase la revisión documental de seis informes, y aplicando posteriormente la técnica de focus group en cuatro de los seis establecimientos estudiados. Los resultados obtenidos permitieron conocer la relación y caracterización de las prácticas y factores que favorecen el mejoramiento escolar. Los principales hallazgos muestran la importancia del compromiso de la comunidad escolar con la labor educativa y una estructura organizacional que favorece el logro de funciones, metas y objetivos.

Palabras claves: Mejoramiento escolar, práctica, factor, teoría fundamentada, compromiso escolar, estructura organizacional.

Abstract

This study sought to understand the characteristics of school improvement present in six establishments categorized high performance by the Agency for Quality Education. A qualitative design was used, performing in a first phase the document review of six reports, and applying the technique of focus groups in four of the six facilities studied. The results allowed us to know the relationship and characterization of practices and factors that promote school improvement. The main findings show the importance of the commitment of the school community with the educational work and an organizational structure that promotes further functions, goals and objectives.

Keywords: Improvement school, practice, factor, grounded theory, school engagement, organizational structure.

I.- Antecedentes teóricos y empíricos

El presente seminario tiene como propósito analizar las características de mejoramiento escolar que han desarrollado seis establecimientos de alto desempeño de la Macrozona Centro Sur de la Agencia de Calidad de la Educación durante el año 2015.

A continuación se presenta el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SAC) que rige la institución de práctica definiendo el rol y las funciones que cumple, esto con el fin de contextualizar el problema de investigación. Luego se reúnen distintas percepciones teóricas sobre mejoramiento escolar, y posteriormente, se exponen los antecedentes empíricos asociados a procesos, prácticas y factores estudiados en el contexto educacional chileno.

1. Sistema Nacional de aseguramiento de calidad

Los cambios, durante la última década, en torno a la visión de calidad de educación se establecieron concretamente en la “Ley General de Educación” (Ley 20.370, promulgada el año 2009) y en la ley que instituye el “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SAC) de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización” (Ley 20.529).

Este marco normativo define una institucionalidad que aborda el problema de la calidad educativa desde una perspectiva sistémica, y busca un equilibrio entre la autonomía de los sostenedores, la entrega de apoyo y la exigencia de rendición de cuentas. (Ministerio de Educación, 2011)

En particular, el SAC contempla un conjunto de instituciones que se crean y/o renuevan para promover una mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades institucionales de los establecimientos educacionales del país.

En esta línea, las cuatro instituciones que actualmente conforman este sistema son el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación Escolar y el Consejo Nacional de Educación, cada uno con funciones y responsabilidades claramente diferenciadas.

La Agencia de Calidad de la Educación es una institución de servicio público, funcionalmente descentralizada, con consejo exclusivo, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y que se relaciona con el Presidente de la República por medio del Ministerio de Educación.

La ley estipula que el objeto de la Agencia será evaluar y orientar el sistema educativo para que este propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, es decir, que todo alumno tenga las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. A continuación se muestra la composición del SAC, destacando las funciones que cumple la Agencia.



Figura 1. Esquema de instituciones adscritas al Sistema de Aseguramiento de Calidad

Anteriormente a esta ley, la calidad de la educación en Chile estaba asociada de manera exclusiva a los resultados de la prueba del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), mediante los nuevos cambios se amplía la mirada de calidad incorporando estándares indicativos de desempeño que se ajusten a las características particulares de cada establecimiento. (Agencia de Calidad, 2014)

Para esto, la Agencia de Calidad evalúa el desempeño de la escuela a través de los logros de aprendizaje de los estudiantes y de indicadores de desarrollo personal y social de la comunidad educativa que corresponden a: a) Autoestima académica y motivación escolar, b) Clima de convivencia escolar, c) Participación y formación ciudadana, d) Hábitos de vida saludable, e) Asistencia escolar, f) Retención escolar, g) Equidad de género y h) Titulación técnico-profesional.

La Agencia de Calidad de la Educación ha realizado estudios en base a los dispositivos de evaluación que aplica en los establecimientos, los que se aplican de acuerdo a la ordenación que recibe cada institución educativa en base a la evaluación de aprendizaje referido al SIMCE, otros indicadores de calidad, índice de satisfacción y cumplimiento de la normativa.

En este contexto, existen cuatro categorías de desempeño para los establecimientos: *Alto*, *Medio*, *Medio-bajo* e *Insuficiente* que se ajustan a la realidad de cada uno de ellos en coherencia con sus características particulares.

En torno a las categorías señaladas por la Agencia de Calidad (2014) se define el tipo de visita que requieren los establecimientos según sus necesidades de mejora:

Visita Integral: Se evalúan todas las dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

Visita temática: Se evalúa solo a una o algunos de las dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

Visita de Fortalecimiento de la Autoevaluación: Se evalúan los procesos de autoevaluación que desarrolla el establecimiento, asimismo las instancias, herramientas y capacidades que disponen para implementar la cultura de autoevaluación.

Visita de Aprendizaje: Su objetivo es recabar información sobre buenas prácticas de gestión educativa.

Esta última se realiza en establecimientos ordenados como de *Alto desempeño* y pretende, con la aprobación de los actores de la comunidad educativa, sistematizar prácticas que inciden, directa o indirectamente, en el desarrollo de los estudiantes y el mejoramiento institucional en ese contexto. Posteriormente, se comparten estas experiencias con el objetivo de orientar a otras comunidades educativas para que generen sus propias estrategias de mejoramiento. Es importante recalcar que los establecimientos categorizados en este nivel, por lo tanto se posicionan como escuelas eficaces y de calidad a nivel nacional.

Ahora bien, en este marco la Agencia de Calidad (2014) concibe que la educación de calidad es aquella que logra altos resultados de aprendizaje académico y formativo, independiente de las características de los alumnos. Una educación de calidad es entonces equitativa e integral, siendo imprescindible incorporar instrumentos de evaluaciones válidas y confiables que puedan ser utilizados para evaluar y brindar, posteriormente, orientación útil a las escuelas.

2. Mejoramiento y eficacia escolar

Para comprender el concepto de mejoramiento escolar, es necesario entender la finalidad que la escuela desea alcanzar para lograr posicionarse como una escuela eficaz con una educación de calidad. En este sentido, resulta menester comprender cuál es la definición de escuela eficaz entendida, a saber, aquella “que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y situación social” (Murillo, 2003). Para el mismo autor las escuelas eficaces destacan en tres áreas claves:

Equidad: Para ser eficaz se debe favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus alumnos, lo que significa que eficacia y equidad son mutuamente necesarias.

Valor agregado: la escuela es eficaz si los resultados que obtiene con sus estudiantes son mayores que los de escuelas con características similares o en otras palabras, si sus estudiantes progresan más que lo esperable dada las características socioeconómicas y culturales de su familia.

Desarrollo integral de los alumnos: La escuela eficaz además de los buenos resultados en lenguaje y matemáticas, se preocupa de su formación en valores, bienestar y satisfacción, desarrollando toda la personalidad de sus alumnos.

En coherencia con los principios señalados, una escuela eficaz logra tres propósitos:

- a) Educar a los niños en diversas destrezas, conocimientos académicos y cognoscitivos, los que se amplían con la edad, pasando desde niveles básicos a otros más complejos.
- b) Educar a los niños en el desarrollo de habilidades personales y sociales para funcionar en la sociedad, el mundo del trabajo y la política.
- c) Contribuir a la igualdad de oportunidades apoyando a los alumnos de entornos socio familiares más desfavorables para que puedan doblarle la mano a sus condiciones de origen.

En este sentido, autores como Torche, Martínez, Madrid y Araya (2015), en un estudio realizado en tres regiones chilenas, tuvieron como objetivo, comprender la forma en que directores y docentes de 12 establecimientos del país conciben el concepto de educación de calidad. Los autores establecen un modelo para explicar la visión de los participantes considerando tres niveles: *esencial* (compromiso y preocupación personal por los estudiantes), *valórico-formativo* (entrega de valores y habilidades para la vida) e *instrumental* (logros de aprendizaje y componentes de la gestión escolar). En este estudio, se revela que el primer y segundo nivel no se considera en las estrategias de evaluación que realiza la Agencia de Calidad, por otra parte se evidencia un fuerte grado de desacreditación del SIMCE como estrategia de evaluación de calidad. Existe por lo tanto una brecha entre lo que entiende la escuela como educación de calidad y lo que entienden las instituciones gubernamentales a nivel nacional.

2.1 Estudios empíricos sobre mejoramiento escolar

Sobre estudios dirigidos a mejoramiento escolar, es primordial destacar a Bellei et. al. (2015) quienes establecieron el objetivo de conocer como las escuelas chilenas mejoran su capacidad de ofrecer mejores oportunidades de aprendizajes a sus alumnos, generando un mejoramiento sostenido a lo largo de una década. Para el logro de este propósito, se utilizó una metodología de estudios de casos seleccionando aquellos que mejoraron sostenidamente entre 2002 y 2010 utilizando el “Índice de mejoramiento escolar”.

Los resultados revelan que el mejoramiento es gradual y acumulativo en cuanto las acciones que se realizan a nivel institucional, en relación a resultados, no es un aumento lineal sino desbalanceado en su desarrollo, además es un proceso que requiere tiempo para lo cual existen distintas rutas de mejoramiento acordes a la realidad de cada escuela.

Por otra parte el estudio realizado visualiza como factores claves en el mejoramiento:

Liderazgo directivo: En relación al área de liderazgo se releva la cohesión entre el rol del Director y Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, del mismo modo los estilos de liderazgo se adecuan a la escuela a través de la continuidad que se le otorga, no obstante se destaca que los directivos, en los establecimientos estudiados, incorporan un estilo que combina exigencia y apoyo. Además se introduce estratégica y selectivamente las políticas nacionales y las ofertas externas.

Gestión pedagógica: Respecto al área pedagógica se incorporan instrumentos de gestión de la enseñanza que sustentan la mejora de aprendizajes, en los equipos de los establecimientos se constituyen comunidades de profesionales, reforzado por la especialización de los docentes. Lo anterior beneficia el manejo del clima de aula y aumenta la motivación de los estudiantes, formalizando mecanismos de atención a la diversidad presente en cada escuela.

Cultura, identidad y motivación: Se evidencia la construcción de una cultura compartida por las instituciones, favoreciendo el sentido de pertenencia e identidad consensuada. Por otra parte, se implementa una efectiva gestión de la convivencia escolar y motivación en los actores de la comunidad por alcanzar sus objetivos, reuniendo todo lo anterior en fortalecer la autoestima de los estudiantes.

Gestión del contexto: Es primordial estrechar la relación entre la escuela y su contexto social, para ello se involucra a las familias como forma de asegurar que la misión de la escuela llegue a los estudiantes, además se generan alianzas con el sostenedor impulsando la sinergia entre el liderazgo de la escuela y políticas educacionales.

3. Procesos institucionales

En primer lugar, los “procesos” se definen como todo aquello que ocurre al interior de la escuela, en relación tanto a la cultura escolar que se ha construido en el establecimiento, como a la gestión educativa y los procesos pedagógicos que ocurren al interior del aula. (Agencia de Calidad de la Educación, 2014)

Por otra parte la Unicef (2004) define “procesos” como la cultura y la gestión escolar, además de aquello que ocurre a nivel de aula. Una gestión efectiva es aquella que se centra en los procesos de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, involucrando a

los docentes en las orientaciones y planificaciones curriculares, propicia un clima positivo y ambiente favorable al aprendizaje.

Sobre la importancia de estudiar los procesos, la investigación realizada por De la Vega (2015) a docentes, directores de escuelas, asesores técnico-educativos y académicos permitió conocer los elementos que caracterizarían a una escuela chilena que está desarrollando procesos de mejoramiento. Según este investigador, el objetivo de su estudio fue concretar una innovación metodológica para el análisis de mejoramiento educativo, confirmando la importancia de privilegiar las características de los procesos internos de los establecimientos educacionales a la hora de evaluar su desempeño, reconociendo la importancia de la labor del sostenedor, gestión de recursos y liderazgo pedagógico.

4. Prácticas institucionales

Las *prácticas* se entienden como el conjunto de acciones que implementa la propia comunidad educativa para generar cambios en una o más áreas de gestión de los establecimientos. En esta línea, Zabalza (2012) plantea los beneficios que aportan los estudios e identificación de prácticas institucionales educativas, las que actúan en doble propósito, primero permiten un producto descriptivo referido al análisis y en segundo lugar ofrecen productos para la transformación en las escuelas. El autor enumera un listado de insumos que propician los propósitos descritos anteriormente.

Identificar las prácticas sirve de modelo de actuación en el ámbito educativo al que pertenece cada establecimiento. Permite visibilizar a los responsables de la comunidad educativa que actúan y dan sentido a la práctica como tal. Del mismo modo, mejora los dispositivos metodológicos y técnicos para el análisis de prácticas educativas y favorece la observación mediante esquemas conceptuales y ejes de identificación de propuestas educativas de los profesores tanto en el nivel operacional como conceptual. Por último, brinda conocimientos y experiencias, profundizando en la instalación sobre el debate de la comunidad científica y profesional para mejorar estrategias y propuestas de calidad que respondan a los desafíos culturales y sociales. (Zabalza, 2012)

5. Factores externos e internos vinculados a mejoramiento escolar

En torno a las características del mejoramiento escolar que han relevado los estudios longitudinales realizados en el contexto nacional, se ha puesto énfasis en detectar aquellos factores tanto externos como internos que inciden en los procesos de cambios que viven los establecimientos educacionales.

Al respecto, la Agencia de Calidad de la Educación (2014), realizó un estudio que tuvo como objetivo analizar las prácticas institucionales relevantes recogidas en las visitas de aprendizaje, lo que le permitió comprender los procesos de cambio en comunidades

educativas específicas y la diversidad de alternativas existentes para abordar problemáticas propias de cada establecimiento. Se estudió las visitas de aprendizaje realizadas en el año 2014 en 23 de 26 establecimientos que fueron categorizados como alto desempeño. Los resultados revelan una serie de factores que inciden en los procesos para la mejora escolar entre los cuales se describen:

Marco regulatorio: Corresponde a las políticas públicas impulsadas desde el nivel central que facilitan las buenas prácticas. Entre estas, se encuentran la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) la cual es percibida como favorable ya que permite la contratación de profesionales, la adquisición de insumos, el financiamiento de evaluaciones externas, entre otras. Además se destaca la creación de Planes de Mejoramiento Escolar (PME) indicado como una herramienta de gestión que permite organizar la labor educativa dentro del establecimiento (con metas ambiciosas y pasos a seguir para alcanzarlas) siendo los propios actores quienes generan estrategias acorde a sus necesidades. Por último se valora la materialización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en tanto sirve como el principal instrumento de planificación que articula la gestión institucional.

Características de la escuela: Se destaca la dependencia de los establecimientos de corporaciones municipales y Dirección de Administración de Educación Municipal que facilita la gestión pedagógica y cumplimiento de objetivos. La infraestructura óptima que permite desarrollar las actividades de forma adecuada, y organizar los recursos pedagógicos, por último la disponibilidad de recursos educativos en especial aquellos de carácter tecnológico que proporcionan una mejora del aprendizaje al interior de la sala de clases y al quehacer pedagógico.

Características del profesor: Se enfatiza la motivación de los equipos docentes impulsada por la estabilidad laboral que existe al interior de las escuelas. Se encuentra además que la formación y experiencia fortalecen los sistemas de trabajo siendo acompañados con constantes capacitaciones que responden a las necesidades de la escuela.

Características de la familia: En torno a la relación familia-escuela se da cuenta de que esta impacta en los objetivos que se propone la comunidad educativa y aumenta las expectativas de los padres y apoderados respecto al desempeño escolar de sus pupilos.

Características de los estudiantes: Considerando que el 75% de las escuelas visitadas presentan altos niveles de vulnerabilidad escolar, se destaca la asistencia a clases relacionada con la gestión educativa de sus líderes, quienes se preocupan intensamente por generar un ambiente agradable. Emerge el auto concepto como facilitador asociado a alta autoestima académica y alta motivación, siendo la base del compromiso con el proceso de enseñanza. Por otra parte existe un alto sentido de pertenencia e inclusión al establecimiento lo que es positivo para la autopercepción.

Adicionalmente, se encontraron presentes los siguientes constructos asociados a mejoramiento escolar:

Cultura escolar: a partir de las visitas realizadas se revelan siete condiciones que facilitan las buenas prácticas y caracterizan la cultura de los establecimientos. El clima de convivencia al interior de la escuela, existencia de prácticas innovadoras, la integración de las familias en el quehacer de la escuela, el liderazgo de los equipos directivos, la relación de la escuela con su entorno y la existencia de tiempos de reflexión entre equipos directivos y docentes, acompañados de un sentido de misión.

Gestión de la escuela: El énfasis está en la labor del equipo directivo reflejado en la transmisión de objetivos claros con foco en lo pedagógico, incluyendo a los distintos actores en la creación de esto. Luego de definir los objetivos se procede a una adecuada planificación, supervisión, y evaluación del trabajo académico que se realizará. El facilitador que más aparece es el grado de autonomía de los docentes, acompañado de una alta expectativa de parte del equipo directivo. Entre los aspectos que destacan se encuentran la existencia de normas claras, trabajo en equipo en todas las dimensiones, y disciplina en el ambiente escolar.

Procesos de aula: Se encuentra que las diversas prácticas del profesor al interior del aula favorecen un clima apropiado para el conocimiento. Existe un trato cálido y respetuoso entre docentes y estudiantes, los primeros contextualizan los contenidos curriculares a la realidad de los estudiantes, hay presencia de rutinas asociados al proceso de aprendizaje y se registra permanente frecuencia de las evaluaciones con objetivos reconocidos por los estudiantes.

Hitos en la historia de la escuela: Corresponde a los momentos vividos en cada establecimiento que generan un punto de inflexión sobre los cambios que se implementarán para el mejoramiento escolar. Estos hitos son significativos y atingentes para los actores de las comunidades escolares e impulsan el diseño de un sistema de trabajo que incluye casos como cambios de director/a o equipo directivo, modificaciones en el proyecto educativo, nuevas prácticas, procesos de reflexión. En fin, existen eventos que llevan a la ruta que desarrollan los establecimientos en sus trayectorias.

5.1 Estudios empíricos de factores vinculados a mejoramiento escolar

A continuación se reúnen diversos estudios empíricos realizados en Chile, basados en la investigación de factores asociados al mejoramiento y eficacia escolar. Si bien, los estudios presentados no se articulan en una línea teórica común, resulta necesario indagar los factores que han sido identificados, previos al presente seminario.

A través del estudio exploratorio realizado en la comuna de Tomé, en la región del Biobío Rodríguez y Ossa (2014) discuten la influencia que ejerce la cultura escolar en el éxito o fracaso de nuevas prácticas educativas, considerado de qué manera la transformación en las prácticas educativas interactúa con las transformaciones en la cultura escolar. Para esto, es primordial conocer la cohesión escolar respecto a las prácticas que se implementan, por lo tanto desarrollar una cultura escolar coherente a la realidad de la escuela interviene en el proceso de mejoramiento escolar.

Otro factor analizado ha sido la relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar a través de un estudio basado en la revisión bibliográfica de 14 escuelas en Chile con base empírica que rescatan la importancia del liderazgo en el logro de buenos resultados. Horn y Marfán (2010) discuten que en Chile, tenemos la especificidad de contar con la figura de un Jefe Técnico Pedagógico que apoya la labor instruccional de los docentes y por lo tanto tiene un rol fundamental en el liderazgo educativo. Esta figura, en la mayoría de los casos no es visibilizada ni es consultada por lo tanto es relevante avanzar en visiones más compartidas de liderazgo.

Siguiendo esta línea, el liderazgo educativo debiese ser un “liderazgo distribuido” según Henderson (2010) sobre todo en Chile que cuenta con la particularidad de contar con la Unidad Técnico Pedagógica, concretamente el énfasis está en integrar atribuciones y acciones, de un esfuerzo coordinado y dirigido hacia la mejora de factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes el cual sería efectivo si se lograra unificar dichas funciones.

Por otra parte, Sandoval (2014) concluye en su estudio respecto de la importancia del clima escolar como un factor que incide en la mejora de la calidad de educación lo que ha sido considerado dentro de los estándares indicativos que evalúa la Agencia de Calidad de Educación. El autor discute que el clima es una condición para obtener buenos resultados y favorecer el aprendizaje siendo el reflejo de la calidad de interacciones y relaciones entre los miembros de la comunidad.

Un estudio de Rivera y Volante (2015) enfocado en conocer las teorías subjetivas sobre factores que definen la eficacia de los Planes de Mejoramiento Escolar – Ley SEP desde la mirada de docentes directivos, describe que los participantes visualizan que su meta es cumplir con lo exigido por el Ministerio de Educación, mejorar los aprendizajes de los alumnos, aumentando los puntajes SIMCE, lo que lleva a generar una tensión sobre la importancia que se le otorga al ámbito formativo-valórico en contraste con el desarrollo académico. Por lo tanto el PME-SEP se define como una estrategia orientada a alcanzar metas con énfasis en los aprendizajes y diseño curricular.

Murillo y Sepúlveda (2012) discuten que los factores de la cultura de la mejora que no contemplan el reconocimiento de los valores presentes en las metas culturales de los

distintos actores del establecimiento, corren el riesgo de centrarse en el quehacer formal instituido, dejando fuera el campo de acción de aquellos componentes de la cultura, valores, creencias y símbolos, que pueden dar cuenta y contribuir con la (des)afección de algún proyecto de mejora.

En base a la información teórica y empírica presentada, se visualiza cuáles son los elementos comunes que favorecen el mejoramiento escolar, asimismo se hace posible configurar los criterios que debería cumplir una escuela para brindar educación de calidad y equidad a sus estudiantes.

En este sentido se destaca un estudio de opinión realizado en 2013, que tuvo como propósito central caracterizar las escuelas básicas que a la ciudadanía le gustaría que hubiese en Chile. Según sus autores, Gaete y Ayala (2015) los principales hallazgos relevan la importancia de contar con profesionales de la enseñanza que estén bien preparados para los desafíos y cambios que vive la sociedad. De acuerdo a lo anterior es imperante la “excelencia docente” pero frente a esto se necesita un concepto claro, bien construido y consensuado sobre lo que significa “ser un buen profesor” más allá de los estándares. Se enfatiza además el rol que cumple la escuela en la formación de los niños y niñas, reconociendo que la familia por sí sola no es suficiente para fortalecer el desarrollo intelectual que entregan las instituciones educativas. Por otra parte, se considera mejor una escuela socialmente diversa que una en que los alumnos provengan de familias similares en su nivel socioeconómico. La mayoría de los encuestados piensa que el currículo escolar debiese ser fijo y único justificando que la homogeneización asegura equidad en el cual todos aprenden lo mismo y asegura uniformidad cívica. Por último se destaca la responsabilidad ciudadana que se le adjudica a la escuela en detrimento de la labor de los propios ciudadanos por contribuir a esta materia.

En suma a lo anterior, para comprender el mejoramiento escolar se debe entender que es un proceso único para el establecimiento educacional de acuerdo a sus características y trayectoria, siendo intervenido por la gestión de prácticas y factores ejecutados por los actores los cuales favorecen al logro de ser una escuela eficaz.

II. Problema de investigación

El presente seminario no busca establecer relaciones causales y correlaciones cuantitativas entre los conceptos mencionados, sino conocer desde los propios actores de las escuelas, como se han desarrollado los procesos de cambio, el impacto de las prácticas y de factores que facilitan u obstaculizan el progreso institucional. En la figura 2 se muestra el sentido cíclico que opera detrás de cada constructo señalado, visualizando de forma preliminar que dichos conceptos se desarrollan conjuntamente.

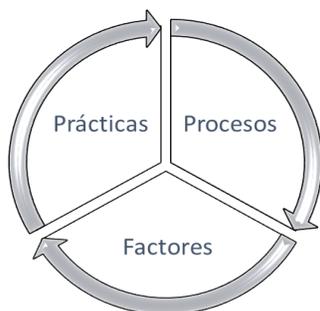


Figura 2. *Relación entre procesos, prácticas y factores abordados para mejoramiento escolar*

Del mismo modo, los criterios de relevancia del presente proyecto se enmarcan en dos ejes principales; en primer lugar las funciones de la Agencia de Calidad de la Educación son la evaluación, orientación e información a establecimientos del país en pos de contribuir al aseguramiento de la calidad de la educación en Chile, por lo tanto, los resultados buscan ser aporte en la relevancia social de la labor educativa realizada por la institución.

En segundo lugar, la relevancia práctica se sitúa en elaborar la caracterización de mejoramiento escolar a través de la descripción de los procesos, prácticas y factores de seis establecimientos categorizados en alto desempeño durante el 2015, dentro de la Macrozona Centro Sur, que contempla las regiones VII, VIII y IX del país. De esta forma el proyecto constituye un modelo de orientación y ayuda a aquellos establecimientos que están desarrollando procesos de mejoramiento educativo. De acuerdo a todo lo anterior, el problema de investigación que se declara es:

¿Qué características tienen los procesos de mejoramiento escolar desarrolladas por los establecimientos de alto desempeño de la Macrozona Centro Sur durante el año 2015? (VII, VIII y IX región).

III. Objetivos

1.- Objetivo General

- Comprender los procesos de mejoramiento educativo que realizan los establecimientos de alto desempeño en la Macrozona Centro Sur.

2.- Objetivos Específicos

- Conocer la relación entre las prácticas y factores institucionales que favorecen los procesos de mejoramiento de los establecimientos de alto desempeño en la Macrozona Centro Sur.
- Caracterizar las prácticas institucionales que favorecen los procesos de mejoramiento de los establecimientos de alto desempeño en la Macrozona Centro Sur.
- Caracterizar los factores institucionales que favorecen los procesos de mejoramiento educativo de los establecimientos de alto desempeño en la Macrozona Centro Sur.

IV. Preguntas Directrices

Las preguntas descritas a continuación tienen como objetivo profundizar en el objetivo general y específicos del proyecto.

Respecto al objetivo general sobre la caracterización de los *procesos* de mejoramiento escolar:

- ¿Cuáles son los procesos que desarrolla el establecimiento para el mejoramiento escolar?
- ¿Cómo se desarrollan estos procesos en el establecimiento?
- ¿Quiénes participan en los procesos mencionados?
- ¿Cómo influyen los procesos que describen en contribuir el mejoramiento de la escuela?

Respecto al objetivo de identificar las *prácticas institucionales*:

- ¿Cuáles son las prácticas que desarrolla el establecimiento para el mejoramiento escolar?
- ¿Cómo se desarrollan estas prácticas en el establecimiento?
- ¿Quiénes participan en las prácticas mencionadas?
- ¿Por qué las prácticas que describen benefician el mejoramiento de la escuela?

Por último de acuerdo al objetivo de identificar los *factores institucionales*:

- ¿Cuáles son los factores que favorecen el mejoramiento escolar en el establecimiento?
- ¿Cómo influyen los factores en las prácticas del establecimiento?
- ¿Cuáles son los factores que desfavorecen al mejoramiento del establecimiento?

V.- Método

1. Diseño

El estudio se realizará mediante el enfoque de la teoría fundamentada que permite según De la Cuesta (2006) una interpretación analítica del mundo de los participantes y de los procesos para elaborar esos mundos.

2. Participantes

Unidad de Análisis: Establecimientos educacionales categorizados como alto desempeño por la Agencia de Calidad de la Educación.

Unidad de Observación: Actores de la comunidad educativa correspondiente a cada establecimiento.

Muestra: El tipo de muestreo es no probabilístico, intencionado y estratificado por estamento en el cual se elabora un listado de informantes claves para cada establecimiento educacional (Directivo, Docente, PIE, dupla psicosocial, Asistente de la educación profesional y no profesional, estudiantes, padres y apoderados). El tamaño de la muestra consta de 40 participantes divididos en 4 grupos de 5 personas por cada establecimiento.

A continuación (Tabla 1) se muestra las características de los establecimientos visitados durante el año 2015 por la Agencia de Calidad de la Educación

Tabla 1

Características de establecimientos educacionales visitados en el año 2015

ID	Dependencia	IVE%	Ruralidad	Matricula	Práctica / sistema de trabajo	CDD
1	Municipal	81,2	Urbano	903	Apoyo al desarrollo integral de los estudiantes	Alto
2	Municipal	90,3(b) 93,3(m)	Urbano	585	Prácticas pedagógicas institucionalizadas	Alto
3	Municipal	89,4	Urbano	437	Interacción didáctica efectiva	Alto
4	Particular Subvencionado	76	Urbano	311	Enseñanza y bienestar para el desarrollo de habilidades para la vida en los estudiantes.	Alto
5	Particular Subvencionado	69,4	Urbano	580	Cultura y sello escolar	Alto
6	Municipal	87,8	Urbano	540	El arte de enseñar a pensar en el aula	Alto

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente estudio se utilizó y trianguló información de fuentes primarias y secundarias. Respecto de las fuentes primarias se utilizó la información recogida en los cuatro grupos focales aplicados a los establecimientos, y sobre las fuentes secundarias se utilizó la revisión documental. A continuación se detalla cada fuente de información mencionada.

Revisión de documentos: En este caso los informes de visitas de aprendizaje elaborados durante el año 2015 por la Agencia de Calidad de la Educación a seis establecimientos de alto desempeño correspondientes a la VII, VIII y IX región las cuales componen la Macrozona Centro Sur.

Grupo Focal: La pauta de la entrevista focal es de tipo semiestructurada. Este tipo de estructura consiste en realizar preguntas e indagaciones para precisar conceptos u obtener mayor información acerca de los temas deseados. Se estima que el tiempo destinado para cada grupo focal es de 45 a 60 minutos máximo.

Procedimiento

- 1.- La investigación comienza con la recolección de información cualitativa a través de la revisión y análisis de seis caracterizaciones (ver anexos n°1) de los informes de visitas de aprendizajes realizados por la Agencia de Calidad de la Educación durante el año 2015.
- 2.- A partir de la identificación de los informantes claves por establecimiento se procede a la aprobación de la institución de práctica -Agencia de Calidad de la Educación- para permitir y gestionar la ejecución de los grupos focales en consenso con los establecimientos analizados siendo primordial su acuerdo voluntario en participar del proceso investigativo.
- 3.- De acuerdo a la disponibilidad de cada establecimiento en participar en los grupos focales, el tipo y tamaño de la muestra fue por conveniencia en torno a características propias de cada institución (Ubicación geográfica, disponibilidad de acuerdo a actividades programadas), siendo el criterio ideal que cada grupo esté compuesto por mínimo 5 integrantes.
- 4.- Se elaboró un consentimiento informado (revisar anexo n°2) el cual explicita: Responsable del seminario, el compromiso voluntario a participar de la investigación, los objetivos generales y específicos de la investigación, la confidencialidad de los datos personales, resguardo del anonimato, derecho a retirar la participación y el fin metodológico que persigue la grabación de la entrevista focal.

5.- En torno a la muestra final que participo del proceso de investigación, se aplicó el instrumento de grupo focal (ver anexo n°3) para posterior realización de la transcripción de la información de cada establecimiento.

6.- Finalmente, se presenta la caracterización de las prácticas y factores institucionales individuales de la trayectoria de mejoramiento escolar que desarrollaron estos establecimientos durante el año 2015 y la relación entre ambas.

7.- Por último se realizó la discusión de resultados, especificando los alcances que tuvo la investigación de acuerdo la relevancia práctica y social formulada en el problema de investigación.

Plan de análisis de datos

Análisis cualitativo

1.- La revisión de documentos basados en los informes de las visitas de aprendizajes se codifico y analizó a través del programa Atlas.Ti versión 6.0. El nivel de codificación es abierta.

2.- La información transcrita y proporcionada por el instrumento de grupo focal se codificó y analizó a través del programa Atlas.Ti versión 6.0 El nivel de codificación es abierta, axial y selectiva.

3.- Se espera como resultado(s):

Categorías centrales que representen los procesos de mejoramiento escolar desarrollados por los establecimientos educacionales analizados.

Categorías que representen las prácticas que favorecieron el mejoramiento escolar de cada establecimiento.

Categorías que representen los factores que favorecieron el mejoramiento escolar de cada establecimiento.

4.- Finalmente se contempló la triangulación de información que permitió visualizar las prácticas y los factores en común de los seis establecimientos para la discusión de resultados, respondiendo así, a la relevancia práctica y social propuesta en el problema de investigación.

Aspectos éticos de investigación

Criterios de inclusión

Actores de la comunidad educativa que forman parte de la institución en un periodo mayor a 3 años.

Criterios de exclusión

Actores de la comunidad educativa que hayan presentado licencia médica o administrativas que impidan participar de forma presencial.

Actores de la comunidad educativa que hayan presentado licencia médica por más de 6 meses durante los últimos 3 años.

Criterios de rigor científico

Credibilidad: Respecto a la dificultad de interpretación de los resultados y la descripción correspondiente a los esquemas de cada establecimiento educacional, es necesario, generar la estrategia de triangulación a través de las técnicas utilizadas tales como la revisión documental y grupos focales aplicados, del mismo modo asegurar las comprobaciones entre los participantes otorgando la validez interna respecto al producto esperado.

Transferabilidad: En torno a la validez externa que plantea el presente criterio resulta ser la mayor dificultad en la presente investigación debido a que la caracterización es fruto de un proceso individual acorde a las características de cada establecimiento. La estrategia que permita satisfacer el cumplimiento del criterio es la recolección de datos descriptivos obtenidos de los grupos focales.

Confirmabilidad: De acuerdo a la subjetividad de los resultados, se establece como medida la triangulación de información entre los informes de visitas de aprendizaje y datos cualitativos proporcionados por los grupos focales.

VI. Resultados

1. Resultados de la codificación abierta

En relación al análisis realizado a través de seis documentos correspondientes a visitas de aprendizaje en conjunto con la información reunida en torno a cuatro grupos focales aplicados emergen dos categorías centrales: Compromiso permanente de la comunidad escolar con su labor educativa y Estructura organizacional que favorece el logro de funciones, metas y objetivos.

Así también se identificaron cuatro sub-categorías que reúnen dimensiones y características vinculadas al mejoramiento escolar que han desarrollado las comunidades educativas. En este sentido las cuatro sub-categorías relevadas son: Proceso de mejoramiento de Liderazgo, Proceso de mejoramiento de Gestión Pedagógica, Proceso de mejoramiento de Formación y Convivencia, Proceso de mejoramiento de Gestión de Recursos. A continuación se describe cada proceso sintetizando las propiedades y características de cada categoría, además es necesario indicar que están alineadas a los cuatro estándares indicativos de desempeño estipulados por la Agencia.

En primer lugar en el *Proceso de mejoramiento de Liderazgo* se encontró las prácticas de política de puertas abiertos del establecimiento y trabajo colaborativo entre Unidad Técnica Pedagógica y equipo docente. Respecto a los factores se identifican el fortalecimiento del proyecto educativo institucional y la valoración y reconocimiento de las prácticas desplegadas por el equipo directivo. En palabras de los participantes:

“Él está abierto a toda crítica, apoya, entonces nunca nos ha cerrado las puertas, jamás. Entonces eso igual motiva porque es fome llegar a un lugar de trabajo y que, hay que el jefe esté enojado y que todo esté malo. Al contrario, motiva porque él siempre está dándonos ideas, si tiene que decirnos algo lo conversa” (Entrevista IV, 22)

Respecto al *Proceso de mejoramiento de Gestión Pedagógica*, se presenta como la categoría de mayor profundidad según la recurrencia de los datos cualitativos analizados, es decir, es el proceso de mayor foco e identificación por parte de los participantes.

Este abarcaría las prácticas de trabajo colaborativo interdisciplinario, detección de problemas y/o dificultades del proceso educativo, apoyo al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y prácticas de trabajo colaborativo en el equipo docente y apoyo al mejoramiento del rol docente. Del mismo modo, se identifica como factores compromiso permanente del equipo docente, implementación de estrategias con foco en el proceso de enseñanza-aprendizaje y evaluaciones e instrumentos de medición de aprendizajes, además planificación, orden y sistematicidad del proceso de enseñanza, presencia de programa de integración en apoyo a la inclusión de los estudiantes y la

implementación de instancias de reflexión y discusión docente. Esto se aprecia en el discurso de los entrevistados quienes señalan:

“De esta forma se ha desarrollado un alto nivel de confianza en las capacidades del otro entre los diferentes miembros de la comunidad escolar, lo que ha sido muy valorado y ha permitido desarrollar un trabajo alineado en un ambiente grato y de respeto. (Documento IV ,4)

El *Proceso de mejoramiento de Formación y Convivencia*, el cual comprende las prácticas de promoción y participación de los estudiantes en su proceso de enseñanza, fortalecimiento de la formación valórica de los estudiantes y relación entre padres y/o apoderados con la comunidad, asimismo el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes, participación en talleres extra programáticos y desarrollo de habilidades y competencias en estos últimos. A su vez se identifican los factores de compromiso con la mejora de calidad de vida emocional, presencia de clima escolar favorable, comunicación efectiva entre los actores educativos, alianza entre padres y/o apoderados con el establecimiento, características de estudiantes, estrategias de apoyo para la inclusión social de estos, y por último identidad y sentido de pertenencia con la cultura escolar. Por lo tanto la normalización es clave en las prácticas y factores señalados, en este caso, se encuentra:

“De manera específica las reglas contemplan acciones como pedir por favor, dar las gracias, formarse, ordenar, guardar silencio, escuchar atentamente, levantar la mano y otras, que contribuyen a instaurar la disciplina en el aula”. (Documento VI, 5)

En relación al *Proceso de mejoramiento de Gestión de Recursos*, se reconoce como prácticas que favorecen el uso de TIC y recursos materiales para el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de habilidades y competencias de funcionarios no profesionales de la educación. En relación a los factores se identifica el profesionalismo y perfeccionamiento académico, presencia de redes de apoyo para la comunidad escolar y biblioteca CRA al servicio del proceso enseñanza-aprendizaje.

“El capital humano que tenemos es muy valioso y a pesar de algunas dificultades propias de cómo está constituida nuestra sociedad hoy día ¿ya? Con elementos de desigualdad de oportunidades que tratamos nosotros de poder equiparar pese a todo lo que le pueda ofrecer otros establecimientos que están ubicados en otras partes del país” (Entrevista IV, 1)

De acuerdo a lo señalado, emergen dos categorías centrales que son transversales a los procesos de mejoramiento de las áreas de gestión de los establecimientos, de esta forma, se encuentra el *Compromiso permanente de la comunidad escolar con su labor educativa* y la presencia de una *Estructura organizacional que favorece el logro de funciones, metas y objetivos*.

La tabla 2 presenta ambas categorías siendo constituidas por las sub-categorías descritas anteriormente. Del mismo modo, las categorías centrales fueron aquellas de mayor profundidad en relación a la recurrencia de datos cualitativos, la relación que emerge entre estos ejes y mejoramiento escolar se describe en los resultados de codificación axial y selectiva.

Tabla 2

Categorías Centrales y sub-categorías identificadas en el análisis descriptivo de codificación abierta

Compromiso permanente de la comunidad escolar con su labor educativa	Estructura organizacional que favorece el logro de funciones, metas y objetivos
	1.- Proceso de mejoramiento de Liderazgo
	2.- Proceso de mejoramiento de Gestión Pedagógica
	3.- Proceso de mejoramiento de Formación y Convivencia
	4.- Proceso de mejoramiento de Gestión de Recursos

2. Resultados de la codificación axial

2.1 Estructura organizacional que favorece el logro de funciones, metas y objetivos

El esquema representado en la figura 3 describe como fenómeno central la *Estructura organizacional que favorece el logro de funciones, metas y objetivos*, emerge de forma transversal a los procesos de mejoramiento de las cuatro áreas de gestión. Del mismo modo, se visualizan como condiciones causales el trabajo colaborativo interdisciplinario, fortalecimiento del proyecto educativo institucional y la relación entre los padres y apoderados con la comunidad escolar, por último el despliegue de habilidades y competencias de funcionarios no profesionales de la educación, quienes participan en las actividades oficiales, efemérides y actos escolares empleando capacidades artísticas y de coordinación. En palabras de los participantes:

“Nosotros delegamos cosas y que a lo mejor no se da en otros colegios, nosotros aquí cada estamento tiene su función y el liderazgo al interior de la sala también lo tiene un profesor, tienen la confianza de nosotros... Entonces hemos tenido logros, hemos ido superando logros”. (Entrevista I, 12)

Estas condiciones se facilitan por factores intervinientes que favorecen la construcción de la estructura organizacional, encontrándose en primer lugar la detección de problemas y dificultades del proceso educativo por parte de los diversos estamentos. Existe además una comunicación efectiva en la comunidad, acompañado de profesionalismo y perfeccionamiento académico, destacando por último la planificación, orden y sistematicidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Todo lo anterior genera consecuencias positivas para los establecimientos, entre ellas la presencia de un clima escolar favorable en la comunidad, la alianza de los padres y apoderados con el establecimiento y la valoración y reconocimiento de las prácticas que despliega el equipo directivo para estructurar la organización de la comunidad. De la misma forma, estas consecuencias actúan recíprocamente para generar y mantener una estructura organizacional que adecua y promueve el eficaz despliegue de los roles que compete a cada miembro de la institución educativa. En palabras de los entrevistados:

“Y el orden que se ha tocado varias veces aquí y está establecido. A veces no lo vemos aquí porque cuando uno está aquí adentro de un partido no se ve cómo se juega, pero el que lo mira de afuera ve. Nosotros tenemos un orden y muy clarito, aquí hay una línea muy clara que a veces nosotros decimos: “no, mira. A veces se ve medio desordenado”. Aquí está ordenado, está ordenado los lineamientos, están claros”. (Entrevista II, 23)

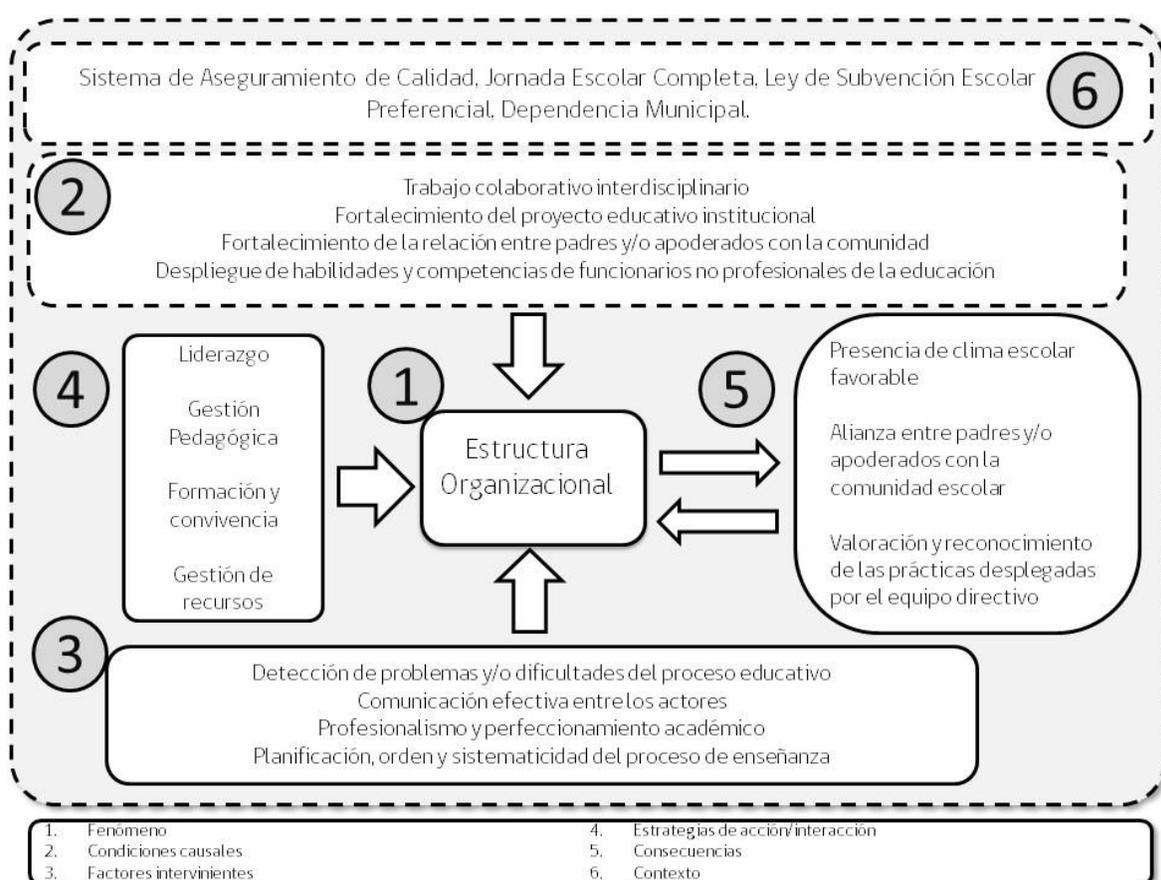


Figura 3 – Codificación axial Estructura organizacional que favorece el logro de funciones, metas y objetivos

2.2 Compromiso permanente de la comunidad escolar con su labor educativa

En torno al *Compromiso permanente de la comunidad escolar con su labor educativa*, emerge como el fenómeno de mayor profundidad en torno a la recurrencia de la información analizada, y resulta debido a las condiciones de generar apoyo al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, enfatizar en la implementación de prácticas, estrategias, evaluaciones e instrumentos de aprendizaje, además existe

compromiso permanente de equipo docente con su labor educativa en conjunto con estrategias de apoyo para la inclusión escolar.

Los factores que intervienen favoreciendo el desarrollo del compromiso de la comunidad, se reconocen respectivamente en el fortalecimiento de la formación valórica de los estudiantes, compromiso con la mejora de calidad de vida emocional y fortalecimiento de la formación integral en relación de los aprendizajes y habilidades entregadas a los estudiantes. Este último es destacado por los entrevistados en:

“En el aspecto formativo, en el aspecto del desarrollo integral de los niños, eso se refleja en la misma opinión que tienen las personas, en la percepción que tienen también otras escuelas, otros profesionales, eso es algo que uno de repente no lo espera”. (Entrevista I, 12)

En torno a lo descrito, surge como consecuencia la promoción y participación de los estudiantes en su proceso de enseñanza-aprendizaje y asistencia a talleres extra programáticos, esto se explica como un efecto positivo, que a su vez actúa como práctica recurrente en los establecimientos de alto desempeño, favoreciendo el compromiso de la comunidad escolar al apreciar que los estudiantes se involucran en la educación que reciben constantemente, tanto en contexto de aula como espacios extra escolares. En este caso en la revisión de documentos se destaca:

“Las estrategias utilizadas permiten que los alumnos investiguen; elaboren esquemas gráficos, resúmenes y mapas conceptuales; representen y dramaticen historias, cuentos y leyendas; y diseñen y elaboren maquetas y modelos” (Documento III, 4)

Es necesario señalar que ambos fenómenos explicados, se enmarcan en el contexto actual de las políticas de educación del Sistema de Aseguramiento de Calidad, además de funcionar diariamente bajo la Jornada Escolar Completa lo que implica la actualización por parte de los establecimientos para generar prácticas y actividades efectivas de acuerdo las normativas educacionales vigentes, tal como fueron reconocidas por los participantes.

“Yo creo que lo más importante que tenemos como escuela es el compromiso porque para nosotros entregar una educación... y educación de calidad estamos hablando porque no somos a medias”. (Entrevista IV, 21)

En esta línea, los establecimientos están adscritos a la Ley de Subvención Preferencial lo que permite contar con los recursos financieros para trabajar en los objetivos estratégicos que declaran las comunidades en base al diagnóstico institucional que se ejecuta anualmente. Por último los establecimientos estudiados poseen características individuales de acuerdo a su contexto socioeconómico, ubicación geográfica, matrícula de estudiantes, y cultura escolar propia, sin embargo todos tienen dependencia municipal.

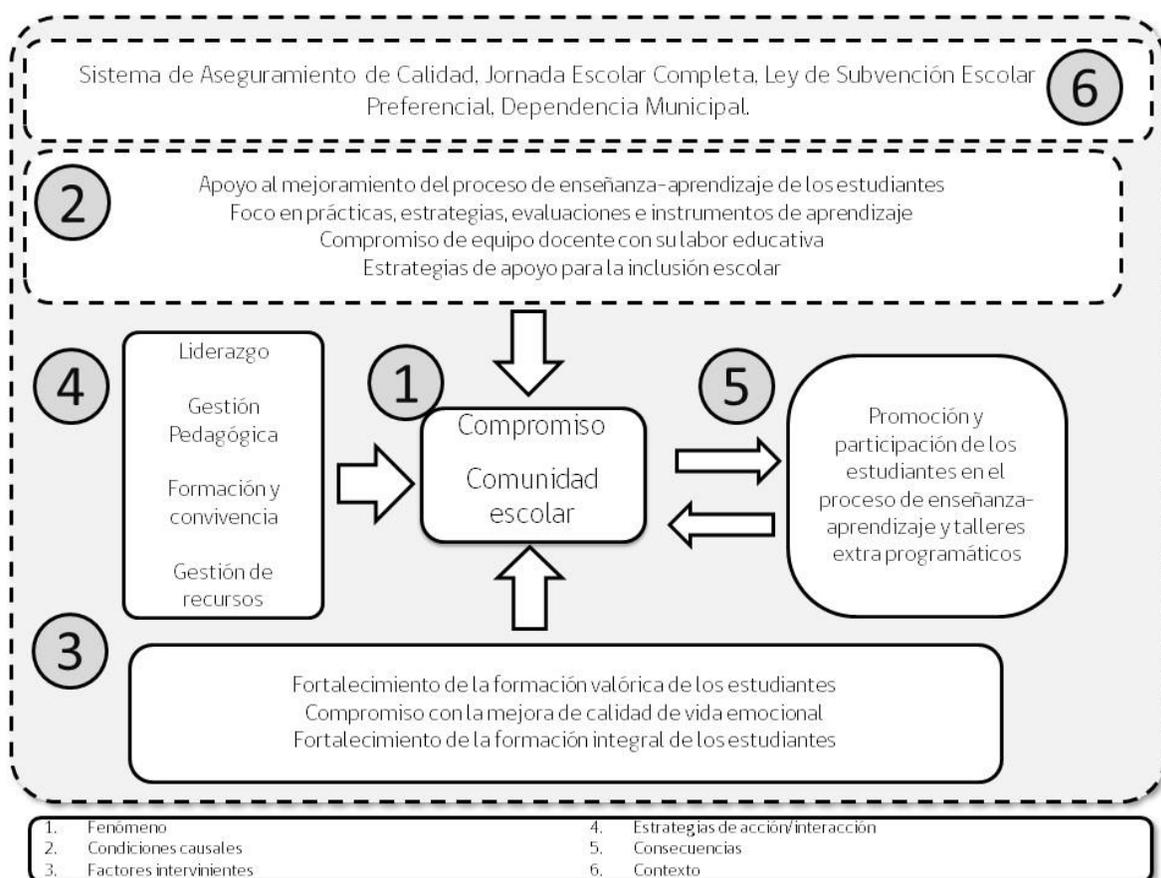


Figura 4. Codificación axial Compromiso permanente de la comunidad escolar con su labor educativa.

2. Resultados de la codificación selectiva

3.1 Relación entre práctica y factores que favorecen los procesos de mejoramiento escolar

A modo de integrar los resultados de la codificación abierta y axial, se explica a continuación el producto de mayor abstracción del estudio en torno al mejoramiento escolar, en este sentido, se identifican aquellas prácticas y factores presentes tanto en el eje de *Estructura organizacional que favorece el logro de funciones, metas y objetivos* como en el *Compromiso permanente de la comunidad escolar con su labor educativa* que actúan de forma transversal en los procesos de mejoramiento de *Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos*.

La figura 5 representa el resultado de la codificación selectiva que explicita la relación de las prácticas y factores transversales a los dos ejes temáticos, en este sentido se agrupan en dos dimensiones causales del mejoramiento escolar, siendo este destacado como el eje central del presente estudio.

El esquema permite visualizar que una estructura organizacional definida, planificada y sistemática y con el compromiso de la comunidad con su labor educativa estarían siendo aquellos fenómenos claves para asegurar el mejoramiento de los procesos

de las cuatro áreas de gestión en los establecimientos educacionales estudiados. Asimismo, la dimensión de prácticas institucionales corresponden al conjunto de acciones que realizan los miembros a nivel interno, esto se desarrolla en paralelo con la existencia de factores conceptualizados como elementos internos y externos que actúan para favorecer la implementación de acciones para el mejoramiento escolar.

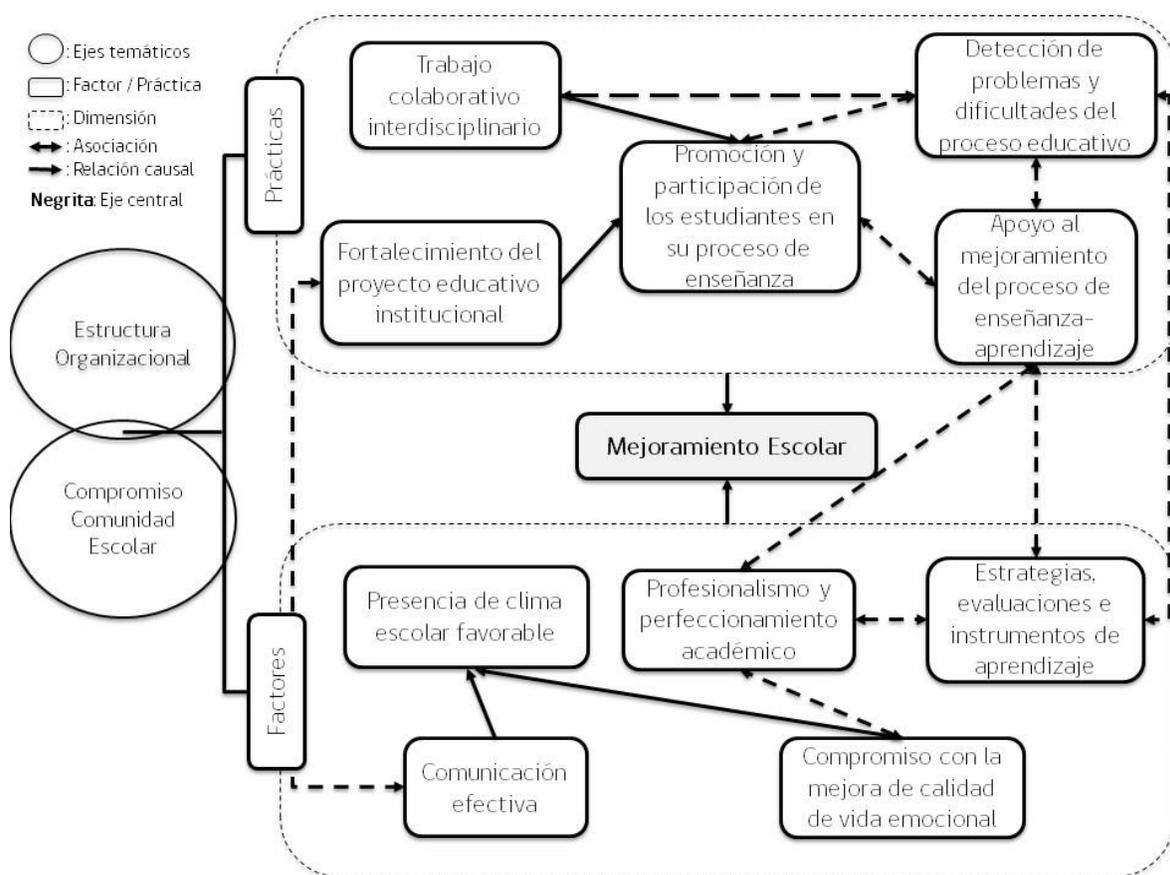


Figura 5 - Codificación selectiva de mejoramiento escolar.

3.2 Caracterización de prácticas institucionales

A continuación se presentan las prácticas institucionales con su respectiva caracterización en conjunto con citas textuales que faciliten la comprensión de las acciones que comprende cada una.

En primer lugar se encuentra la promoción y participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza, esta práctica implica otorgarles el espacio en contexto de aula y fuera de ella para discutir, reflexionar y decidir la manera más pertinente de enseñarles de acuerdo a sus características e intereses, se asocia con la detección de problemas y dificultades del proceso educativo y con las prácticas en apoyo al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta práctica se ve favorecida por el fortalecimiento del PEI y el trabajo colaborativo interdisciplinario, las cuales facilitan la participación estudiantil en cohesión con la misión educativa de cada establecimiento estudiado. En palabras del estamento estudiantil:

“Mis compañeros prácticamente. O sea yo puedo hablar desde mi realidad, desde mi curso, eh... Estamos muy concientizados de dónde venimos y a dónde queremos llegar, cuáles son nuestras metras, y como tenemos que lograrlo entonces tenemos una predisposición para poder aprender y poder llegar dar una buena PSU y tener buenos resultados” (Entrevista III, 5)

Luego se reconoce la práctica permanente del trabajo colaborativo interdisciplinario, en el cual participan los diversos profesionales de educación y especialistas generando acciones de trabajo en equipo para asegurar la cobertura curricular, aprendizaje para todos los estudiantes independiente si tienen necesidades educativas especiales. Se asocia con la detección de problemas y dificultades del proceso educativo y favorece la promoción y valoración del aprendizaje en los estudiantes. Un ejemplo de esta práctica es:

“Los actores a cargo de elaborar esta planificación integran el equipo directivo, apoyado por el equipo técnico, el cual está compuesto por la jefa técnica y coordinadores de lenguaje, matemáticas, ciencias, Educación Parvularia y Programa de Integración Escolar” (Documento V, 4).

Otra práctica que se encuentra en ambos ejes es la detección de problemas y dificultades del proceso educativo por parte de los diversos actores y estamentos de la comunidad escolar, esto se explica como una acción permanente de observar aquellos factores que desfavorecen la misión educativa, pero no solo se enfatiza en la gestión pedagógica sino en la totalidad de las cuatro áreas apoyando la construcción de un estructura organizacional óptima y devela el interés de mejorar como institución.

Dicha práctica se asocia al trabajo colaborativo interdisciplinario con el propósito de evaluar fortalezas y debilidades de los profesionales, asimismo se asocia con el apoyo al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y el factor de implementación de estrategias, evaluaciones e instrumentos relacionados a la medición de aprendizajes, además la participación de estudiantes con el proceso educativo genera que sean ellos quienes detecten factores que obstaculizan su aprendizaje y la enseñanza recibida.

“Si también cada cierto tiempo tenemos que cambiar e ir revisando nuestras prácticas porque de pronto, a veces creemos estar haciendo bien, pero el prisma no es el mismo, o sea, esa es la situación”. (Entrevista II, 25)

En esta línea el apoyo al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, se entiende como aquellas prácticas que facilitan la labor pedagógica y el quehacer del estudiante para efectivamente desarrollar un aprendizaje significativo. Esta práctica se asocia con el factor de profesionalismo y perfeccionamiento académico y estrategias, evaluaciones e instrumentos de medición de aprendizaje.

“Yo quería aportar que en cuanto a los profesores, siempre buscan la forma de que el aprendizaje se logre, que siempre van a buscar una manera dinámica de entregar los conocimientos y que esos conocimientos sean como absorbidos por el alumno” (Entrevista III, 14)

Las prácticas vinculadas al fortalecimiento del proyecto educativo institucional resultan parte de ambos ejes temáticos, en ese sentido favorecen el compromiso y aseguran el desarrollo de una estructura organizacional alineada a su misión, visión y objetivos. Entre ellas se destaca la socialización permanente del contenido del PEI en las diversas instancias como reunión de apoderados, consejos escolares y de curso, además del refuerzo diario en aula y talleres extra programáticos. Se asocia al factor de comunicación efectiva en la comunidad lo que se relaciona con la difusión efectiva del PEI, siendo a la vez causal de la promoción y participación de los estudiantes en su proceso de enseñanza, involucrando a dicho estamento de forma activa en la construcción de la identidad como establecimiento.

“Nuestro proyecto educativo está, se hace vida, día a día. No es un mero libro que esté ahí guardado, sino que lo que está ahí es lo que se va haciendo día a día”. (Entrevista III, 1)

2.3 Caracterización de los factores institucionales

Respecto a los factores institucionales, se caracteriza cada uno, siendo acompañado de citas textuales que ejemplifiquen como impacta en el proceso de mejoramiento escolar.

Se encuentra como aquel factor de mayor recurrencia, la existencia de estrategias e implementación permanente de evaluaciones e instrumentos enfocados en la medición de los aprendizajes. Se visualiza que el despliegue de estos elementos se asocia con la existencia de profesionalismo y perfeccionamiento académico lo que permite el dominio de estas herramientas. Por otra parte se asocia con las prácticas de detección de problemas y dificultades que obstaculizan el proceso educativo, en esta relación las evaluaciones aplicadas indican asignaturas con resultados descendidos, apoyando el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

“Los niños llegan a la escuela y llegan a la sala de clases y está ese proceso de la rutina dominio lector, entonces cada niño tiene ahí en la sala, depende cómo esté organizado el curso, tiene su texto con su cuadernillo de lectura de las lecturas del proceso de dominio lector” (Entrevista I, 3)

El profesionalismo y perfeccionamiento académico es un factor que se genera a nivel externo a través de capacitaciones, seminarios, cursos o formación en un área específica, y que se emplea para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje y desarrollar las competencias para el manejo de estrategias, evaluaciones e instrumentos. En paralelo,

existe un compromiso con mejorar la calidad de vida emocional de los estudiantes, aludiendo entonces a un apoyo tanto en el área cognitiva como afectiva.

“El primer factor es que tenemos el perfeccionamiento constante. La fundación cierto, lleva como 15 años, 16 años que nos perfecciona y todos los meses vamos a perfeccionamiento y vienen todos los meses a asesorar una clase, que muchas escuelas de este país no tienen nada de eso” (Entrevista I, 17)

Respecto a la presencia de un clima escolar favorable, se entiende como el factor que permite desarrollar una adecuada convivencia fortaleciendo a la estructura y compromiso de la comunidad. En este sentido es generado por el compromiso por mejorar la calidad de vida emocional en la comunidad y debido a la existencia de comunicación efectiva entre los diversos estamentos.

“Obviamente que como en todas partes de repente hay diferencias, pero así como el trabajo día a día es de mucho respeto, es de mucha cercanía con nuestros alumnos y con nuestros apoderados” (Entrevista III, 3)

La comunicación efectiva es el factor que se caracteriza por la existencia de la disposición de los miembros por compartir experiencias, discutir temas relevantes para la comunidad, y contar con canales fluidos de interacción de carácter tecnológico, todo ello implica la socialización a todos los estamentos, como es el caso de las prácticas vinculadas al fortalecimiento del proyecto educativo institucional. Además favorece el desarrollo del clima escolar al generar que todos los actores conozcan las funciones o acciones que están realizando.

“Se conversa qué es lo que se va a hacer, los talleres también, todo se conversa antes de ejecutarse. Eso me llamó la atención porque en otras partes se hace no más y después se comunica lo que se hizo. En cambio acá se conversan las cosas, se ven también otras alternativas, eso me llama la atención” (Entrevista IV, 20)

Por último, el compromiso de mejorar la calidad de vida emocional es un factor que está presente en el discurso de los actores, sobre todo en los estamentos adultos como ocurre con docentes, directivos, asistentes profesionales y no profesionales de la educación, quienes indican que a pesar de la vulnerabilidad social de los estudiantes es necesario entregar educación emocional que asegure un ambiente en el que puedan comunicar sus problemas e inquietudes.

“Yo creo que es esencial también la forma de ir a tratar a los alumnos, la forma de llegar con ellos porque así el alumno siente el afecto y creen en uno, y creen en el profesor, y como la forma de enseñar. Entonces así ellos aprenden, se sienten más acogidos y entienden más”. (Entrevista IV, 4)

VII. Discusión y conclusiones

Los principales resultados referentes a las prácticas y factores institucionales que favorecen el mejoramiento escolar revelan la importancia de continuar la búsqueda de fenómenos primordiales para construir mejores establecimientos educativos a nivel nacional. En este sentido es clave distinguir cuales son los nuevos elementos que se desprenden del trabajo realizado.

En base a los antecedentes proporcionados por la Agencia de Calidad (2014), es posible identificar que el fortalecimiento del proyecto educativo institucional, la promoción y participación de los estudiantes en su proceso de enseñanza y el apoyo del establecimiento a los procesos de mejora educativa son prácticas que se han reconocido como efectivas para el avance de las instituciones escolares

Los nuevos elementos que emergen del presente estudio y que las comunidades reconocen como efectivos, son las prácticas de trabajo colaborativo interdisciplinario y la constante detección de problemas y dificultades en la comunidad escolar. Ambas, colaboran mutuamente en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, y en este contexto, fortalecer el trabajo colaborativo interdisciplinario podría contribuir con los actores educativos en la identificación de las dificultades que afectan negativamente la labor educativa. En esta lógica, aumentar el perfeccionamiento docente y académico facilita la discriminación de problemáticas en la comunidad y propicia mejorar la función del rol del actor en el proceso de enseñanza-aprendizaje y aquellos elementos que son esenciales para el cumplimiento de dicho rol. (Palominos, Méndez y Barrera, 2014)

Los estudios empíricos realizados por los autores descritos sobre factores que favorecen el mejoramiento y eficacia escolar en el ámbito nacional, indican que el clima escolar, profesionalismo y perfeccionamiento académico, implementación de estrategias, evaluaciones e instrumentos de medición de aprendizaje y comunicación efectiva, entre otros, son elementos educativos ya reconocidos.

En torno a la comparación de los factores estudiados, se encuentra como hallazgo el compromiso de mejorar la calidad de vida emocional en la comunidad, la cual se asocia al compromiso docente destacado por Fullan y Hargreaves (2000), quienes describen que las principales satisfacciones de la enseñanza son el placer de la preocupación y trabajo con y por los niños, es decir, la mayor compensación ocurre cuando los estudiantes manifiestan su alegría de aprender. Se releva, entonces la necesidad de estudiar y observar en los establecimientos educacionales, el desarrollo afectivo de los miembros de la comunidad, debido a la incidencia que tendría en la mejora del clima escolar, esto converge con la conclusión que presenta Zamora (2008) quien visualiza que un estudiante con dificultades

académicas no sólo tiene que sobrellevar su propio fracaso escolar, sino también constituye un referente altamente potente para el descontento emocional del docente.

Respecto a la profundidad de los datos analizados, se muestra que la gestión pedagógica y formación y convivencia son aquellas áreas con mayor recurrencia, es decir, el foco de trabajo de los establecimientos de alto desempeño se destina en mejorar los procesos, prácticas y factores de estos ámbitos. En este caso, los resultados del estudio convergen con lo concluido por Castillo, González y Puga (2011) sobre establecimientos municipales, los cuales son efectivamente más homogéneos pues sus proyectos apuntan transversalmente a la formación ciudadana y la excelencia académica.

Esta recurrencia se podría explicar en torno a los dos ejes temáticos que fueron transversales en los procesos de mejoramiento en las escuelas analizadas en el presente estudio, es decir, la gestión pedagógica estaría siendo foco de acciones debido al compromiso de la comunidad escolar con su labor educativa, asimismo formación y convivencia se explicaría en base a la existencia de una estructura organizacional que establece claramente los roles y funciones que cumple cada actor de la comunidad escolar.

De acuerdo a esta última, Ahumada (2010) argumenta que los establecimientos educacionales deben desarrollar la capacidad de integrarse y articularse entre los distintos niveles de gestión; ello dependería especialmente de la capacidad para comprometerse en un aprendizaje continuo como organización, esto implica que cada miembro comprenda la lógica de las acciones vinculadas al aprendizaje organizacional.

En este sentido, poseer una estructura ordenada y planificada facilitaría la internalización de la misión y visión educativa en los diversos estamentos, incluyendo a aquellos miembros que se suman al sistema de cada comunidad.

Relacionado a lo anterior, surge la interrogante sobre la baja recurrencia en el área de liderazgo y gestión de recursos, respecto al primero se podría explicar a partir de la estructura organizacional que tienen las escuelas estudiadas, que facilita el logro de funciones y roles en los miembros, brinda autonomía sobre las actividades que despliegan los funcionarios depositando confianza profesional en su labor. De acuerdo a esto, existiría un liderazgo distribuido en las escuelas de alto rendimiento, este concepto se define según Harris (2009) como las prácticas de liderazgo compartido al interior de una organización en la que dos o más líderes trabajan juntos, en espacios y rutinas definidas, generando un entendimiento y desafío colectivo que enfrenta la institución educativa.

Adicionalmente, sobre el área de liderazgo el rol del sostenedor no fue recurrente en el discurso de los entrevistados, agregándose a lo mencionado anteriormente sobre la

posición autónoma para la toma de decisiones en actividades escolares, que en este caso, esta autonomía ocurre a nivel institucional.

Por otra parte, en base a los resultados obtenidos, los objetivos generales y específicos se modificaron para dar cuenta del alcance conseguido en la codificación selectiva. Esta transformación demuestra la virtud metodológica de la teoría fundamentada en relación a los hallazgos que emergen desde los datos analizados, y que mediante la comparación constante de información genera la reestructuración de los supuestos iniciales de la investigación.

A modo de reflexión, el enfoque utilizado en el presente estudio resulta ser una herramienta útil en el contexto educacional debido a la postura abierta del investigador frente a la información cualitativa que entregan los participantes. En este sentido, el ejercicio de comparar constantemente los avances de la investigación genera la apertura sistémica de los procesos que realizan las instituciones educativas, esto se suma a lo discutido por Gaete (2014) quien enfatiza en que la teoría fundamentada supera las limitaciones del tradicional análisis de contenido aplicado a las investigaciones cualitativas, permitiendo al investigador social otorgar un valor agregado importante a las experiencias y puntos de vista aportados por las personas que están relacionadas con el fenómeno o problemática social.

En esta línea, se propone compartir a los establecimientos educacionales los resultados del estudio, en específico las prácticas y factores transversales a los procesos de mejoramiento de las cuatro áreas de gestión escolar. Al respecto, es necesario promover la discusión sobre la efectividad de la estructura organizacional que comprende cada comunidad, siendo esta coherente con la cultura escolar subyacente y las características de los actores que componen la institución.

Sobre el alcance del estudio, es necesario señalar que en los grupos focales aplicados, participaron cuatro de seis establecimientos estudiados siendo esta la principal limitación, que impide la generalización de los resultados. En esta línea, se han realizado estudios sobre mejoramiento escolar con mayor muestra de establecimientos, tal es el caso de las investigaciones presentadas en los antecedentes teóricos (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2014; Agencia de Calidad de la Educación, 2014). Sería interesante aumentar la riqueza cualitativa con mayor número de establecimientos, así descubrir nuevas temáticas a explorar, desde una lógica inductiva y emergente que permita hablar a la escuela desde su propia experiencia, utilizando a la literatura como información secundaria para comprender sus procesos de mejoramientos en las distintas áreas de gestión escolar.

Desde la mirada del presente autor, el mejoramiento escolar es un fenómeno que necesita la implementación de una estructura que organice las funciones de cada miembro, contribuyendo al logro de metas y objetivos anuales, esto provocaría mayor compromiso con la misión educativa entre los actores de la comunidad y aseguraría que los establecimientos se focalicen en el aprendizaje integral de los estudiantes, en la formación y convivencia destinadas a mejorar la calidad de vida emocional de sus participantes. Todo ello, como futuras líneas investigativas debe profundizarse en las comunidades educativas, para comprender las barreras que obstaculizan el desarrollo de los ejes, prácticas y factores identificados en este estudio.

VIII. Referencias

- Agencia de Calidad de la Educación. s. d. *Calidad escolar desde la percepción de los actores clave del sistema: Un estudio cualitativo en educación básica*. Disponible en: http://archivos.agenciaeducacion.cl/calidad_escolar_desde_la_percepcion_de_los_actores_clave_del_sistema.pdf 2015, última consulta en abril 2016.
- Agencia de Calidad de la Educación. s. d. *Factores asociados a resultados Simce e indicadores de desarrollo personal y social*. Disponible en: http://archivos.agenciaeducacion.cl/Factores_asociados_Simce_e_Indicadores_desarrollo_personal_social_2014.pdf, última consulta en abril 2016.
- Agencia de Calidad de la Educación. s. d. *Buenas prácticas: Sistemas de trabajo destacables según los informes de visitas de aprendizaje 2014*. Disponible en: http://archivos.agenciaeducacion.cl/estudios/Estudio_Buenas_practicas_visitas_a_aprendizaje_2014.pdf, última consulta en abril 2016
- Ahumada, L. (2010). Liderazgo Distribuido y Aprendizaje Organizacional: Tensiones y Contradicciones de la Ley de Subvención Escolar Preferencial en un Contexto Rural. *Psicoperspectivas*, 9, pp. 111-123.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo. *Psicoperspectivas*, 9, pp. 34-52
- Bellei, C. Valenzuela, J. Vanni, X. y Contreras, D. (2015). *Escuelas que mejoran: Aprendizaje desde la experiencia*. Santiago, Chile. UNICEF
- Bellei, C. Valenzuela, Morawietz, L. J. Vanni, X. y Contreras, D. (2015). *Nadie dijo que era fácil: Escuela efectivas en sectores de pobreza, diez años después*. Santiago, Chile. UNICEF
- Cárdenas, C. (2014). Representación de la Acción Política de los Estudiantes Chilenos: Movilización de Significados en Redes Sociales. *Última década*, 22, pp. 57-84
- Castillo, P; González, A. y Puga, I. (2011). Gestión y efectividad en educación: evidencias comparativas entre establecimientos municipales y particulares subvencionados. *Estudios pedagógicos*, 37, pp. 187-206.
- Cornejo, R. y Redondo, J. (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar: Una discusión desde la investigación actual. *Estudios. Pedagógicos*, 33, pp. 155-175.
- De la Cuesta (2006). La teoría fundamentada como herramienta de análisis. *Cultura de los cuidados*, 20, pp.136-140.
- De la Vega, L. (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas. *Revista Calidad en la educación*, 42, pp. 61-91.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2000). *La escuela que queremos: Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México, D.F: Editorial Amorrurtu.

- Gaete, R (2014). Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 25, pp. 149 – 172.
- Gaete, A. y Ayala, C. (2015). Enseñanza básica en Chile: Las escuelas que queremos. *Revista Calidad en la educación*, 42, pp.17-59
- Harris, A. (2008). Distributed leadership in schools: Developing the leaders of tomorrow. London: Routledge & Falmer Press.
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relación entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9, pp. 82-104.
- Murillo, F. & Sepúlveda, C. (2012). El origen de los procesos de mejora en la escuela. Un estudio cualitativo en cinco escuelas chilenas. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 10, pp. 6-24
- Raczynski, D. y Muñoz, G. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago, Chile: UNICEF
- Rivera, C. y Volante, P. (2015). Teorías subjetivas de docentes directivos sobre factores que definen la eficacia de los planes de mejoramiento educativo ley SEP. *Estudios Pedagógicos*, 1, pp. 237-256
- Rodríguez, F. y Ossa, C. (2014). Valoración del trabajo colaborativo entre profesores de escuelas básicas de Tomé, Chile. *Estudios Pedagógicos*, 2, pp. 303-319.
- Palominos, F; Méndez, M., y Barrera, R. (2014). Sistema de Perfeccionamiento Orientado a Competencias para Docentes de la Educación Superior. *Formación Universitaria*. 7, pp.11-22.
- Portillo, Maricela, et al. (2012): «De la generación X a la generación @. Trazos transicionales de identidades juveniles en América Latina». *Última Década*, 37. Valparaíso: Ediciones CIDPA.
- Sandoval, M. (2014). Convivencia y Clima Escolar: Claves de la gestión del conocimiento. *Última Década*, 41, 153-178.
- Torche, P., Martínez, J., Madrid, J. y Araya, J. (2015). ¿Qué es “educación de calidad” para directores y docentes? *Revista Calidad en la Educación*, 43, pp.103-135.
- Zabalza B. (2012). El estudio de las «buenas prácticas» docentes en la enseñanza universitaria. *Revista de Docencia Universitaria*, 10, pp. 17-42. Disponible en: <http://red-u.net/redu/index.php/REDU/article/view/363/pdf>, última consulta en abril, 2016.
- Zamora, G. (2008). Factores de la organización escolar que configuran el compromiso organizacional afectivo de los profesores de enseñanza básica. *Estudios pedagógicos*. 34, pp.139-155.

Anexos

- 1. Consentimiento Informado**
- 2. Pauta Entrevista Grupo Focal**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Concepción, 29/06/2016

La Macrozona Centro Sur de la Agencia de Calidad de la Educación está desarrollando una investigación en torno a las visitas de aprendizaje realizadas el durante el año 2015, en distintos establecimientos de las regiones que cubre.

Los objetivos del estudio comprenden:

Objetivo General

Analizar los procesos de mejoramiento educativo que realizan los establecimientos de alto desempeño en la Macrozona Centro Sur.

Objetivos Específicos

Caracterizar las prácticas institucionales que favorecen los procesos de mejoramiento de los establecimientos de alto desempeño en la Macrozona Centro Sur

Identificar los factores institucionales que favorecen los procesos de mejoramiento educativo de los establecimientos de alto desempeño en la Macrozona Centro Sur.

Su participación en esta entrevista grupal es voluntaria, la información recogida será registrada en audio con fines exclusivamente a nivel interno para la finalidad del servicio, resguardando la confidencialidad de sus datos personales. Asimismo si usted desea puede retirarse o solicitar detener la grabación cuando estime necesario.

Su colaboración como comunidad educativa es esencial para lograr los objetivos señalados, por otra parte la información que esperamos recolectar permite conocer en profundidad los procesos de mejoramiento escolar favoreciendo la orientación para los establecimientos de nuestra Macrozona.

Firma Participante

Anexo n°3

Pauta Focus Group

RBD:

Fecha:

Hora de inicio – finalización:

Inicio

Moderador: En el presente grupo focal declara los objetivos de la investigación por lo cual las preguntas se dividen en 3 áreas temáticas (Procesos, prácticas y factores) para profundizar en conjunto con la información obtenida de la visita de aprendizaje realizada en 2015. Además explicita las consideraciones éticas, confirmando el acuerdo de los participantes en la grabación del instrumento. En este caso el responsable de la investigación será el moderador de la entrevista focal, elaborando las preguntas y dirigiendo a los participantes en los turnos de habla y escucha.

Procesos

Moderador: Contextualiza el concepto de mejoramiento escolar y verifica si es entendido por los participantes.

¿Cuáles son los procesos que desarrolla el establecimiento para el mejoramiento escolar?

¿Cómo se desarrollan estos procesos en el establecimiento?

¿Quiénes participan en los procesos mencionados?

¿Consideran que los procesos que describen benefician el mejoramiento de la escuela? ¿Por qué?

Prácticas

Moderador: Contextualiza el concepto de práctica escolar y verifica si es entendido por los participantes.

¿Cuáles son las prácticas que desarrolla el establecimiento para el mejoramiento escolar?

¿Cómo se desarrollan estas prácticas en el establecimiento?

¿Quiénes participan en las prácticas mencionadas?

¿Consideran que las prácticas que describen benefician el mejoramiento de la escuela? ¿Por qué?

Factores

Moderador: Contextualiza el concepto de “factor” escolar y verifica si es entendido por los participantes

¿Cuáles son los factores que ustedes consideran favorecen el mejoramiento escolar?

¿Cómo influyen los factores en las prácticas del establecimiento?

¿Cuáles son los factores que ustedes consideran desfavorecen al establecimiento?

Cierre

Moderador: Agradece la participación de los miembros del grupo focal y destaca la importancia de la información para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.