

**“EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y SU INFLUENCIA EN
LOS RESULTADOS ACADEMICOS DE LOS LICEOS DE LA REINA Y ÑUÑO A.”**

POR: DANIEL IGNACIO NAVARRETE CARRASCO

Tesis presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo
para optar al grado de Magíster en Políticas Públicas.

PROFESORES GUÍA:

Sra. PATRICIA SCHMIDT ACHARÁN
Sr. MAURICIO BRAVO ROJAS

Agosto
2021

SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

Introducción.	5
I. Planteamiento del problema e interrogante de la investigación.	7
II. Justificación del problema.	10
III. Marco Teórico y discusión bibliográfica.	14
3.1 Sistema de Aseguramiento de la Calidad:	14
3.1.1 Pruebas Estandarizadas:	19
3.2 Calidad de la Educación:	23
3.3 Modelo de Gestión Escolar:	24
3.4 Efectividad Escolar:	27
3.5 Corporaciones Municipales	33
3.5.1 Corporación Municipal de Desarrollo Social Ñuñoa.	33
3.5.2 Corporación de Desarrollo de la Reina.	36
IV. Objetivos	38
4.1. Objetivo General:	38
4.2. Objetivos Específicos:	38
V. Metodología.	39
5.1 Enfoque.	39
5.2 Tipo de diseño y de investigación.	39
5.3 Muestra.	40
5.4 Instrumentos de recolección de datos cuantitativos.	45
5.5 Técnica de recolección de la información cualitativa.	46
VI. Análisis de Resultados.	47
6.1 Análisis Documental.	47
6.1.1 Ñuñoa.	47
6.1.2 La Reina.	51
6.2 Análisis Entrevistas:	55
6.2.1 Ciclos de Mejora Continua.	58
6.2.2 Planes de Mejoramiento Educativo.	61
6.2.3 Colegios Efectivos.	74
6.2.4 Asistencia Escolar.	80
6.2.5 Resultados por Niveles de Aprendizaje.	81
VII. Conclusiones.	83
VIII. Propuestas:	90

IX. Referencias Bibliográficas	92
X. Anexo	95
10.1 Entrevista Establecimientos.	95
10.2 Entrevista Corporación.	98
10.3 Entrevista Política Pública.	99
10.4 Resultados Informes de Categorización Liceo Carmela Silva Donoso (2016-2017-2018-2019)	100
10.5 Resultados Informes de Categorización Liceo Eugenio María de Hostos (2016 al 2019)	102
10.6 Distribución por Niveles de Aprendizaje (años 2016-2019).....	104
10.7 Asistencia Escolar (años 2016-2019)	105

Introducción.

Esta investigación parte del hecho de que los resultados en las pruebas estandarizadas (SIMCE), de educación Media Científico Humanista, se han mantenido estables durante los últimos 5 años, como asegura Educación 2020 (Educación 2020, 2019). Existen establecimientos que escapan de esta tendencia y es por esto que se debe identificar sus metodologías y su modelo de Gestión Escolar.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad nace con la convicción de contar con una arquitectura institucional que haga efectiva la responsabilidad estatal de propender a asegurar una educación de calidad. Esta política educativa fue promulgada con la publicación de la Ley N° 20.529 el 11 de agosto del 2011, la cual es llevada a cabo por el Ministerio de Educación, Superintendencia de Educación, Agencia de la Calidad de la Educación y el Consejo Nacional de Educación, quienes buscan garantizar una educación de calidad para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de Chile con el fin de que estos puedan desarrollar todas sus potencialidades.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad tiene como propósito asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país; en consecuencia—y como señala Alejandra Arratia, directora Ejecutiva de Educación 2020 (Educación 2020, 2019)—“*Los resultados están pidiendo a gritos que la política educativa se centre en mejorar las experiencias formativas y el aprendizaje de todos los y las estudiantes en la sala de clases, sobre todo aquellos que tienen bajos resultados.*” (Arratia, 2019). Así mismo, Arratia señala que: “... el

foco debe estar puesto en la implementación adecuada de estas políticas, que son claves para mejorar la calidad educativa...” (Arratia, 2019). El puntaje SIMCE promedio a niveles país (de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas) de II Medio del año 2018 fue de 249 puntos, mostrando una estabilidad durante los últimos 5 años. En consecuencia, esta investigación tiene como objetivo analizar si existe una relación entre la implementación de la política de aseguramiento de la calidad y los resultados obtenidos y de posición de ordenamiento dispuestos en el SAC, en un Liceo Municipal de Categorización Alto de la comuna de Ñuñoa y un Liceo Municipal de Categorización Medio-Bajo de la comuna de la Reina, teniendo como hipótesis que en los Liceos de Categorización Alta existe un modelo de gestión de la calidad escolar que permite obtener buenos resultados en las pruebas SIMCE, versus los Liceos de Categorización Medio-Bajo.

Con esta investigación, además, se pretenderá conocer y analizar las políticas utilizadas en Liceos de Alto desempeño, además de describir las características en los Indicadores de Desarrollo Personal y Social de los estudiantes de estos Liceos, con el fin de caracterizarlos.

La investigación es de carácter cualitativa, se realizará un análisis Documental y luego será una investigación interpretativa de inducción analítica, donde se entrevistará en los distintos niveles del Sistema de Educación Chileno, para finalmente realizar un análisis del discurso. La muestra corresponde a dos establecimientos Municipales de las comunas de Ñuñoa y La Reina.

I. Planteamiento del problema e interrogante de la investigación.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad, es una Política Educativa que tiene por objetivo velar por la calidad de la educación, la mejora continua de los aprendizajes y el fomento de las capacidades de gestión de los establecimientos. Este categoriza a los establecimientos educacionales en 4 categorías de desempeño: Alto, Medio, Medio Bajo e Insuficiente. Para establecer la categoría de cada establecimiento se consideran distintos factores tales como: Distribución en los Niveles de Aprendizaje, los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, los resultados de las pruebas SIMCE y el progreso de estas en las últimas dos o tres mediciones según corresponda para cada nivel. El índice de resultados se ajusta a las características de los estudiantes, lo que finalmente nos entrega un resultado final de acuerdo con las Categorías de Desempeño. Los establecimientos presentan el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en un ciclo de mejora a 4 años.

El objetivo del PME busca concretar el fortalecimiento de la Gestión Educacional de los establecimientos mediante la planificación estratégica, la cual permite al establecimiento educacional organizar de manera sistemática e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, intencionando a la escuelas y liceos en el desarrollo de un Ciclo de Mejora Continua. El Modelo de Gestión Escolar identificó las siguientes variables a trabajar:

- a. El liderazgo, el cual es ejercido principalmente por equipos directivos y de gestión de cada establecimiento y que son un elemento dinamizador y generador de cambio.
- b. La Gestión curricular, es el proceso principal del establecimiento que está vinculado con la organización, implementación y la evaluación de las propuestas curriculares de cada establecimiento.
- c. La convivencia y apoyo a los estudiantes, que tiene como objetivo la formación y participación de los estudiantes, además de la convivencia de los miembros del proyecto educativo con el fin de dar logro a los objetivos educativos.
- d. La organización de los recursos financieros y educativos, que sean de forma ordenada y eficiente, permitiendo el apoyo a los procesos de gestión y aprendizajes de los estudiantes. Además de la gestión del personal, que permita un clima laboral positivo y comprometido con la labor docente.

En consecuencia, es importante que los establecimientos se sientan como una comunidad profesional que permite conectar la interdependencia con resolver los problemas juntos, utilizando el diálogo reflexivo y la colaboración de los colegas.

Debido a lo anterior, es necesario entender que la Gestión Escolar es necesaria para la calidad de la educación y, que desde este marco, la diferencia entre un líder y un administrador es simple: el último realiza su labor dentro de la cultura que se encuentra, mientras que el líder crea y cambia culturas, reflexionando, comprendiendo, monitoreando, demostrando y modelando su propio aprendizaje (Schein, 2010; Elmore, 2010). Los ciclos de mejora continua permiten a los establecimientos crecer, sin embargo, las personas e instituciones se resisten al

cambio, no siendo por un instinto perverso de rechazar cualquier tipo de cambio, si no como explica City et al. (2009), las creencias y prácticas se encuentran enraizadas, no importando cuán disfuncionales puedan ser pues estas presentan un estado de equilibrio. Una nueva teoría de acción bien desarrollada puede permitir aterrizar una estrategia de cambio, ofreciendo una “narrativa para guiar a las personas a través de las complejidades y vicisitudes periódicas que compiten con el trabajo principal del núcleo pedagógico” (p.40).

Las preguntas que guían esta investigación son las que se presentan a continuación:

Pregunta General de Investigación.

- ¿Cuáles son los efectos de un Modelo de Gestión Escolar efectivo en los resultados de la Categorización de Desempeño?

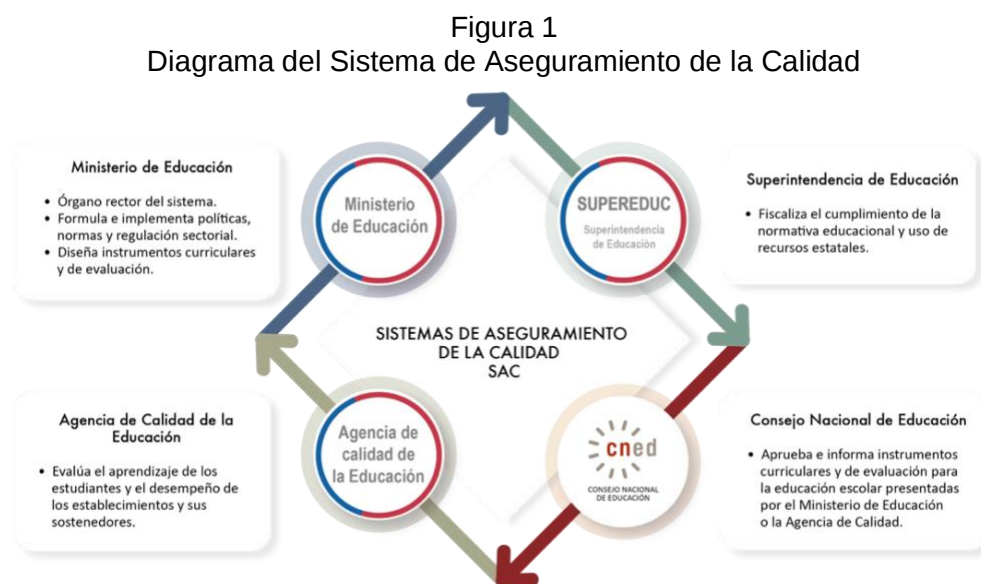
Preguntas específicas de investigación.

- ¿Que características en los Indicadores de Desarrollo Personal poseen los Liceos Municipales con Desempeño Alto que los diferencian respecto a los de Desempeño Medio-Bajo?
- ¿Determinar si el Sistema de Gestión Escolar influye en los resultados de categorización escolar?
- ¿Cuáles son las características similares de un Colegio efectivo con un Liceo Municipal de desempeño Alto?

II. Justificación del problema.

El problema proviene de los malos resultados que poseen los Liceos Municipales en las pruebas estandarizadas SIMCE, pese a la existencia de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que fue promulgado el año 2011, comenzando a funcionar el 1 de septiembre del 2012, y que trajo consigo la creación de instituciones que permitan llevar a cabo esta misión, que es la mejora continua de los aprendizajes y el fomento de las capacidades de gestión de los establecimientos.

En la ley 20.529, se crea una nueva institucionalidad que reformula instituciones existentes y crea otras. Las instituciones que velan por la calidad de la educación son: el Ministerio de Educación, Superintendencia de Educación, Consejo Nacional de Educación y la Agencia de Calidad. El siguiente diagrama presenta la forma de articulación de estas cuatro entidades:



Fuente: Consejo Nacional de Educación 2021

Las instituciones que pertenecen al Sistema de Aseguramiento de la Calidad son:

- a. Ministerio de Educación: es el órgano rector y coordinador del sistema y que tiene como objetivo proponer e implementar las políticas educacionales, definir la normativa y proveer el financiamiento. El Ministerio está llamado a promover el desarrollo profesional de los docentes y asistentes de la educación, incluyendo proveer el apoyo técnico y recursos educativos para el mejoramiento de la educación.
- b. Superintendencia de Educación: es el órgano que tiene como objetivo la fiscalización, sanción, atención, promoción e información. En la fiscalización debe verificar el cumplimiento de la normativa educacional, la legalidad en el uso de recursos y la rendición de las cuentas los establecimientos educacionales; en la función de sancionar: los incumplimientos normativos y aquellos relacionados con el uso de recursos o de rendición de estos mismos; en la atención: debe atender las consultas, denuncias y reclamos formulados por las comunidades educativas; en la promoción: debe promover el conocimiento, el ejercicio y debe resguardar los derechos educacionales y las libertades fundamentales; finalmente, en la información: debe transmitir las normativas, los derechos y deberes de las comunidades educacionales.
- c. Agencia de la Calidad: es el órgano que propone y asesora el Ministerio de Educación en la elaboración del plan de evaluaciones tanto nacionales como internacionales, es por esto que tiene como objetivo la evaluación de los logros de aprendizajes en base a lo definido en los estándares de aprendizaje y otro indicadores de calidad; la evaluación del desempeño de los establecimientos y sus sostenedores según los estándares definidos; la

orientación, debe buscar la mejora educativa en base a los resultados de las evaluaciones; la información, debe informar a la comunidad en general sobre sus materias correspondientes.

- d. Consejo Nacional de Educación: es el órgano que aprueba e informa las bases curriculares, los planes y programas de estudio, los estándares de aprendizaje y otros indicadores de Calidad, los estándares indicativos de desempeño y el plan de evaluación nacional e internacional.

Es por esto que uno de los instrumentos de evaluación nacional que se utiliza en nuestro país es el SIMCE, el cual busca recabar información sobre los logros de aprendizaje en distintas áreas de aprendizaje del currículo nacional e incluye la recolección de información sobre los docentes, estudiantes, padres y apoderados a través de cuestionarios. En la misma línea, desde el año 1996 que nuestro país participa activamente en estudios internacionales que buscan evaluar el sistema educativo escolar e identificar los elementos que son claves para una educación de calidad; sus resultados nos permiten comparar los logros de aprendizajes de nuestros estudiantes con otros países del mundo, dentro de las cuales se pueden encontrar estudios internacionales como: el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA); el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE); la International Computer and Information Literacy Study (ICILIS); el Estudio Internacional de Progreso en Comprensión Lectora (PIRLS), el Estudio de las Tendencias en Matemáticas y Ciencias (TIMSS), entre los más conocidos.

Los resultados de la prueba SIMCE muestran un estancamiento alarmante en los resultados de la última década y que pese a la implementación de esta política educativa los resultados de las pruebas estandarizadas SIMCE en los Liceos Municipales no han demostrado un repunte. Es por esto que, es necesario investigar si el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar influye en los resultados de la Categorización escolar de los Liceos Municipales, en la Comuna de Ñuñoa y la Reina.

III. Marco Teórico y discusión bibliográfica.

3.1 Sistema de Aseguramiento de la Calidad:

El aseguramiento de la calidad es parte de propuestas de políticas que buscan abordar el problema de calidad de los establecimientos educacionales; esta se puede considerar como parte de las reformas basadas en estándares y el movimiento hacia una mayor accountability en educación.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad propone implementar dispositivos externos sistemáticos de evaluación y supervisión educacional, que combinen los usos de tests, inspecciones in situs de establecimientos, monitoreo de la calidad de la educación (insumos, procesos y resultados) para que se produzcan orientaciones para el mejoramiento escolar, bajo la forma de informes evaluativos.

Asimismo, tiene el propósito de asegurar una educación de calidad para todos los párvulos y estudiantes del país, mediante la evaluación, fiscalización, orientación, apoyo y acompañamiento de forma constante a los establecimientos educacionales. Estos ciclos de mejora continua se realizan a 4 años, con el objeto de definir objetivos y metas coordinadas para el conjunto de sus instituciones, para que de esta manera se puedan establecer mecanismos de apoyo, fortalecimiento de capacidades y responsabilización de los establecimientos del país.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar se trabaja en los siguientes niveles:

- a. Nivel de establecimientos educacionales: son los primeros responsables de los procesos educativos y de mejoramiento que ocurren en el sistema

escolar. Los establecimientos deben contar con un Proyecto Educativo Institucional que expresa sus principales sellos educativos y particularidades, además de un Plan de Mejoramiento Educativo, donde se fijan objetivos y metas que permitan articular mecanismos y acciones específicas para el mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Los establecimientos escolares disponen de las Bases curriculares, las cuales establecen los distintos tipos de aprendizajes que los estudiantes deben desarrollar y, además, disponen de los Estándares de Aprendizaje, los cuales describen los distintos niveles de logro que son monitoreados por evaluaciones nacionales.

En los establecimientos se cuenta con el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, además del Marco de la Buena Enseñanza que les permiten tener un marco de referencia y la descripción de prácticas concretas para un buen ejercicio, tanto de la gestión de los equipos directivos como de los docentes.

- b. Nivel Intermedio (Sostenedores): constituyen un rol fundamental en el sistema educativo, ya que deben velar por potenciar la educación de los establecimientos a su cargo. Las principales funciones del sostenedor son definir proyectos educativos, los cuales deben dar cuenta de las particularidades de los territorios, y disponer de las medidas necesarias que permitan llevarlos a cabo.

A nivel de Sostenedores existen los Estándares Indicativos de Desempeño y el Marco para los liderazgos de líderes educativos.

- c. Nivel Nacional (Instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad):
- en este nivel esta al Ministerio de Educación, la Agencia de la Calidad, la Superintendencia y el Consejo Nacional de Educación, los cuales poseen distintas herramientas para cumplir sus funciones y propósitos. Uno de los principales propósitos es asegurar el desarrollo organizacional y educativo de los centros escolares del país que permita el desarrollo integral de todos los estudiantes, entregando especial apoyo a los que tienen menor desempeño. Las Instituciones que integran el SAC, desarrollan conjuntamente y de forma coordinada estrategias para avanzar y que continúen fortaleciendo la calidad de la educación, los aprendizajes y la formación integral. Es debido a esto que el Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación ya va en su tercera versión 2020-2023.

La Agencia de la Calidad de la Educación que es el órgano que propone y asesora al MINEDUC en la elaboración del plan de evaluaciones nacionales y la coordinación de las evaluaciones internacionales. Estas evaluaciones tienen como objetivo la medición de los logros de aprendizajes en base a lo definido en las bases curriculares y los estándares de aprendizaje, los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos y sus sostenedores.

La articulación entre el Ministerio de Educación, la Agencia de la Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación y el Consejo de Educación debe ser permanente, teniendo como objetivo generar condiciones en los establecimientos educacionales que permitan contar con las herramientas necesarias para

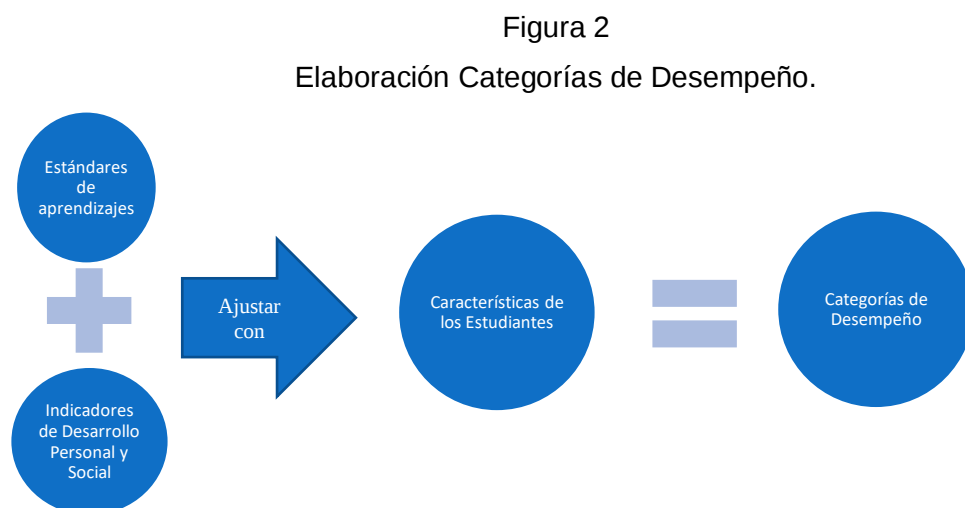
desarrollar sus proyectos educativos de forma autónoma, y con el apoyo a través de las instituciones del SAC.

El sistema de Aseguramiento de la Calidad realiza Informes de Categorización por niveles de desempeño, con el fin de clasificar a los establecimientos. Esto permite una mirada más amplia de calidad educativa, identificando el nivel de ayuda y orientación que necesitan los establecimientos, focalizando la orientación para las mejoras.

Los establecimientos se pueden categorizar en 4 niveles:

- a. Desempeño Insuficiente.
- b. Desempeño Medio – Bajo.
- c. Desempeño Medio
- d. Desempeño Alto

Para obtener una categoría es necesaria una herramienta de evaluación integral que considera:



Fuente: Elaboración propia, 2021

a. Indicadores Estándares de Aprendizaje y SIMCE.

- i. Distribución de Estándares de aprendizaje: nos da a conocer lo que un estudiante debe saber y poder saber lo que realmente sabe, según el currículum vigente. Se divide en Insuficiente, Elemental y Adecuado. Este representa el 67% de la categorización.
- ii. Puntaje SIMCE: nos da a conocer los resultados promedios por establecimiento en cada asignatura en las últimas mediciones. Este representa el 3.3%.
- iii. Tendencia SIMCE: nos da a conocer la evolución en el tiempo de los resultados de las pruebas SIMCE de Lectura y Matemática. Este representa el 3.3%.

b. Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS).

- i. Autoestima académica y motivación escolar: esta incluye los sub-indicadores de: autopercepción y autovaloración académica y motivación escolar. Este representa el 3.3%.
- ii. Clima de convivencia escolar: esta incluye los sub-indicadores de: Ambiente de respeto, Ambiente organizado y Ambiente seguro. Este representa el 3.3%.
- iii. Participación y formación ciudadana: esta incluye los sub-indicadores de: Sentido de pertenencia, Participación y Vida democrática. Este representa el 3.3%.
- iv. Hábitos de vida saludable: esta incluye los sub-indicadores de: Hábitos alimenticios, Hábitos de vida activa y Hábitos de autocuidado. Este representa el 3.3%.

- v. Asistencia Escolar: nos da a conocer la distribución de los estudiantes en cuatro categorías, en base al número de días que un estudiante asiste a clases. Este representa el 3.3%.
- vi. Retención Escolar: nos da a conocer la capacidad que un establecimiento tiene para lograr la permanencia de sus estudiantes en el sistema educativo formal. Este representa el 3.3%.
- vii. Titulación Técnico Profesional: nos da a conocer la proporción de estudiantes que recibe el título técnico nivel medio al egresar de educación media técnico-profesional. Este representa el 3.3%¹.
- viii. Equidad de Género: nos da conocer el logro equitativo de los resultados de aprendizajes obtenidos por hombres y mujeres en establecimientos mixtos. Este representa el 3.3%².

3.1.1 Pruebas Estandarizadas:

La CEPAL-UNESCO (1996) busca transformar la educación, mediante la formación de la ciudadanía y la competitividad internacional, vinculando el desarrollo económico y la democracia. Este tipo de política busca dar respuesta a la equidad, entendiéndola como la igualdad de oportunidades para acceder a una educación de calidad y al desempeño como la eficacia y eficiencia en la ejecución de los proyectos educativos.

¹ En caso de que los establecimientos no sean Técnico Profesional y además que este no sea mixto los otros indicadores de desarrollo personal y social obtienen un mayor porcentaje en la ponderación.

² En caso de que los establecimientos no sean Técnico Profesional y además que este no sea mixto los otros indicadores de desarrollo personal y social obtienen un mayor porcentaje en la ponderación.

El desarrollo de una política que permita estimular una gestión responsable, descentralización y autonomía de los centros educativos, para que permita que estos desarrollen programas educativos pertinentes, responsables y eficaces. Para lograr la descentralización es necesario un sistema de información y evaluación del rendimiento escolar, estos instrumentos permitirán la rendición de cuentas auditando el manejo de recursos y el mejoramiento, o no, de los resultados en los centros educativos.

Lo primero a establecer son sistemas de información y evaluación de la educación básica y media, a fin de garantizar la calidad de este nivel educativo, que es central en la formación de habilidades y aptitudes básicas. Los sistemas de medición deben ser periódicos y medir el cumplimiento de las metas curriculares centrales y la eficiencia del sistema de enseñanza (CEPAL-UNESCO, 1996).

Este sistema de rendición de cuentas es una herramienta de medición de un Estado Evaluador, lo que permite el control desde su poder frente a los centros educativos, aunque el informe de PREAL (1998) reconoce ciertas problemáticas que pueden dificultar el logro de los objetivos de calidad, cantidad y equidad en la educación. La falta de estándares en los aprendizajes requeridos y la ausencia de evaluaciones del rendimiento son problemáticas que países pueden enfrentar. Establecer estándares y pruebas estandarizadas son un claro llamado a dar resultados medibles y claros, teniendo como recomendación:

Los gobiernos deben establecer estándares educacionales claros, introducir pruebas a nivel nacional y utilizar los resultados para corregir los programas y reasignar los recursos. Las naciones de América y el Caribe deben participar en pruebas a nivel internacional para poder comparar la calidad de sus escuelas con las de otros países (PREAL, 1998).

En esta misma línea, es que Chile, desde al año 1968, cuenta con la Evaluación SIMCE que se propuso para proveer de información relevante para su quehacer a

los distintos actores del sistema educativo (Docentes, Equipos Técnicos-Pedagógicos, Equipos Directivos, Sostenedores, MINEDUC). Su principal propósito consiste en contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación. Desde el 2012 el SIMCE pasa a ser parte del sistema de evaluación de la Agencia de la Calidad de la Educación. El SIMCE evalúa los resultados de aprendizaje de los establecimientos, midiendo el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente, en distintas asignaturas o áreas de aprendizaje tales como Lenguaje y Comunicación (Comprensión de Lectura y Escritura); Matemática; Ciencias Naturales; Historia, Geografía y Ciencias Sociales e Inglés. Esta evaluación se aplica a estudiantes de 2°, 4°, 6°, 8° básico, II medio mediante la medición que se les aplica a todos los estudiantes del país todos los años. Es de esta manera que para el siguiente estudio se seleccionaron dos establecimientos que posean similares niveles socioeconómicos.

Además de las pruebas referidas al currículo, el SIMCE recoge información sobre docentes, estudiantes, padres y apoderados a través de cuestionarios que proveen de información que permite contextualizar y analizar los resultados de los estudiantes.

La información recolectada para los Otros Indicadores de Calidad o Indicadores de Desarrollo Personal y Social, permiten entregar información sobre el desarrollo personal y social de los estudiantes de forma complementaria a los resultados de la Prueba SIMCE y al logro de los Estándares de Aprendizaje, ampliando de este modo la concepción de calidad incluyendo un aspecto que sobrepasa el conocimiento académico.

Los Indicadores son los siguientes:

- a. Autoestima académica y motivación escolar: considera la percepción y valoración de los estudiantes en su relación con aprender, además de las percepciones y actitudes que tienen los estudiantes hacia el aprendizaje y el logro académico.
- b. Clima de Convivencia Escolar: considera las percepciones y actitudes de los estudiantes, docentes, padres y apoderados en tres dimensiones: Ambiente de Respeto, Ambiente Organizado, Ambiente Seguro.
- c. Participación y Formación Ciudadana: considera las percepciones y actitudes de los docentes, estudiantes, padres y apoderados sobre el clima participativo y el sentido de pertenencia hacia la escuela.
- d. Hábitos de Vida Saludable: considerara las actitudes y conductas de los estudiantes en relación con la vida saludable, además de la percepción sobre si el establecimiento promueve hábitos de alimentación sana, vida activa y autocuidado.
- e. Asistencia Escolar: evalúa la capacidad de los establecimientos de que sus estudiantes asistan regularmente a clases.
- f. Retención Escolar: evalúa la capacidad de los establecimientos para lograr la permanencia de sus estudiantes en el sistema de educación formal.

3.2 Calidad de la Educación:

La educación en Chile, durante los años noventa, tuvo como esfuerzo gubernamental el aumento de la cobertura y provisión de recursos, con el objetivo de superar la precaria situación tanto de los docentes y los establecimientos³. El inicio de siglo marca un momento de entrar a una nueva etapa de la reforma, la que se orientaba a corregir las insuficiencias y mejorar los resultados⁴. Es por esto por lo que desde la década de los 90, cuando se crea el concepto de calidad que surge con fuerza en Latinoamérica, es que se comienza a intentar definir por parte de distintos autores el concepto de Calidad Educativa. Uno de los primeros fue Schmelkes (1992), quien señala que la calidad educativa refiere, entre otras dimensiones, a los objetivos o funciones sociales de la educación. Aguerrondo (1993) indica que el concepto de calidad de la educación es totalizante y multidimensional, lo que no permite ser reducido a sus efectos observables. En los años siguientes, autores latinoamericanos amplían el concepto de calidad, como Casassús (1995), quien incluye en la conceptualización tres pilares principales: insumos, procesos y resultados. El autor indica que la calidad está intrínsecamente ligada al tema de la equidad, y que dentro de los componentes básicos están: calidad en el diseño, calidad en los procesos y calidad en los resultados.

El concepto de “calidad de la educación” posee diversas definiciones que apuntan a una serie de variables y factores. Estas definiciones varían y reflejan las diferentes perspectivas sobre los individuos y la sociedad. Para la presente

³ MINEDUC (2005): Sentidos y componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, MINEDUC, Santiago.

⁴ Bitar, Sergio (2003): Mirando el Bicentenario, en Hevia, Renato (editor): La educación en Chile, hoy, pp.23-32, Ediciones Universidad Diego Portales, Santiago.

investigación se utilizara el concepto de calidad de educación que nos entrega el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, donde primeramente realiza una definición de educación como: “La educación es el proceso permanente de aprendizaje que abarca las distintas etapas de la vida de las personas, y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas”, y que luego define a la calidad de educación como: “Una educación de calidad siempre comprenderá los principios educativos de carácter integral.”

La evidencia muestra que el mejoramiento de la calidad de educación puede ser un catalizador del cambio social, permitiendo superar la pobreza, mejorar la desigualdad en la distribución de ingresos, aumento en la productividad y el desarrollo de la sociedad

3.3 Modelo de Gestión Escolar:

El Ministerio de Educación Chileno, en base a su experiencia y las investigaciones realizadas en el campo de la gestión escolar, desarrollaron un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar⁵ que tiene como objetivo el generar las capacidades necesarias para que cada escuela se pueda transformar en centros de calidad y efectividad de acuerdo a sus propias identidades.

Este modelo tiende a desarrollar procesos de mejoramiento continuo, buscando lograr más y mejores aprendizajes en los estudiantes. Este modelo tiene como características principales:

⁵ MINEDUC: Modelo de Gestión Escolar, <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/>

- a) Identificar los procesos significativos posibles de abordar desde la práctica buscando reconocer, valorar y promover la diversidad en los establecimientos de acuerdo con su contexto, cultura e historia particular.
- b) Promover el mejoramiento continuo mediante el incremento de los procesos de gestión y resultados.
- c) Promover la responsabilización de los establecimientos y de los distintos actores de la comunidad escolar en base a los resultados alcanzados por este.

Según lo estipulado en la ley, el modelo de calidad propone cuatro áreas de proceso:

- a) Gestión Pedagógica: es el área central del modelo, encontrando aquí los principales procesos del establecimiento educacional. Esta área se encuentra subdivida en:
 - i. Gestión Curricular: tiene como objetivo la coordinación, planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, buscando asegurar la cobertura curricular, además de aumentar la efectividad de la labor educativa.
 - ii. Enseñanza y Aprendizaje en el Aula: tiene como objetivo asegurar el logro de los objetivos de aprendizajes estipulados en las Bases Curriculares, mediante el uso de estrategias efectivas de enseñanza y manejo de clases.
 - iii. Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes: tiene como objetivo el velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los

estudiantes, considerando las distintas necesidades, habilidades e intereses.

b) Liderazgo: área que busca impulsar, conducir los procesos y dar coherencia a la actuación de los distintos actores de la comunidad educativa. Esta área se encuentra subdivida en:

- i. Liderazgo del sostenedor: tiene como objetivo velar por el adecuado funcionamiento del establecimiento educativo, además de generar los canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.
- ii. Liderazgo del Director: tiene la responsabilidad de los resultados educativos y formativos del establecimiento, buscando lograr una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, generar una cultura de altas expectativas, además de un desarrollo permanente de los docentes que conlleve al mejoramiento de las prácticas y de una conducción efectiva.
- iii. Planificación y Gestión de Resultados: tiene como objetivo establecer grandes lineamientos en la organización escolar, la planificación en conjunto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, además de la utilización de los datos y evidencia en la toma de decisiones en las distintas etapas de estos procesos.

c) Convivencia Escolar: área en la que convergen acciones en los establecimientos que buscan considerar las diferencias individuales de los distintos actores de la comunidad educativa, con el fin de promover la convivencia y favorecer un ambiente propicio para el aprendizaje.

- i. Formación: tiene como objetivo la promoción de la formación afectiva, social, ética, física y espiritual de los estudiantes.
 - ii. Convivencia: tiene como objetivo asegurar un ambiente adecuado, de respeto, valoración, organizado y seguro, con el fin de dar logro a los objetivos educativos.
 - iii. Participación y vida Democrática: tiene como objetivo construir una identidad positiva, que fortalezca el sentido de pertenencia y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- d) Gestión de Recursos: área en que las prácticas del establecimiento busquen asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de educación, como también la organización y optimización de los recursos en función de tanto los objetivos como también de las metas institucionales.
- i. Gestión del Personal: tiene como objetivo que el establecimiento pueda contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado en sus labores, en conjunto con un clima laboral positivo.
 - ii. Gestión de los Recursos Financieros: tiene como objetivo asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

3.4 Efectividad Escolar:

La efectividad de los establecimientos comenzó a tomar fuerza con las publicaciones de Weber (1971), Edmonds (1979) y Brookover (1979) en los Estados Unidos, quienes advierten que los efectos del colegio no podían ser negados, ya que niños que provenían de niveles sociales muy bajos lograban en algunos

colegios resultados muy superiores a lo esperable. Por otro lado, en Gran Bretaña, Rutter (1979), luego de una gran investigación, se pudo concluir que los colegios secundarios presentaban enormes variaciones en términos de éxito en exámenes, asistencia, problemas conductuales y delincuencia. Rutter (1971) explica que estas diferencias no eran explicables por las características de los niños de secundaria, más bien estas aparecían durante los años de estadía en los colegios secundarios.

De esta misma manera, en algunos países en desarrollo (como en Chile) los estudios mostraban que, pese al impacto de los antecedentes sociales y económicos de los estudiantes, los colegios ejercían una importante influencia en el rendimiento académico (Himmel y otros, 1982, 1984, 1987). Resultados de investigaciones cualitativas sugieren que factores del proceso escolar pueden ser parcialmente responsables de los efectos en colegios. Primero, que escuelas cuenten con profesores expertos en sus materias, que posean experiencia docente y una baja rotación. Segundo, la calidad de la enseñanza de la clase era afectada significativamente por mejores instalaciones. Finalmente, los estudios muestran que existía un consenso en las escuelas, además de que insinúan que los factores tales como los estilos de administración y los niveles de la moral del equipo docente, inciden de manera considerable en la calidad del colegio (Vulliamy, 1987).

Lo central de los colegios antes mencionados, corresponde a un concepto de "efectividad" al cual normalmente se le define como: "rendimiento académico". Se señala que un importante avance de la conceptualización se produce cuando Cuttance (1987) propone un modelo de efectividad, donde se consideran dos dimensiones: calidad y equidad.

La dimensión de calidad está modelada como el promedio de los puntajes de cada colegio en los resultados (corregido por nivel socioeconómico), y la dimensión de “equidad” se relaciona con la capacidad que tienen los colegios de compensar las características de entrada de los alumnos (Arancibia, 1992, p 5).

Investigaciones sobre escuelas eficaces (Murillo, 2003; UNICEF, 2004) han revelado que resulta posible la existencia de escuelas de calidad, ya que tales escuelas reúnen características institucionales creadas endógenamente, dentro de las cuales tenemos: primero, el compromiso; segundo, la iniciativa de los directivos, docentes, padres y madres; finalmente, los propios estudiantes son fundamentales.

La eficacia escolar también la constituye una adecuada gestión de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje, demostrado por un estudio de 14 escuelas efectivas en contextos de pobreza (UNESCO, 2004), avalando también la correcta organización del currículum, quedando establecido que es un factor determinante en los procesos de mejora.

En la literatura de colegios efectivos se puede constatar cómo se repiten ciertos indicadores de efectividad escolar en países, ciudades y culturas distintas. Una gran cantidad de investigaciones coinciden en algunas dimensiones fundamentales, pero que varían en los niveles conceptuales de comprensión y abstracción, pudiendo ser consideradas en su conjunto y no como variables aisladas.

Según la investigadora Arancibia, que ha realizado una extensa investigación sobre los colegios efectivos, los cuales presentan las siguientes características:

- a. Sentido de Misión: los establecimientos proyectan una filosofía definida y consistente, además de un sentido de misión que es compartido por profesores, padres, estudiantes y administrativos.

- i. Metas claramente establecidas y que deben ser conocidas por todos, aceptación de las metas, compromiso y consistencia.
- ii. Liderazgo académico del director: una combinación entre un liderazgo firme en conjunto con procesos de toma de decisiones donde los profesores sentían que sus puntos de vistas eran representados y poseían resultados más favorables (Rutter, 1980). El liderazgo del director es uno de los indicadores fundamentales de los colegios efectivos (Van der Wolf, 1984; Van de Grift, 1986, 1989), dentro de las tareas de los directores consisten en enfatizar el logro estudiantil, hacerse responsables y coordinar la educación, crear una atmósfera de orden y clima escolar que conduzca al aprendizaje.
- iii. Ethos escolar positivo: los colegios efectivos generan un clima positivo y seguro, una comunidad ordenada que tiene altos niveles de cohesión y espíritu de equipo entre los profesores. El clima positivo se expresa en programas de enseñanza y actividades en las salas de clases bien estructuradas (Mellor y Chapman, 1984).

b. Actitudes frente al aprendizaje:

- i. Altas expectativas: con el objetivo de tener un ethos positivo, es necesario que las expectativas de desempeño de los estudiantes sean elevadas y que existan grandes posibilidades de que efectivamente puedan lograrlo. El énfasis se coloca en la expectativa de que a todos los estudiantes les va a ir bien (Renihan y Renihan, 1984; Mulford, 1987).

- ii. Focalización en lo académico: los estudios señalan que la atención en lo académico se expresa en el énfasis de proveer a los estudiantes con habilidades básicas académicas requeridas, en el tiempo dedicado a esto (Renihan y Renihan, 1984), pero Hyde y Werner indican que los colegios efectivos no solo se preocupan por las habilidades básicas, sino que también en las relacionadas con el desarrollo intelectual, social, personal y físico de sus estudiantes.
- iii. Retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico: los estudios indican que los colegios efectivos utilizan los resultados de pruebas estandarizadas para tomar decisiones significativas respecto a los programas y modos de entregas de los contenidos (Reynolds, 1988), existiendo una flexibilidad que permita la implementación, adaptación y refinamiento de estos, apoyado con monitoreo efectivo y prácticas evaluativas (Mulford, 1987).
- iv. Estrategias de motivación positivas: el refuerzo y la valoración positiva es de gran importancia en los colegios efectivos. El clima de confianza, apoyo y apertura de la comunicación; estrategias que ayuden a mejorar la autoimagen de los estudiantes y que para esto es mejor desarrollar el orgullo que la vergüenza (Rutter, Reynolds, Mortimore en Gran Bretaña; Renihan y Renihan, en una síntesis de investigaciones estadounidenses; Mellor y Chapman, Caldwell y Misko, en Australia; Sackey, en Canadá)

- c. Compromiso de la comunidad (padres): las investigaciones indican que en los colegios efectivos se observan relaciones positivas con los padres, apoyando lo que fomenta el colegio a través del programa escolar. La existencia de un alto nivel de compromiso de los padres con las actividades educacionales de sus niños. Los colegios más efectivos son los que tenían una política informal y de puertas abiertas, permitiendo a los padres comprometerse.
- d. Los profesores asumen su responsabilidad: una de las principales características de los colegios efectivos radica en un personal estable, con un mínimo de rotación. Se observa en los profesores madurez, profesionalismo, y aceptación de las responsabilidades delegadas.
- e. Una enseñanza efectiva: el aprendizaje es un fenómeno contextual. Los profesores efectivos se adaptan junto a sus prácticas a los contextos y/o condiciones en las cuales enseñan. Además, los docentes efectivos utilizan la retroalimentación con el objetivo de reforzar los aprendizajes, ayudando a los niños a sentir el término exitoso de su trabajo escolar. Los profesores efectivos dan a los niños la oportunidad de ser aprendices independientes (Rugh, 1991).

En consecuencia, los establecimientos educativos necesitan actualizar sus prácticas internas con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad. La forma de gestionar los recursos humanos y económicos, deben ser optimizada al máximo, poniendo en un rol protagónico en los procesos de mejora a los directivos, docentes, estudiantes y apoderados.

Las políticas educativas deben apuntar a promover el autogestionamiento de los establecimientos, permitiendo a Directivos y Profesores asumir responsabilidades en los procesos educativos utilizando las herramientas que entrega el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, a través del Plan de Mejoramiento Educativo.

3.5 Corporaciones Municipales

3.5.1 Corporación Municipal de Desarrollo Social Ñuñoa.

La comuna de Ñuñoa es considerada preferentemente residencial, que acoge a la clase media, media alta y alta. El municipio gestiona sus áreas de Salud y Educación a través de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Ñuñoa, la cual es una corporación de derecho privado sin fines de lucro y que tiene por objetivo administrar y operar los servicios en las áreas de educación, salud y atención de menores a su cargo. La comuna cuenta con 81 establecimientos educacionales que en su conjunto atienden a un total de 39.550 estudiantes, los cuales se distribuyen por dependencia administrativa según la siguiente tabla:

Tabla n°1
Distribución nacional por dependencia administrativa.⁶

	2019		
	Comunal	RM	País
Corporación Municipal	18	378	1.016
DAEM	-----	288	3.895
Particular Subvencionado	27	1.870	5.599
Particular Pagado	30	329	279
Administración delegada	6	33	70
Total	81	2.898	10.859

Fuente: BCN/ Reportes Estadísticos

⁶ Padem 2021 Comuna de Ñuñoa.

De la tabla n°1 se puede establecer que la Educación Municipal ocupa el 22,2% de la oferta educativa comunal.

Tabla n°2
Matrícula comunal por dependencia.⁷

Tipo de Establecimiento	Matrícula 2019
Corporación Municipal	12.174
Particular Subvencionado	9.982
Particular Pagado	13.320
Administración delegada	3.195

Fuente: BCN/ Reportes Estadísticos

Analizando la tabla n°2 se puede desprender que la Corporación Municipal posee una alta demanda, alcanzando a los establecimientos particulares pagados, pero con un 40% menos de establecimientos. La alta demanda que posee la educación municipal se debe a su calidad demostrada en las mediciones externas como el SIMCE.

La Dirección de Educación tiene bajo su responsabilidad 21 establecimientos educacionales, dentro de los cuales son: tres jardines infantiles vía transferencia de fondos -VTF-, ocho escuelas básicas, dos liceos de educación media, tres colegios de continuidad desde educación inicial a educación media, dos liceos técnicos profesionales y tres escuelas de educación especial, las cuales acogen discapacidades visuales, múltiples, motora e intelectual. En cuanto a la calidad de la educación impartida en la comuna, esta busca otorgar mayor espacio a la innovación y al desarrollo de la creatividad, junto al perfeccionamiento de la

⁷ Padem 2021 Comuna de Ñuñoa.

persona, permitiéndole desarrollar sus talentos. La educación en la comuna tiene un compromiso con el respeto de la diversidad, de manera que tanto en sus colegios y liceos los estudiantes con necesidades educativas especiales permanentes y transitorias poseen el Programa de Integración PIE, el cual cuenta con profesionales como: Psicólogos, Fonoaudiólogo, Terapeuta Ocupacional, entre otros. La educación comunal se caracteriza por respetar la diversidad de género e interculturalidad, formas de pensar distintas en el contexto de valoración cultural y credo religioso (PADEM, 2021).

Tabla n° 3
Procedencia de los estudiantes.

Residencia	
Ñuñoa	36,70%
Peñalolén	15,90%
Santiago	11,40%
Macul	11,00%
La Florida	3,20%
Puente Alto	3,00%
La Reina	2,00%
Providencia	1,50%
Otras	15,30%

Fuente SIGE – marzo 2020

Al observar la tabla casi dos tercios de los estudiantes de los establecimientos educacionales de la Comuna no pertenecen a esta, permitiendo inferir que son un referente a nivel provincial.

3.5.2 Corporación de Desarrollo de la Reina.

La comuna de La Reina es considerada preferentemente residencial, que acoge a la clase media, media baja. El Municipio gestiona sus áreas de Salud y Educación a través de la Corporación de Desarrollo de la Reina, la cual es una corporación de derecho privado sin fines de lucro y que tiene por objetivo administrar y operar los servicios en las áreas de educación, salud y jardines infantiles. La comuna cuenta con 39 establecimientos educacionales, de los cuales son 14 de dependencia municipal y que en su conjunto atienden a un total de 4.883 estudiantes, los cuales se distribuyen por establecimiento según la siguiente tabla:

Tabla n° 4
Distribución nacional por dependencia administrativa.⁸

	2019		
	Comunal	RM	País
Corporación Municipal	7	378	1.016
DAEM	-----	288	3.895
Particular Subvencionado	15	1.870	5.599
Particular Pagado	21	329	279
Administración delegada	0	33	70
Total	43	2.898	10.859

Fuente: BCN/ Reportes Estadísticos

De la tabla n°4 se puede establecer que la Educación Municipal ocupa el 16,2% de la oferta educativa comunal.

Tabla n° 5
Matrícula comunal por dependencia.⁹

Tipo de establecimiento	Matrícula 2019
Corporación Municipal	3.919
Particular Subvencionado	6.683
Particular Pagado	12.155
Matrícula Total	22.757

Fuente: BCN/ Reportes Estadísticos

⁸ BCN Estadísticas Territoriales

⁹ BCN Estadísticas Territoriales

Analizando la tabla n°5 se puede desprender que la Corporación Municipal posee una baja demanda que corresponde a solo un 17,2% de la matrícula total de la comuna.

La Dirección de Educación tiene bajo su responsabilidad 7 establecimientos educacionales, teniendo un total de 3.777 estudiantes, la mayor concentración está en Educación Básica con un 59%, seguido por Educación Media Científico Humanista con un 19%. El área de educación de la Corporación está compuesta por un equipo multiprofesional que aborda las distintas áreas necesarias para dar soporte a la gestión del Sistema Educativo Comunal y de los Establecimientos Educacionales¹⁰.

¹⁰ PADEM La Reina 2021.

IV. Objetivos.

4.1. Objetivo General:

- Describir el Sistema de Gestión de la Calidad escolar y su relación con mejores resultados en la Categorización de Desempeño escolar.

4.2. Objetivos Específicos:

- Describir las características de los indicadores de desarrollo personal y social que diferencian a los estudiantes de los Liceos de Alto Desempeño versus los de Bajo Desempeño.
- Determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad Escolar influye en los resultados de la categorización escolar.
- Contrastar las características de un Colegio Efectivo con un Liceo Municipal con Desempeño Alto.

V. Metodología.

El presente capítulo abordará la metodología que se utilizará en este estudio. Se describirá su enfoque, el tipo de diseño y el tipo de investigación, caracterizando la muestra y detallando la técnica de recolección de información cualitativa.

5.1 Enfoque.

En la siguiente investigación cualitativa, primero se efectuará un Análisis Documental sobre los Informes de Categorización y Planes Anuales de Desarrollo Municipal, con el fin de obtener diferencias y semejanzas en los establecimientos de la muestra. Luego se realizarán 3 tipos de entrevistas en los distintos niveles del Sistema Educacional Chileno, estos niveles serán: Nivel Macro, es decir, Agencia de la Calidad; Nivel Meso, es decir, Corporaciones; y finalmente nivel Micro, es decir, los Establecimientos. Las entrevistas serán tabuladas y se utilizará un *análisis del discurso*¹¹, esto permitirá el levantamiento de categorías, que finalmente podrán dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación.

5.2 Tipo de diseño y de investigación.

La presente investigación cualitativa es Etnográfica ya que se busca describir y analizar lo que personas de un sitio o contexto determinado realizan, teniendo un diseño realista o mixto, que busca datos tanto cuantitativos como cualitativos de la

¹¹ Este tipo de análisis emerge de las ciencias sociales y aborda el lenguaje como un evento comunicativo dentro de un contexto social en donde sitúan las interacciones humanas. De este modo, explora las relaciones entre los textos y la realidad haciendo visibles los discursos, sus puntos de origen, como ellos fluyen y que los acompañan (Urra, et al. 2013)

comunidad o grupo es cuestión, con el fin de identificar las diferencias y semejanzas entre los establecimientos de la muestra, para luego realizar las entrevistas y desde ahí será una investigación Interpretativa de Inducción Analítica, con el fin de verificar la teoría tanto de los Colegios Efectivos, como también del modelo de Gestión Escolar.

5.3 Muestra.

En primer lugar, se formulo con una muestra discrecional no probabilística, constituida por dos establecimientos: uno de la comuna de Ñuñoa y uno de la comuna de La Reina.

- Se considera la Inmigración ya que, según Miguel Vera, Susana Gonzales y Juan Carlos Alejo (2011) el rendimiento escolar es uno de los problemas porque las escuelas se deben enfrentar a grupos altamente heterogéneos, donde se pueden generar algunas desventajas para la población de niñas y niños inmigrantes.
- El índice de vulnerabilidad es considerado como “condición dinámica que resulta de la interacción de una multiplicidad de factores de riesgo y protectores, que ocurren en el ciclo vital de un sujeto y que se manifiestan en conductas o hechos de mayor o menor riesgo social, económico, psicológico, cultural, ambiental y/o biológico, produciendo una desventaja comparativa entre sujetos, familias y/o comunidades" (JUNAEB, 2005, p. 14)
- Prioritario y Preferente, son aquellos que su situación socioeconómica en sus hogares dificulta las posibilidades de enfrentar un proceso educativo.

A continuación se efectuará una caracterización de la muestra considerando datos de inmigración, índices de vulnerabilidad y los estudiantes preferentes y prioritarios, de manera de constatar ciertas similitudes entre ambos establecimientos.

En cuanto a la variable de inmigración, es importante destacar que Chile durante los últimos años ha presentado altas tasas de migración y que en el año 2018 existía 1.250.365 de personas extranjeras residentes habituales, y que por información entregada por el INE y el DEM¹², los principales colectivos de las personas extranjeras residentes en Chile provienen de Venezuela (30,5%), Perú (15,8%), Haití (12,5%), Colombia (10,8%) y Bolivia (8,0%)¹³.

Es por ello, que la comuna de Ñuñoa no ha estado exenta de este proceso migratorio, aunque en un menor grado que otras comunas del gran Santiago. El incremento de estudiantes extranjeros en las aulas ha sido significativo, alcanzando un 13,5% de la matrícula total¹⁴.

Tabla n° 6
Inmigrantes en Ñuñoa¹⁵.

Comparativo total comunal matrícula migrante 2018-2020			
Año	Matrícula Migrante	Matrícula Total	% Matrícula Migrante
2018	1101	12.042	9,14%
2019	1647	12.348	13,30%
2020	*	12.469	*

* No se cuenta con datos por COVID-19

Fuente: BCN y PADEM 2021

¹² Departamento de extranjería y Migración

¹³ INE / Prensa 12.03.2020

¹⁴ Valores Matrícula 2019.

¹⁵ PADEM Ñuñoa, 2021.

En cuanto a la comuna de la Reina, igual que la comuna de Ñuñoa presenta un proceso migratorio, aunque en menor grado que otras comunas del gran Santiago. El incremento de estudiantes extranjeros en las aulas ha sido significativo, alcanzando un 16% de la matrícula total.

Tabla n° 7
Inmigrantes en La Reina¹⁶.

Comparativo total comunal matrícula migrante 2018-2020			
Año	Matrícula Migrante	Matrícula Total	% Matrícula Migrante
2018	416	3.749	11%
2019	626	4.012	16%
2020	639	3.823	17%

Fuente: BCN y PADEM 2021

Luego en la variable de Vulnerabilidad Educativa hace referencia “a aquellos individuos que experimentan una serie de dificultades marcadas a lo largo de su trayectoria escolar que les impiden sacar provecho al currículo y a las enseñanzas dentro del aula de clase”¹⁷. La educación presenta mayores dificultades en medios de mayor vulnerabilidad, es debido a esto que se han establecido ciertos indicadores que permiten clasificar a los estudiantes de acuerdo con sus características socioeconómicas y medio cultural en el que se desenvuelven. En base a estas clasificaciones, se asignan criterios de apoyo y subvenciones específicas a los establecimientos que reciben financiamiento del estado.

El Sistema Nacional de Asignación con Equidad (SINAE), es un conjunto de criterios que permite identificar distintos grupos dentro de los estudiantes de educación básica y media en los establecimientos que reciben aportes estatales. La

¹⁶ PADEM La Reina, 2021.

¹⁷ LyD: Como mide JUNAEB la vulnerabilidad – 2015.

población que es identificada como “vulnerable” queda clasificada en 3 prioridades¹⁸: la Primera prioridad, que esta conformado por estudiantes con riesgos principalmente socioeconómicos; la Segunda prioridad, conformado por un grupo con menor vulnerabilidad socioeconómica, pero, presenta riesgos socioeducativos asociados a problemas de rendimiento escolar, asistencia o deserción del sistema escolar y finalmente la Tercera prioridad, que esta conformado por estudiantes con el mismo nivel de vulnerabilidad que la segunda prioridad pero que no presentan problemas como los identificados en la segunda prioridad.

Tabla n° 8
Índice de Vulnerabilidad Ñuñoa¹⁹

	IVE / SINAЕ 2018		IVE / SINAЕ 2019		IVE / SINAЕ 2020	
	Básica	Media	Básica	Media	Básica	Media
ESTABLECIMIENTO						
Liceo Carmela Silva Donoso	65,50%	66,70%	75,90%	80,20%	69%	82%
Promedio Comunal	63,80%	59,80%	73,50%	79,40%	67,9%	74,1%

Fuente: CMDS-Ñuñoa – 2020/JUNAEB

Tabla n° 9
Índice de Vulnerabilidad La Reina²⁰

	IVE / SINAЕ 2018		IVE / SINAЕ 2019		IVE / SINAЕ 2020	
	Básica	Media	Básica	Media	Básica	Media
ESTABLECIMIENTO						
Liceo Eugenio María de Hostos	67,62%	66%	70,50%	80,60%	61%	77%
Promedio Comunal	80,77%	78,67%	85,34%	87,84%	79,57%	83,43%

Fuente: Elaboración propia Coord. Apoyo al Estudiante, datos JUNAEB (PADEM)

¹⁸ www.JUANEB.cl

¹⁹ PADEM Ñuñoa, 2021

²⁰ PADEM La Reina, 2021

Finalmente, en la variable de alumnos prioritarios y preferentes que tienen como base la ley SEP, la cuál permite la entrega de recursos adicionales por cada alumno prioritario y preferente a los sostenedores de establecimientos que han firmado con el MINEDUC un convenio de igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa para la implementación de un Plan de Mejoramiento educativo. El objetivo de esta ley es mejorar la calidad y equidad de la educación en los establecimientos donde los estudiantes puedan ver afectados sus resultados académicos por sus condiciones socioeconómicas. Los datos que se consideran provienen de fuentes como el Ministerio de Desarrollo Social, FONASA, etc. y estos se definen como:

Alumno prioritario: aquellos que por las condiciones socioeconómicas de sus hogares puedan dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo. El MINEDUC determina la calidad de alumno prioritario anualmente de acuerdo con los criterios de la Ley n° 20.248.

Alumno Preferente: aquellos estudiantes que no tengan calidad de alumno prioritario y cuyas familias pertenezcan al 80% más vulnerable del total nacional, según el instrumento de caracterización social vigente.

Tabla n° 10
N° de alumnos prioritarios y preferentes, Ñuñoa

ESTABLECIMIENTO	2018		2019	
	Prioritarios	Preferentes	Prioritarios	Preferentes
Liceo Carmela Silva Donoso	372	417	375	504
Matrícula	990		1101	
% de estudiantes del total	37,50%	42,12%	34,05%	45,77%

Fuente: Elaboración propia Coord. Apoyo al Estudiante, datos JUNAEB (PADEM)

Tabla n° 11
N° de alumnos prioritarios y preferentes, La Reina

La Reina	2018		2019	
ESTABLECIMIENTO	Prioritarios	Preferentes	Prioritarios	Preferentes
Liceo Eugenio María de Hostos	183	169	180	190
Matrícula	504		633	
% de estudiantes del total	36,30%	33,53%	28,40%	30,00%

Fuente: Elaboración propia Coord. Apoyo al Estudiante, datos JUNAEB (PADEM)

En consecuencia, es importante destacar las similitudes que existen entre estas dos comunas en las variables de inmigración, índice de vulnerabilidad y alumnos prioritarios y preferentes, permite el trabajo con la siguiente muestra.

En segundo lugar, la muestra cualitativa corresponderá a niveles del sistema educativo Chileno, dentro de los cuales se encuentran:

- Establecimientos: se entrevistará a Docentes de áreas de Matemáticas y Lenguaje y Comunicación (Equipo Docente), Jefes de Unidad Técnico – Pedagógica (Equipo Técnico - Pedagógico) y Inspectores, Subdirectores y Directores (Equipo Directivo).
- Corporaciones: Se entrevistará a directores de Educación y al Sostenedor de la Comuna.
- Política Publica: Se entrevistará a un miembro de la Agencia de la Calidad.

5.4 Instrumentos de recolección de datos cuantitativos.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos del análisis documental son:

- Informes de Resultados Categoría de Desempeño de II medio del periodo 2016 – 2019, debido a que se concreta un ciclo del SAC, además de ser un periodo de educación tradicional.
 - Se analizaron los resultados de las Pruebas SIMCE de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas del periodo 2016-2019.
 - Se analizaron los resultados de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) 2016-2019.
- Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM) 2020-2021, obteniendo datos de inmigración, vulnerabilidad y cantidad de alumnos prioritarios y preferentes, además de los datos para caracterizar a las comunas.

5.5 Técnica de recolección de la información cualitativa.

La información se recolectará a través de 3 tipos de entrevistas²¹:

- La primera se aplicará a Docentes (Matemáticas y Lenguaje y Comunicación), Equipos Técnicos Pedagógicos (jefes de Unidad Técnico-Pedagógica), Equipos Directivos (Inspectoría, Subdirección y Dirección)
- Sostenedores y Directores de Educación de las comunas de Ñuñoa y la Reina.
- Representante de la Política Pública de la Agencia de la Calidad.

²¹ Entrevistas se encuentra en Anexos.

VI. Análisis de Resultados.

6.1 Análisis Documental.

6.1.1 La comuna de Ñuñoa.

En la comuna de Ñuñoa, el Liceo Carmela Silva Donoso durante los últimos años ha sido categorizado por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en nivel “Alto”. En la siguiente tabla se puede observar los datos recolectados desde los Informes de Desempeño²² entre los años 2016-2019 obteniendo los siguientes resultados.

Tabla n° 12
Resultados Categoría de Desempeño Ñuñoa, 2016-2019

Liceo Carmela Silva Donoso	2016	2017	2018	2019	Promedio	Promedio Nacional
Categoría de Desempeño	Alto	Alto	Alto	Alto		
Distribución por niveles de aprendizaje	81	79	75	69	76	42
Autoestima Académica y Motivación Escolar	74	74	75	75	74,5	74
Clima de Convivencia Escolar	83	78	78	78	79,25	75
Participación y formación Ciudadana	83	79	76	74	78	77
Hábitos de vida saludable	71	69	65	64	67,25	70
Asistencia Escolar	76	81	88	88	83,25	64
Retención Escolar	93	90	95	94	93	88
Puntaje SIMCE	69	68	67	64	67	51
Progreso SIMCE	50	0	50	50	37,5	50

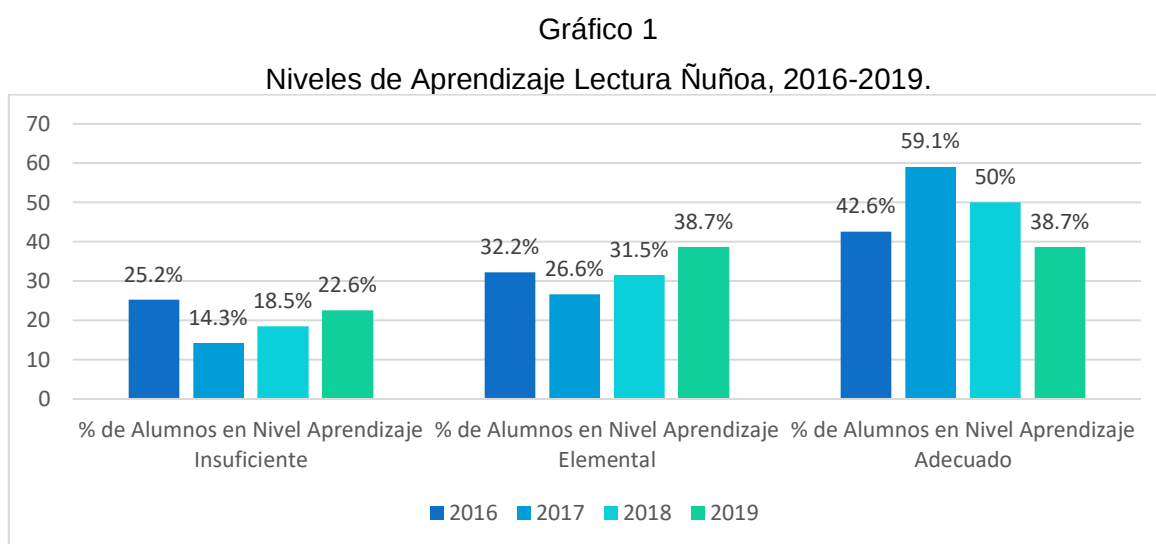
Fuente: Elaboración propia en base a los Resultados Categoría de Desempeño 2016-2019.

²² Entregados por la Agencia de la Calidad, <https://www.agenciaeducacion.cl>

De la tabla n° 12, se puede obtener la siguiente información:

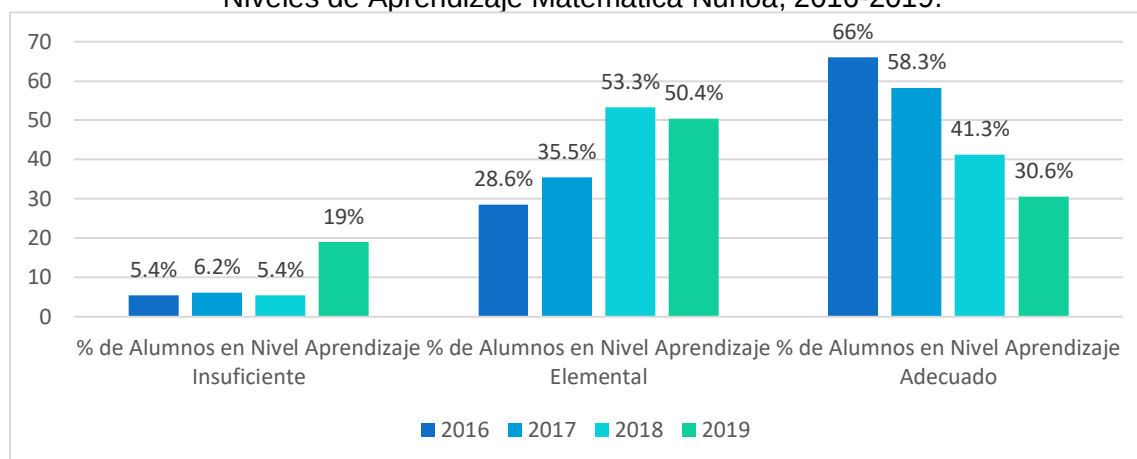
Existen siete categorías de desempeño que se encuentran por sobre el nivel del promedio Nacional, además existen dos categorías que se encuentran por debajo del promedio Nacional y finalmente existen tres categorías que se destacan por sobre los promedios nacionales.

Respecto a esto último, se revisarán los niveles de aprendizajes de la comuna en las áreas de Lectura y Matemáticas, de acuerdo a lo que se expresa en los siguientes gráficos.



Fuente: Elaboración propia, Resultados Categoría de Desempeño 2016-2019.

Gráfico 2
Niveles de Aprendizaje Matemática Ñuñoa, 2016-2019.



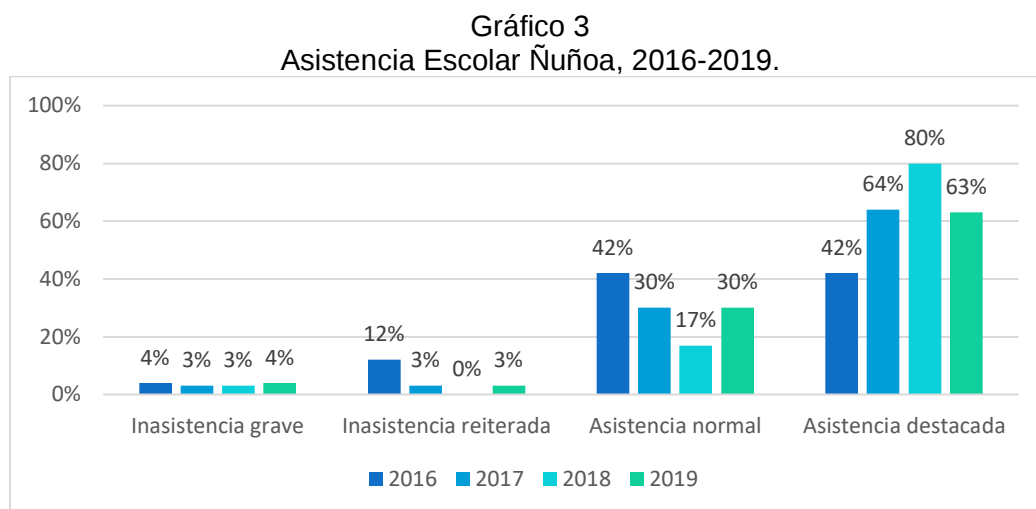
Fuente: Elaboración propia, Resultados Categoría de Desempeño 2016-2019.

De los gráficos anteriormente expuestos se puede concluir los siguientes hechos:

- En la asignatura de Lenguaje, el porcentaje de estudiantes de Nivel Aprendizaje Adecuado se puede constatar una baja significativa el 2019, provocándose una caída del alrededor de 12%, con el año 2018.
- En cuanto a la asignatura de Matemática se observa una gran caída en el porcentaje de estudiantes en Nivel de Aprendizaje Adecuado entre el año 2018-2019 siendo un casi un 11%.

En base al análisis realizado se genera la siguiente pregunta para la entrevista de los establecimientos: ¿Qué Política y/o Lineamientos poseen con el objetivo de obtener buenos resultados por niveles de aprendizaje? ¿A qué se deben estas disminuciones en el Nivel de Aprendizaje Adecuado?

Luego es importante destacar la asistencia escolar que se puede observar en el siguiente grafico.



Fuente: Elaboración propia, Resultados Categoría de Desempeño 2016-2019.

Del gráfico anteriormente expuesto se puede concluir los siguientes hechos:

- La inasistencia grave se mantiene en el promedio entre los años 2016-2019.
- La inasistencia reiterada disminuyó en un 9% entre los años 2016-2019.
- La asistencia normal se ha mantenido en el promedio durante los años 2016-2019.
- La asistencia destacada entre los años 2016 y 2019 subió un 21%, teniendo como el mayor % de asistencia el año 2018 con un 80%.

En base al análisis realizado se genera la siguiente pregunta para la entrevista de los establecimientos: ¿Qué políticas han implementado que permitan la mejora en la asistencia escolar?

6.1.2 La comuna de La Reina.

En la comuna de La Reina, el Liceo Eugenio María de Hostos durante los últimos años ha sido categorizado por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en nivel “Media-Bajo e Insuficiente”. En la siguiente tabla se puede observar los datos recolectados desde los Informes de Desempeño²³ entre los años 2016-2019 obteniendo los siguientes resultados.

Tabla n° 13
Resultados Categoría de Desempeño La Reina, 2016-2019

Liceo Eugenio María de Hostos	2015	2016	2017	2018	Promedio	Promedio Nacional
Categoría de Desempeño	Medio Bajo	Insuficiente	Insuficiente	Medio Bajo		
Distribución por niveles de aprendizaje	21	24	24	29	24,5	42
Autoestima Académica y Motivación Escolar	68	70	72	71	70,25	74
Clima de Convivencia Escolar	64	64	67	65	65	75
Participación y formación Ciudadana	71	73	74	72	72,5	77
Hábitos de vida saludable	60	63	65	64	63	70
Asistencia Escolar	29	37	40	44	37,5	64
Retención Escolar	43	80	92	89	76	88
Puntaje SIMCE	37	40	40	42	39,75	51
Progreso SIMCE	50	50	50	100	62,5	50

Fuente: Elaboración propia en base a los Resultados Categoría de Desempeño 2016-2019.

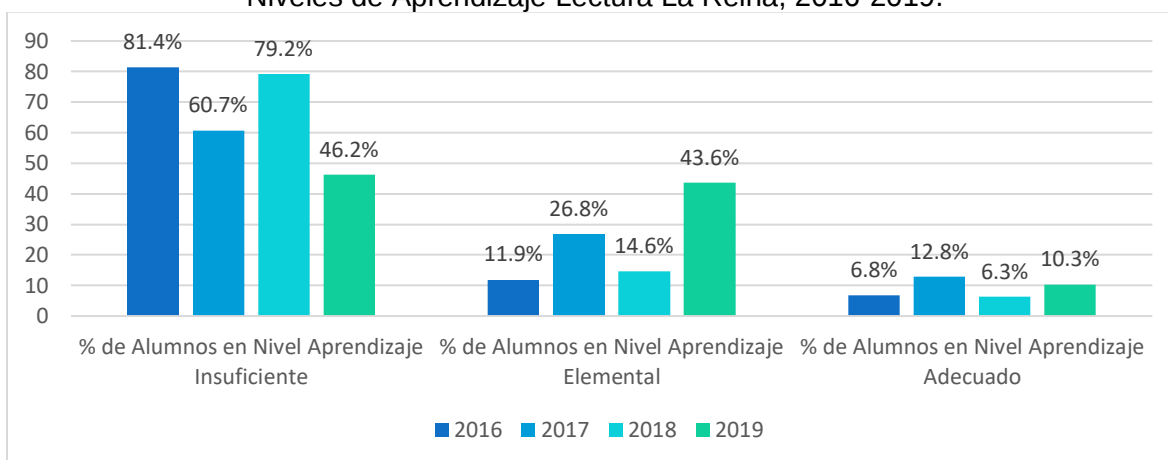
De la tabla n° 13 se concluye lo siguiente:

²³ Entregados por la Agencia de la Calidad, <https://www.agenciaeducacion.cl>

- Primero existe una categoría que se destaca por sobre los promedios nacionales, luego existen ocho categorías de desempeño que se encuentran por debajo del nivel del promedio Nacional, dentro de las cuales, cuatro se encuentran muy disminuidas.

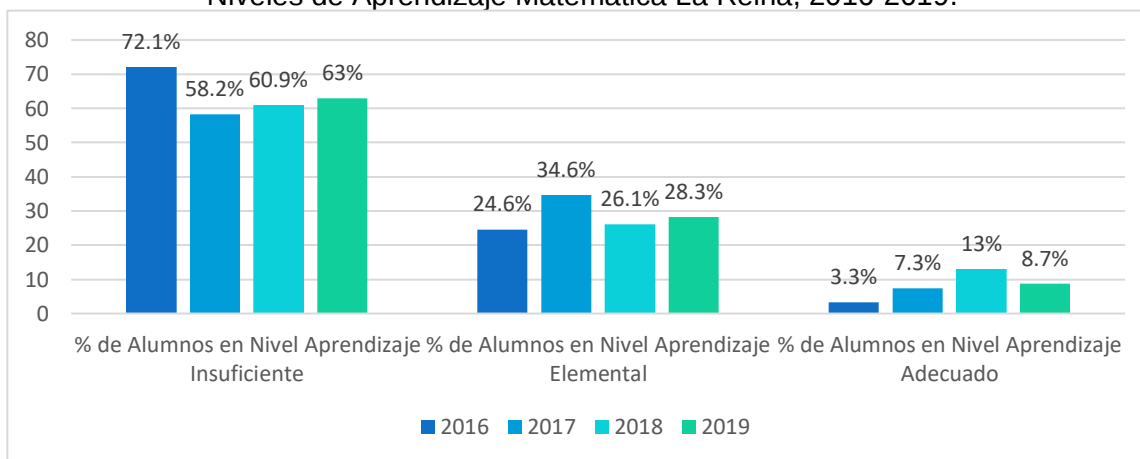
Respecto a esto último, una de las categorías disminuidas se relaciona con los niveles de aprendizaje en Lectura y Matemática, de acuerdo a lo que se expresa en los siguientes gráficos.

Gráfico 4
Niveles de Aprendizaje Lectura La Reina, 2016-2019.



Fuente: Elaboración propia, Resultados Categoría de Desempeño 2016-2019.

Gráfico 5
Niveles de Aprendizaje Matemática La Reina, 2016-2019.



Fuente: Elaboración propia, Resultados Categoría de Desempeño 2016-2019.

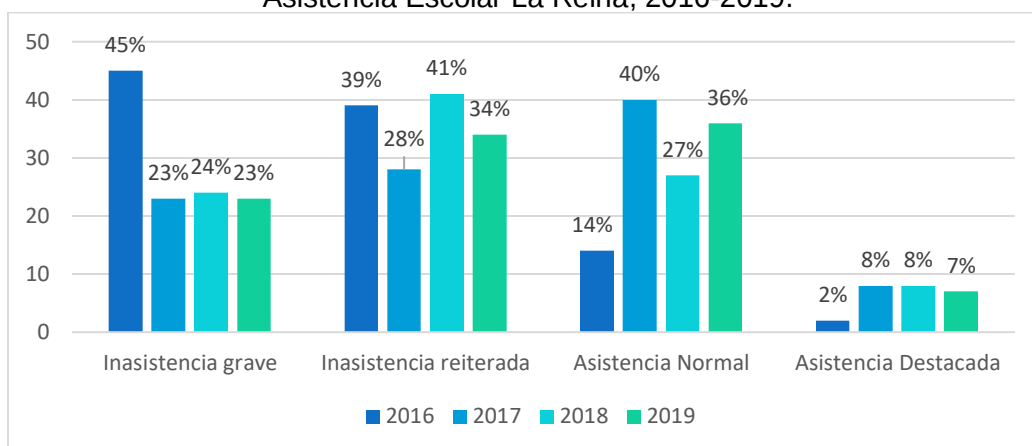
De los gráficos anteriormente expuestos se puede concluir los siguientes hechos:

- En la asignatura de Lenguaje se puede constatar una gran disminución en el porcentaje de estudiantes en nivel de aprendizaje insuficiente de alrededor de un 35% entre el año 2016 y 2019. Además, se observa el aumento en el porcentaje de estudiantes en nivel de aprendizaje elemental, estando 19% sobre el promedio de los 4 años. Finalmente, se advierte que el porcentaje de estudiantes en el nivel de aprendizaje adecuado aumentó un 3,5%, entre los años 2016-2019.
- En cuanto a la asignatura de Matemática se observa una disminución leve de un 9.1% en el porcentaje de estudiantes en nivel de aprendizaje insuficiente. Además, de un aumento de un 3,7% en el porcentaje de estudiantes en nivel de aprendizaje elemental. Finalmente, el porcentaje de estudiantes en nivel de aprendizaje adecuado ha ido en aumento teniendo un aumento de 5,4% entre el año 2016 y el 2019, teniendo un peak el año 2018 con un 13%.

En base al análisis realizado se genera la siguiente pregunta para la entrevista de los establecimientos ¿Qué Política y/o Lineamientos poseen con el objetivo de obtener buenos resultados por niveles de aprendizaje? ¿A qué se deben las diferencias en Matemática y Lenguaje y Comunicación?

Luego dentro de las categorías disminuidas se encuentra la asistencia escolar que se puede observar en el siguiente grafico.

Gráfico 6
Asistencia Escolar La Reina, 2016-2019.



Fuente: Elaboración propia, Resultados Categoría de Desempeño 2016-2019.

Del gráfico anteriormente expuesto se puede concluir los siguientes hechos:

- La inasistencia grave disminuyó en un 22% contrastando los años 2016-2019.
- La inasistencia reiterada disminuyó en un 5% contrastando los años 2016-2019.
- La asistencia normal aumentó en un 22% contrastando los años 2016-2019.
- La asistencia destacada aumenta en un 5% contrastando los años 2016-2019.

En base al análisis realizado se genera la siguiente pregunta para la entrevista de los establecimientos ¿Qué políticas han implementado que permitan la mejora en la asistencia escolar?

6.2 Análisis Entrevistas:

En esta parte de la investigación se entrevistó a un actor del Nivel Macro, correspondiente a la Agencia de la Calidad, donde se reconocerá su relato con la sigla NMa1. Luego se entrevistaron a cuatro actores del Nivel Meso, correspondientes a las Corporaciones de la Municipalidad de Ñuñoa y La Reina, sus relatos se reconocerán con las siglas NMe1, NMe2, NMe3 y NMe4. Finalmente, se realizaron cinco entrevistas en cada establecimiento, los relatos de los entrevistados de la comuna de Ñuñoa serán reconocidos con las siglas: NMÑ1, NMÑ2, NMÑ3, NMÑ4 Y NMÑ5. Además, los relatos de los entrevistados de la comuna de La Reina serán reconocidos con las siguientes siglas: NMLR1, NMLR2, NMLR3, NMLR4 y NMLR5.

Habiendo desarrollado una revisión de la información de los entrevistados, se realiza una categorización de estas en base al relato emergente, siguiendo los lineamientos que propone Cáceres (2003) que permite levantar categorías emergentes del discurso de los participantes, y análisis del discurso Jäger (2003), interpretar las prácticas discursivas desde el saber, desde el hacer y desde el contexto.

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se pudo obtener 19 categorías, las cuales se definirán con una posición teórica para cada una de estas, las que se catalogarán como subunidades de análisis.

Tabla n° 14
Categorías y unidades de análisis.

Categorías	Unidad de Análisis	Definición
Ciclos de Mejora Continua	Positivo	Los ciclos de mejora continua afectan positivamente la gestión escolar.
	Negativo	Los ciclos de mejora continua no afectan a la gestión escolar.
PME	Gestión Pedagógica	Prácticas de los equipos directivos y docentes que deben dar sustento al diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular. Está compuesta por Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
	Liderazgo	Prácticas del sostenedor y equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales para cumplir los objetivos y metas institucionales. Está compuesta por Liderazgo del Sostenedor, Liderazgo del Director y Planificación y gestión de los resultados.
	Convivencia	Políticas, procedimientos y prácticas del establecimiento para la convivencia de los actores de la comunidad educativa, para favorecer un ambiente de aprendizaje y desarrollo. Está compuesta por Formación, Convivencia y Participación y vida Democrática.
	Gestión de Recursos	Políticas, procedimientos y prácticas del establecimiento para el desarrollo de docentes y asistentes de la educación y la provisión, organización y optimización de los recursos para el logro de los objetivos y metas institucionales. Está compuesta por Gestión del Personal, Gestión de Recursos financieros y Gestión de recursos educativos.
Colegios Efectivos	Metas Claramente establecidas	Metas claramente establecidas y que deben ser conocidas por todos, aceptación de las metas, compromiso y consistencia.
	Liderazgo académico Del Director	Combinación entre un liderazgo firme en conjunto con procesos de toma de decisiones los profesores sientan que sus puntos de vistas son representados.
	Ethos Escolar positivo	Se genera un clima positivo y seguro, comunidad ordenada y que tiene altos niveles de cohesión, espíritu de equipo entre profesores.
	Altas Expectativas	Expectativas de desempeño elevadas y que existan grandes posibilidades de que puedan lograrlo. Énfasis en que a todos los estudiantes les irá bien.

	Focalización en lo académico	Proveer a los estudiantes con habilidades básicas académicas requeridas y también las relacionadas con el desarrollo intelectual, social, personal y físico.
	Retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico	Utilizar los resultados de pruebas estandarizadas para tomar decisiones efectivas, existiendo flexibilidad en la implementación, adaptabilidad y refinamiento, apoyando con monitoreo efectivo y prácticas evaluativas.
	Estrategias de motivación positivas	Refuerzo y valoración positiva. Clima de confianza, apoyo y apertura de la comunicación, para ayudar a mejorar la autoimagen de los estudiantes.
	Compromiso de la Comunidad	Alto nivel de compromiso de los padres con las actividades educacionales de sus niños. Políticas informales y de puertas abiertas, dejando a los padres comprometerse.
	Los Profesores Asumen su responsabilidad	Personal estable, con un mínimo de rotación. Madurez, profesionalismo y aceptación de las responsabilidades delegadas.
	Una Enseñanza Efectiva	Profesores que adapten sus prácticas a los contextos y/o condiciones en las que enseñan. Uso de la retroalimentación para reforzar el aprendizaje. Permite a los estudiantes ser aprendices independientes.
Asistencia Escolar	Políticas de Mejora	Políticas y/o lineamientos planteados por el establecimiento con el objetivo de mejorar la asistencia escolar.
	Refuerzo positivo	Acciones utilizadas con el objetivo de reforzar la asistencia escolar.
	Refuerzo negativo	Acciones utilizadas para castigar la inasistencia escolar.
Resultados por niveles de aprendizaje	Gestión Pedagógica	Prácticas de los equipos directivos y docentes que deben dar sustento al diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular. Está compuesta por Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
	Liderazgo	Prácticas del sostenedor y equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales para cumplir los objetivos y metas institucionales. Está compuesta por Liderazgo del Sostenedor, Liderazgo del Director y Planificación y gestión de los resultados.

	Convivencia	Políticas, procedimientos y prácticas del establecimiento para la convivencia de los actores de la comunidad educativa, para favorecer un ambiente de aprendizaje y desarrollo. Está compuesta por Formación, Convivencia y Participación y vida Democrática.
	Gestión de Recursos	Políticas, procedimientos y prácticas del establecimiento para el desarrollo de docentes y asistentes de la educación y la provisión, organización y optimización de los recursos para el logro de los objetivos y metas institucionales. Está compuesta por Gestión del Personal, Gestión de Recursos financieros y Gestión de recursos educativos.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.1 Ciclos de Mejora Continua.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad, apunta a generar las capacidades necesarias para que cada escuela se transforme en un centro de calidad y efectividad a partir de su propia identidad. Es de esta manera que, en los distintos niveles entrevistados, pudieron reconocer los aspectos positivos que permiten los ciclos de mejora.

“... los ciclos de mejoramiento continuo en la política pública chilena vienen más bien como desde el movimiento en efectividad escolar cuando comienza a establecerse en el primer diagnóstico de José Joaquín Brunner del año 94. Algunas políticas se le habla del peso a las desigualdades, como acortar las desigualdades aplicando ciertas lógicas de eficiencias, y estas lógicas de eficiencia incorporaban como políticas de mejoramiento continuo, entonces se hacen algunas reformas. Me acuerdo de las reformas MESE de la MESE media y básica que ya incorporan la lógica de mejoramiento continuo de la mano más bien la efectividad escolar, pero luego con la ley SEP, ya se instala el 2008 de una manera mucho más cierta esta política pública de mejoramiento continuo con el PME..” (NMa1)

Es de esta manera, que políticas de mejoramiento continuo que se vienen aplicando ya del diagnóstico realizado por José Joaquín Brunner en 1994, ha permitido la mejora constante, además de lo virtuoso que estos pueden llegar a ser, tal como se plantea.

“... los ciclos de mejora me parecen virtuosos, porque focaliza, da foco. Te lo repito de nuevo en el mismo plan, enfoca a los actores de la comunidad escolar. Y los actores que rodean a la comunidad escolar como instituciones de apoyo o de supervisión, los enfoca en lo que tienen que hacer ...” (NMe1)

Es decir, permite a los establecimientos poder realizar una revisión de sus prácticas con el objetivo de mejorar y poder realizar comunidades más efectivas, tanto en el ámbito académico como también en el ámbito del desarrollo humano y social.

“...todos los ciclos de calidad y de mejora continua son claves en detectar aquellas cosas que no estamos haciendo, aquellas cosas que estamos haciendo mal y especialmente aquellas cosas que estamos haciendo bien, que tienen resultados y que nos permiten copiar esas buenas prácticas y replicarlas en la medida de lo posible en las otras instituciones, entonces sí, es súper importante...” (NMe3)

Por consiguiente, los ciclos de mejora continua en sus cuatro etapas permiten poder detectar las falencias además de las buenas políticas implementadas en los establecimientos, y que estas sean posibles de replicar con el fin de poder mejorar la educación pública.

“...creo que son muy importantes los ciclos de mejora continua, que tiene todo un período del PME, por ejemplo: porque permite que cada colegio se pueda hacer un panorama de mediano y largo plazo; en el fondo de los objetivos que quiere concretar. Lo que ayuda es que si bien hay una estrategia que se define en el largo plazo, hay una operatividad que se puede ir modificando año a año a través del plan anual, y eso permite justamente ir moviendo adecuadamente las teclas de acuerdo a los avances que tenga cada colegio, o de acuerdo al nivel de estancamiento que tenga cada colegio al completar un ciclo de mejora efectivamente...” (NMe4)

De ese modo, es una característica de los ciclos de mejora continua, que permite que los establecimientos puedan ir teniendo un panorama de mediano y largo plazo, con el fin de poder ir modificando las estrategias que les permitan poder llegar a los objetivos trazados como comunidad escolar.

Por ello, la evaluación de lo que se realiza debe ser constantemente monitoreado para, que finalmente, saber si estas intervenciones tuvieron el efecto deseado. Además de la evaluación y el monitoreo, es necesario que los ciclos de mejora continua estén enfocados en la actualidad y las necesidades que tienen nuestros estudiantes, con el fin de renovar e innovar las políticas y formas de relacionarse de la comunidad educativa.

“...son súper importantes porque evidentemente cuando nosotros vamos desarrollando los distintos objetivos que se van poniendo por cada ciclo, uno tiene objetivos distintos. Los objetivos de cuando ingresé al Liceo son totalmente distintos a los objetivos que están planteados ahora y, por lo tanto, esto también indica que nosotros tenemos que ir renovando, ir cambiando, modificando e ir innovando, en relación a lo que se nos pide dentro de los planes de mejoramiento. En una comparación de hace 16 años atrás, evidentemente que hay un cambio sustancial en cómo nosotros nos planteamos dentro de, por ejemplo, el aula, la forma, el trato, los objetivos, cómo nos vamos coordinando también a través de las áreas fundamentales. O sea, si nosotros no tuviéramos un objetivo claro, de donde a desde, digamos, el equipo directivo, obviamente que no tenemos un norte...” (NMÑ3)

En consecuencia, las etapas del ciclo de mejora permiten a las comunidades educativas realizar diagnósticos de los cambios implementados, ver el impacto de estos y, de ser necesario, realizar los ajustes necesarios para poder cumplir con el objetivo propuesto.

“... los ciclos de mejora son fundamentales para poder abordar problemáticas que tengan un periodo corto de duración. De alguna u otra manera permite que las remediales se puedan aplicar en corto plazo y, por tanto poder observar si efectivamente son o no son efectivas, y si no son efectivas rápidamente cambiar y buscar una nueva estrategia ...” (NMLR2)

De la misma manera que los ciclos de mejora han sido vistos como virtuosos para las comunidades educativas, existen debilidades que no permiten que los ciclos de mejora afecten de forma positiva el sistema de gestión escolar.

“... las comunidades escolares no logran comprender lo que es un ciclo de mejora continua o un sistema de gestión de calidad que son cosas distintas, por lo tanto, podríamos estar eternamente hablando de mejora continua del sistema de gestión de calidad entre los establecimientos, pero eso queda en la línea más directiva y asociado principalmente a indicadores de resultados. Cuando la mejora continua es principalmente un análisis de los indicadores de placer que permiten obtener resultados, es cierto entonces ahí hay un problema de fondo, de la formación de los equipos directivos. De entender ¿qué es? y ¿qué son? los procesos de calidad, qué se entiende por mejora continua y cómo nutren finalmente la mejora continua...” (NMe2)

Se detecta, entonces, que existen comunidades educativas con equipos directivos con problemas de formación, no permitiendo poder realizar ciclos de mejora efectivos.

“... hay algunas críticas que todos le hacemos al PME, que esté asociado a uso de recursos y no necesariamente se utiliza como un instrumento de gestión educativa, entonces efectivamente es sumamente importante y es la mejora de los procesos ...” (NMa1)

Es por esto que los equipos directivos -en conjunto con el rol que cumple la Agencia de la Calidad- permitan a las comunidades educativas mejorar en la lógica de mejoramiento continuo, buscando poder realizar que el PME se utilice como una herramienta de mejora de la gestión educativa.

6.2.2 Planes de Mejoramiento Educativo.

El enfoque de este plan de mejoramiento educativo se centra en los procesos de mejora, y propone que las comunidades educativas proyecten un Plan de Mejoramiento a 4 años, partiendo del análisis y reflexión en torno al PEI de cada comunidad.

6.2.2.1 Nivel Macro:

- Desde el Nivel Macro, la gestión pedagógica como parte del Plan de Mejoramiento Educativo, es un área de gran cumplimiento por parte de los establecimientos.

“... lo que hemos visto en gestión pedagógica yo creo que es muy bueno, las escuelas que son visitadas cuentan con una variedad de prácticas favorables que son logradas al menos formalmente, como por ejemplo: que todas tienen planificaciones de clases, todas hacen seguimiento curricular, todas tienen evaluación, apoyo a los estudiantes de necesidades especiales, observaciones al aula y, además, que las escuelas generan y ponen una gran variedad de información en términos de matrícula asistencia, planificación, calificaciones, los resultados de las pruebas, ósea todo eso el establecimiento incluso más malo lo tiene...” (NMa1)

Pero existe una pregunta legítima sobre qué se está haciendo mal respecto a esta política por parte de los establecimientos con resultados mas bajos.

“... porqué la mala gestión pedagógica, si la política pública le dice planifique, planifica; haga seguimiento curricular, lo hace; evalúe y apoya, lo hace; vaya a hacer observaciones de aula, lo hacen...”(NMa1)

“... y ahí es donde yo creo que nos encontramos con distintos nudos críticos, porque finalmente si bien tienen todas estas acciones, hay una frase muy conocida como la del cumplimiento que cumplen con estos, pero mienten en el sentido de que no hacen intervenciones efectivas o reales para poder dar un salto en calidad ...” (NMa1)

Es en esta misma línea, los nudos críticos asoman en los establecimientos de bajos resultados. El uso de este instrumento debería permitir aumentar la efectividad de la labor educativa, pero existen establecimientos en los que no ocurre eso.

“... la sala de clase en términos de gestión pedagógica y los profesores tienen que desarrollar distintas habilidades, y fíjate que la habilidad que menos desarrollan es la de desarrollo de habilidades de pensamiento de orden superior, que son que son las que llevan a la metacognición y ahí están, es un desafío transversal porque lo hemos visto tanto en establecimientos de desempeño insuficiente...”

Por ello, uno de los nudos críticos tiene que ver tanto con la Gestión Curricular como también con la enseñanza y aprendizaje en el aula, donde se hace necesario

que el docente sea más efectivo en cuanto a los procesos de aprendizaje, apropiándose de prácticas efectivas.

- El Liderazgo es el área que busca conducir a los actores de la comunidad educativa, hacia el logro de los objetivos y metas institucionales.

“... establecimientos de alto desempeño efectivamente son colegios que han logrado pasar umbrales, en donde los liderazgos son maravillosos pensando en que tienen un modelo más bien asociado a los de liderazgo distribuido, en donde se logran despojar de parte de su poder y lo depositan en sus profesores o tiene liderazgos intermedios...” (NMa1)

“... no es deseable ni tampoco es responsable recomendar ese tipo de liderazgo para todos los Establecimientos, porque para poder llegar a este tipo de trabajo, tuvieron que pasar por distintos estadios. Desde entonces nos hemos dado cuenta que hay establecimientos que están en condiciones muy iniciales, en donde un liderazgo directivo es el más apropiado, por algo más directivo, más autoritario, mucho más vertical, porque están en un estadio, un nivel de desarrollo más bajo en donde necesitan tener una dirección bastante más autocrático...” (NMa1)

Entonces, dependiendo del estadio en que se encuentre el establecimiento, es el tipo de liderazgo que se debe ir adoptando, con la flexibilidad de ir modelándose a medida que pasa el tiempo y sorteando las dificultades.

- La Convivencia Escolar asegura que la interacción de los actores de la comunidad educativa sea en un ambiente propicio para el aprendizaje, además de contribuir al desarrollo y aprendizaje de los estudiantes.

“... en términos de convivencia escolar, también el sistema público o los establecimientos han cambiado mucho y me acuerdo cuando recién empezamos con la Agencia de la Calidad, hicimos un estudio en donde cruza variables y en donde se veía que aquellos establecimientos que tenían una buena relación de convivencia escolar tenían una diferencia de hasta 42 puntos en el SIMCE versus aquellos establecimientos que tienen una mala convivencia escolar en situaciones similares o en condiciones similares...” (NMa1)

De ese modo, se considera que la convivencia escolar finalmente tiene efectos sobre los resultados de categorización, y se comienza a promover las políticas de

buen trato, buscando relaciones colaborativas entre profesionales, entre pares, entre estudiantes, promoviendo una buena alianza con la familia.

6.2.2.2 Nivel Meso

- Las Corporaciones identifican un problema correspondiente a la forma de cómo los establecimientos plantean su PEI, por lo tanto, la reflexión sobre este punto debería permitir la mejora de la respuesta de la Gestión Pedagógica.

“...la necesidad de los establecimientos de contar con un proyecto educativo, pero un proyecto educativo de donde no se plantee: “qué es él establecimiento, él que define el objetivo del proyecto” sino que lo que define el objetivo del proyecto es entender quiénes son y cómo son nuestros estudiantes, cuando tú pones un proyecto educativo con el foco en el estudiante, generas un proceso de reflexión y entiendes entonces que la gestión pedagógica, la gestión curricular, los procesos de apoyo al estudiante, están en función de un estudiante en particular y no de un idílico o un declarativo estudiante que no existe...” (NMe2)

Lo anterior permite observar que la creación del Proyecto Educativo debe considerar al estudiante en particular y, de esa manera, apropiarse del PEI, movilizándolo y haciendo sentido a todos los miembros de la comunidad educativa.

“... por lo tanto, la pregunta no es cómo yo quiero que el estudiante salga, sino como yo genero que este estudiante que yo tengo logre potenciarlo para a un desarrollo mucho más amplio...” (NMe2)

A diferencia de la otra Corporación, nos indica que dentro de la Gestión Pedagógica el área fundamental es el acompañamiento en el aula.

“... el acompañamiento en el aula tiene que ver con la retroalimentación de las prácticas docentes porque primero tenemos que generar las herramientas para que nuestros docentes puedan hacer una clase efectiva...” (NMe4)

Estas visiones de ambas Corporaciones nos dan cuenta sobre cómo abordan la gestión pedagógica.

- En cuanto a Liderazgo, se observan dos formas de establecer el funcionamiento del establecimiento educativo.

“... las corporaciones -y nosotros debemos entender que nosotros somos un factor de apoyo a la gestión de los colegios, y eso es muy distinto que entender que nosotros somos la gestión de los colegios-, nosotros somos un factor de apoyo, nosotros nos hacemos cargo de la burocracia del colegio...”(NMe1)

“...es decir, todo aquello que no tiene que ver con lo pedagógico, pero todo aquello que tiene que ver con lo pedagógico o con las dimensiones del modelo de aseguramiento de la calidad son materias del colegio que se deben decidir en el colegio por quienes componen las comunidades escolares...” (NMe1)

“... el rol de sostenedor es un facilitador, no es un impulsor.... a lo que planteaba anteriormente ¿cuál es tu proyecto? potencia tu proyecto, tenemos un liderazgo y el liderazgo potente es el director y el de su equipo directivo en la comunidad escolar. Si yo no descentralizo el liderazgo y desde la corporación yo centralizo lo que yo genero es homogeneidad...” (NMe2)

Ambas citas, permiten observar que finalmente el liderazgo lo proponen como una forma de apoyo a la gestión de los colegios, permitiendo a los establecimientos una libertad para decidir, y permitiendo una diversidad dentro de las comunidades educativas.

Por otro lado, la visión desde otra corporación nos muestra que:

“... instalando un modelo de liderazgo de eficacia colectiva donde el liderazgo se distribuye no deja de ser un liderazgo jerarquizado o un liderazgo vertical para avanzar hacia un liderazgo mucho más horizontal, donde la responsabilidad es compartida, en donde las decisiones se comparten, donde el proceso de toma de decisiones se hace de manera colaborativa con los otros integrantes de la comunidad educativa...” (NMe3)

En esta última cita, se observa un liderazgo compartido desde la corporación hacia los establecimientos educacionales, donde el director debía ser el eje para sumar a su equipo de gestión y la comunidad, existiendo una homogeneidad en las comunidades educativas.

- La visión de los entrevistados sobre la Convivencia Escolar, por un lado, es crítica respecto a los resultados y, por otro lado, explican la forma en que han abordado esta temática.

“... los colegios saben de que se trata de la mejor educación pública de Chile. Este año los colegios lo saben y, por lo tanto, sus comunidades escolares también lo saben y todas colaboran a que eso sea posible a través de elementos como la convivencia escolar, que es un elemento facilitador del aprendizaje. Cuando las comunidades escolares entienden que la convivencia escolar es un elemento facilitador del aprendizaje, no una cosa más que hay que cumplir con él, sino que es un elemento facilitador del aprendizaje...” (NMe1)

“... sí que está al debe en políticas de inclusión en políticas de reflexión ciudadana, en políticas de democracia y participación, ahí hay un Delta no andado desde la corporación, yo creo que lo primero que se instaló y todo, te vuelvo a insistir, que está en pañales, pero se logró instalar a lo menos el tema del paradigma, espero no sonar político pero el paradigma del adulto centrismo y de los conflictos mirado desde la cúpula hacia abajo...” (NMe2)

Ambas citas permiten darnos cuenta del desarrollo en este punto de la Gestión Escolar, las deficiencias que se presentan y donde se debe comenzar a trabajar con esta comuna.

Luego, la otra corporación nos indica qué trabajos han realizado con esta temática de gran importancia en los resultados de categorización escolar.

“... como objetivo de aplicar, de actualizar todos los reglamentos de convivencia escolar, todos nuestros compromisos de convivencia escolar a todo nivel con los apoderados, con los estudiantes, pero también entre los profesionales y asistentes de la educación, de manera de minimizar en forma preventiva los conflictos, para nosotros es muy importante...” (NMe3)

“... aquí hemos trabajado fuertemente en la subdivisión de formación, entregando mucha formación, valga la redundancia, y mucho trabajo en el área del desarrollo de las habilidades socioemocionales...” (NMe4)

El trabajo lo reconocen como la opción de poder permitir la mejora en uno de los indicadores que tenían más bajos dentro de la categorización, permitiendo internalizar el liderazgo distribuido y hacerlas parte de la comunidad.

- La Gestión de recursos busca asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación, la provisión, organización y optimización de los recursos para el logro de las objetivos y metas de las comunidades educativas. De manera que se observa dos formas de ver la gestión de los recursos de las comunidades educativas.

“...Lo fundamental ha sido la descentralización, es decir, el que decide que ATE es el colegio, no el sostenedor, pero sí hay que ordenarlo. Esto hubo que ordenarlo porque una cosa es que los colegios sean muy autónomos, en la toma de decisiones y otra cosa muy distinta es que después sea un despelote, contratan, pero no hay contrato, no hay evidencia, hay facturas, pero no hay evidencia, porque después hay que rendir ...” (NMe1)

“... ellos antiguamente eran autónomos casi sin límites, ya hoy día son autónomos asociados a procesos centralizados, entendiendo que es el Sostenedor el responsable de la rendición de cuentas y el uso de los recursos públicos. Entonces ellos son autónomos y eso es lo que ha potenciado proyectos educativos mucho más potentes...” (NMe2)

Se da cuenta de una forma de trabajo con las comunidades educativas donde finalmente permiten a los establecimientos dedicarse a sus tareas (educativas) y la Corporación dedicarse a lo administrativo, ambos relatos indican que finalmente el que sabe mejor donde ocupar los recursos son los establecimientos.

“... soy una convencida de que mientras nuestra gente, nuestro personal cuente con mayores herramientas y con mejor formación, obviamente eso tiene que redundar en mejores resultados. Si yo tengo un profesor que se apropió perfectamente del currículum, que se apropió del decreto 67, que se apropió del DUA, por ejemplo, el diseño universal del aprendizaje, es un profesor que va a tener mejores resultados con sus estudiantes sí o sí, y sí nosotros no nos detenemos a gestionar esta política de desarrollo profesional obviamente vamos a seguir cojeando...”

Lo anterior da cuenta de la importancia que se le da al desarrollo del perfeccionamiento docente y de los asistentes de la educación por parte de la corporación. Se pueden observar entonces que en una corporación permiten al establecimiento decidir como abordar estos procesos de perfeccionamiento y

necesidades, versus la otra corporación que realiza un desarrollo docente para todos sus docentes por igual y de forma homogénea.

6.2.2.3 Nivel Micro

- El establecimiento da cuenta de la importancia de la mejora continua en el área de gestión pedagógica, destacando el apoyo al desarrollo de los estudiantes, permitiéndoles llegar a lograr los objetivos educativos deseados.

“... se han creado estrategias de tutoría de acompañamiento, qué más, de la misma psicopedagoga, de monitoreo y detección de algún problema de aprendizaje severo, pero apoyando al estudiante... no solo académicamente, sino que apoyándola también de forma emocional...” (NMÑ2)

“... en marzo, apenas llegamos. Está nuestra psicopedagoga, nuestro equipo PIE todo así, pero listos ya con sus grupos armados para ver, en el caso de la psicopedagoga que tenemos en media, ya deja todo su grupo listo para partir de la primera semana de marzo. Ya con el apoyo a esas niñas. Y luego, con el correr del tiempo, van saliendo del grupo y van entrando niñas nuevas...” (NMÑ3)

“... Esta niña, por ejemplo, no sé. Si está enferma, ya mail a todos los profes de la asignatura. ¿El alumno tanto tiene esto? Tiene tantos días de licencia. Necesitamos hacer un calendario especial, necesitamos refundir pruebas, evaluaciones, de tal manera que cuando vuelva no se encuentre con una ola de prueba, vamos a hacer un calendario especial y se hace un calendario especial y todos aportan...” (NMÑ3)

“... si hay un estudiante que a lo mejor no está, no está teniendo como buenos resultados, uno se enfoca en ese estudiante, se manda a reforzamiento o se averigua. ¿Por qué no está teniendo buenos resultados? Porque puede ser un problema en su casa...” (NMÑ4)

Se reconocen las acciones realizadas por el apoyo al desarrollo de los estudiantes, buscando velar por su adecuado desarrollo académico, afectivo y social, además de considerar sus necesidades, habilidades e intereses. Esto también permite observar otra práctica como la Gestión Curricular, que busca la mejora y el logro de los objetivos educativos planteados por el establecimiento.

“... pedagogía activa como política de gestión, el trabajo colaborativo entre los profesores que es muy muy importante, la visita entre pares que es mucho más efectiva que la que vayamos nosotros, pero mucho más enriquecedora es el trabajo entre pares...” (NMÑ1)

“... nosotros tenemos currículum propio. En realidad, una cosa muy mínima. Algunos cambios que se hicieron, pero yo creo que eso también sirvió mucho para entender como nosotros queríamos seguir, como nosotros queríamos orientarnos hacia el futuro...” (NMÑ5)

Por su parte, la Gestión Curricular permite aumentar la efectividad de la labor educativa y asegurar la cobertura curricular, tomando en cuenta las necesidades, habilidades e intereses de los estudiantes.

En contraste, el otro establecimiento da cuenta de la importancia que se le da a la Gestión Curricular para la efectividad de la labor educativa y aseguramiento de la cobertura curricular.

“...el trabajo colaborativo docente con convivencia escolar, el trabajo colaborativo con inspectoría, o sea, dejar de ver esta estatización dentro de la escuela. Acá convivencia escolar no depende de inspectoría, sino que somos todos una única unidad y todos somos todos parte del éxito de nuestros estudiantes, y yo creo que eso es fundamental para el éxito de la mejora del aprendizaje...” (NMLR2)

“... agrupar objetivos, para mí como profesor me es más concreto aterrizar a los niños y decir ahora estamos haciendo esto y luego esto y vamos hacia allá. Por lo tanto, nosotros, al tener ese orden, permite que la bajada hacia los estudiantes como estrategia sea clara, entonces ellos saben para qué están aprendiendo y por qué...” (NMLR5)

La gestión curricular por parte de los miembros del establecimiento permite la efectividad de las prácticas trabajando de forma unificada. A esto se suma el apoyo al desarrollo de los estudiantes, que también mencionan los entrevistados.

“... crear reforzamiento dentro del aula, dentro de las horas pedagógicas de forma puntual o transversales en los niveles, o sea, la matemática es algo que viendo constantemente todos los años en mayor grado de dificultad...” (NMLR4)

“... lo otro es que vamos monitoreando por lo menos en lenguaje estamos encima de ellos, entonces al haber un monitoreo no se nos quedan los niños atrás, ni siquiera los niños con necesidades especiales...” (NMLR5)

La enseñanza y aprendizaje en el aula es un área no muy empleada dentro del establecimiento, con el fin de poder velar por el adecuado desarrollo académico.

- En el área de liderazgo, el establecimiento presenta características que permiten detectar un Liderazgo del Director.

“... La política de liderazgo que hemos trabajado mejor creo yo que es la de creer en los docentes y sus capacidades, yo creo que el dejar que cada profesor sea líder dentro de su asignatura, que los directivos docentes, los directivos de UTP puedan dirigir sin que esté la dirección detrás de ellos ... los profesores y los jefes puedan trabajar en pos de, pero usando su propia estrategia y respetando lo que ellos decidan...” (NMÑ1)

“... Nos deja de alguna manera a nosotros la libertad y nos da la confianza de colaborarnos con todos entre todas las áreas. Entre el equipo directivo y con los profesores también, y con todos los funcionarios...” (NMÑ3)

El Liderazgo del Director, característica muy presente en esta comunidad educativa, que muestra un liderazgo compartido y una comunidad comprometida, buscando el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Por otra parte, el otro establecimiento muestra una diferencia en la forma de liderazgo de acuerdo con las entrevistas.

“... este tipo de liderazgo horizontal ..., las tomamos como equipo, todos vemos el porque sí o el porque no, planteamos también muchas veces la situación a los profes, también nos ofrecen algunas modificaciones a lo que nosotros podemos plantear...” (NMLR1)

“... del liderazgo del director yo creo que eso del liderazgo repartido también el que nos da la oportunidad a profesores de aula que reconozca en nosotros determinadas características y que nos lleve a ser parte del equipo directivo es súper importante porque genera confianza...” (NMLR2)

“... de frente es un modelo horizontal, pero es vertical, por qué, por lo que decía antes, porque a uno le abren la puerta y lo escucha, pero por último uno entiende el por qué y las razones entonces para mí eso sí es importante...” (NMLR5)

Es importante destacar, que se declara un liderazgo horizontal, pero se plantea por otra parte un liderazgo vertical y que se le presta atención a su opinión. Además,

una práctica disminuida dentro del establecimiento sería la Planificación y Gestión de resultados.

“... es darnos el tiempo de mirar los resultados, analizar, yo creo que la cultura del dato, yo que vengo del área de Ciencias, te digo que en el colegio está súper disminuida, o sea, tú les pasas una tabla a un profe o un gráfico y es como chuta estamos bajando es el análisis...” (NMLR2)

El proceso de Planificación y Gestión de los resultados debe ser una práctica que permita al establecimiento planificar y monitorear el cumplimiento de los objetivos, además de la utilización de datos y evidencia para tomar decisiones en las etapas de estos procesos.

- En el área de convivencia escolar, uno de los establecimientos posee un gran desarrollo en el área de Participación y vida Democrática, buscando fortalecer la pertenencia y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

“... una política de atención, que estamos constantemente y mirando no solo a los niños sino también a las familias, hay una cercanía de los docentes de convivencia y del colegio con las familias que nos permiten detectar situaciones que podrían generar problemas de convivencia escolar...” (NMÑ1)

“... la identidad, que el estudiante sienta que es parte del colegio y que, por ejemplo, ahora tenemos el concurso de buscar la mascota del colegio, la mascota pandémica dónde están todos los cabros chicos y todos hasta cuarto medio, pendientes y creando una mascota pandémica...” (NMÑ2)

“...convivencia escolar ha marcado un hito, el trabajo de convivencia escolar, el hecho de que ellos estén siempre pendientes de cómo fortalecer los sellos del Colegio...” (NMÑ3)

“... prestando siempre ayuda, siempre atentos. Si hay alguna reunión en un curso y alguien se da cuenta que alguna chica le pasa algo a sacarla, intervenir. Desde eso, digamos, hasta no sé por qué, cosa tan simple como tener una mascota virtual. ¿Cómo se llama hacer un...? ¿Cómo se llama esto? Las festividades con videos de la niña, de los profes, de los profes para las niñas del día de la alumna, el día del estudiante, el video, ellos se encargan de hacer todas esas cosas, de ir incentivando

un poco las relaciones sociales, por así decirlo, que no sea solo números y letras... (NMÑ3)

La búsqueda de este establecimiento es lograr una identidad positiva, además de fortalecer el sentido de la pertenencia incluyendo a todos los miembros de la comunidad educativa.

Por otra parte, el otro establecimiento centra su enfoque en la convivencia escolar y el buen trato dentro del establecimiento.

“... Es aquí donde ha habido este espacio de participación de todos los integrantes de la comunidad, de bastante diálogo, la escucha, de hacer que nosotros somos los adultos y somos los que guiamos esto. Donde yo, si el estudiante está gritando, yo no me puedo poner a gritar junto con el, si no que debo volverlo a la calma para poder dialogar y poder llegar a un acuerdo...” (NMLR1)

“... funciona súper bien que tiene que ver con los cursos más grandes de terceros y cuartos medios que uno siempre tiene líderes positivos sobre todo en la enseñanza media, ocupar esos líderes y bajarlos de nivel a los cursos que tenemos más dificultades de convivencia porque, generalmente, los chiquillos cuando ven el profesor o al adulto del equipo directivo como que no pescan, pero en cambio cuando ven a los compañeros de tercero y cuarto medio es otra cosa, es como otra la recepción...” (NMLR4)

La búsqueda del establecimiento es mejorar la comunicación y el buen trato, para fortalecer la convivencia y las relaciones de la comunidad educativa, con el fin de lograr los objetivos académicos.

- En el área de gestión de recursos, el establecimiento de Ñuñoa, en este aspecto da foco a cómo se manejan los recursos educativos con el motivo de lograr los objetivos académicos.

“... ya todas las salas con un computador, todas las salas con un proyector. Una biblioteca espectacular. Entonces, de alguna manera, siempre los recursos que hay se dedican al 100% del aprendizaje...” (NMÑ3)

“... tratando de construir una sala de artes y después tenemos ya el laboratorio en mente, siempre pensando en cómo, cómo hacemos que las niñas estén mejor ...” (NMÑ3)

“... siempre están buscando programas para ayudar al estudiante. Ahora mismo que estamos en pandemia, por ejemplo, el año pasado y este año se paga un preuniversitario a las chiquillas que a lo mejor no todas tienen por ejemplo hable con algunos estudiantes, y decían, yo nunca en mi vida hubiese pensado estar en un primer universitario...” (NMÑ4)

Se reconoce el trabajo realizado por el establecimiento, en el área de recursos educativos, que permiten esta provisión y variedad de recursos para los estudiantes del establecimiento con el fin de poder entregar las herramientas y lograr el objetivo académico.

Por otra parte, el establecimiento de la Reina muestra necesidades en la gestión de personal, para poder lograr el objetivo académico.

“... de contratación de personal hay un tema que ya lo hemos conversado en varias oportunidades y que necesitamos que se agilice, por ejemplo, la demora en la contratación en un profesor de reemplazo interfiere por ejemplo, la gestión pedagógica, 15 días, 2 semanas, 1 semana, sin profesor y tener que estar parchando y eso repercute... Siendo muy honesto, si se pudiera los recursos para pagar indemnizaciones con la finalidad de sacarlos del sistema...” (NMLR1)

“...yo te diría que dentro de recursos a de recurso humano nosotros siempre estamos cortos...” (NMLR2)

“... la inclusión también ha hecho que necesitamos más profesionales en el aula o sea hay niños con necesidades educativas permanentes que necesitan a alguien al lado 24/ 7, o sea, niños autistas, asperger que necesitan, otros niños que todavía no están diagnosticados llevan años en estudio y todavía no se sabe qué es lo que tiene, pero necesitan apoyo en el aula y muchas veces nos quedamos cortos...” (NMLR2)

“... una mejora en el tema de como aceleramos los procesos para cuando falta personal en el Liceo docente, estos se han contratado en el menor tiempo posible porque hemos iniciado las clases con el año escolar con personal menos ya sea administrativo o el docente y hemos terminado el año también con personal menos entonces es como la pata coja que tiene este sistema en esta corporación...” (NMLR3)

“... Cuando se necesita personal, no puede ser que un curso lleve 2 años sin educador...” (NMLR5)

La gestión del personal requiere que exista un profesorado constante, comprometido y motivado con su labor. Las gestiones para la contratación permitan que estas se realicen de forma ágil, además de cómo se menciona en la primera cita, la posibilidad de poder sacar profesores que no estén cumpliendo o permitiendo al establecimiento llegar al logro de sus objetivos trazados.

6.2.3 Colegios Efectivos.

Los colegios efectivos permiten resultados muy superiores a lo esperable. De esta manera, Arancibia (1992), en una síntesis de una revisión bibliográfica, presenta ciertas características de colegios efectivos, que permiten que finalmente estos puedan lograr este tipo de resultados. Por ende, en base a las definiciones de las unidades de análisis nombradas, se nombrarán las características que permitan poder asociarlo a esta efectividad.

- Metas claramente establecidas: deben ser conocidas por todos, aceptación de las metas, compromiso y consistencia.

“...el foco del Colegio en el que todas nuestras alumnas aprendan. Trabajando con el equipo PIE, psicopedagoga buscando de una manera u otra ... que las niñas aprendan es nuestro mayor foco...” (NMÑ3)

“...somos todos distintos, sí, y todos vamos a cosas distintas, pero yo creo que el nivel de exigencia ya es una cosa como importante y transversal en todos los departamentos...” (NMÑ5)

Es destacable reconocer que existen metas establecidas y que tanto el equipo docente como también el equipo directivo apuntan al logro de estas metas con las alumnas de este establecimiento.

- Liderazgo académico del director: combinación entre un liderazgo firme en conjunto con procesos de toma de decisiones los profesores sientan que sus puntos de vistas son representados.

“... el trabajo colaborativo, el inicio de generar nuevas asignaturas que no vayan solamente al SIMCE y a la PSU; cómo son las academias donde los niños generan otro tipo de habilidades que desarrollan y generan otros conocimientos ...” (NMÑ1)

“... el trabajo en equipo en los docentes y también entregarles a los docentes las habilidades a través de capacitaciones, pero también los espacios para que ellos se reúnen y trabajan en equipo es súper importante, sí pero que eso esté limitado y organizado entre los horarios de trabajo de los docentes ...” (NMÑ2)

“... El enfoque puesto en el acompañamiento al profesor, en el acompañamiento más que una vigilancia. Sino que más bien una construcción en conjunto de mejores prácticas. Entonces, de alguna manera todas las decisiones que se toman a nivel directivo. Porque entre esas reuniones participamos todo el equipo, orientadora, convivencia, UTP, inspectoría general, coordinadores de área, subdirección, dirección, todo. Todos participamos de esas reuniones y todas las decisiones que se toman son en torno a privilegiar el aprendizaje de las niñas y niños ...” (NMÑ3)

Es sobresaliente la forma de organización del equipo directivo y la forma de incluir a todos dentro de la toma de decisiones que tienen como fin privilegiar los aprendizajes de los estudiantes. El liderazgo efectivo permite a los docentes sentirse incluidos dentro de la toma de decisiones y generar una comunidad comprometida, mejorando las prácticas educativas y una conducción eficiente.

- Ethos escolar positivo: se genera un clima positivo y seguro, comunidad ordenada y que tiene altos niveles de cohesión, espíritu de equipo entre profesores.

“... trabajo con la convivencia escolar que nos ha permitido tener un clima de estudio, que hay silencio en la sala que se puede preguntar, que nadie se burla del error etcétera y en el plano de los espacios públicos llámese los recreos el trabajo con convivencia escolar fue vital, ya generando recreo entretenido actividades como festivales de la voz internos y también externos, festivales de danza, teatro. etcétera

y hemos creado subsignaturas que nos han permitido lograr una convivencia escolar en niveles bastante más altos que en otros establecimientos público.” (NMÑ1).

“... el compromiso también que tienen los estudiantes con su estudio. Siento que son súper responsables, entonces eso como que el complemento es como perfecto porque los colegas son súper entregados en la pega que uno hace. Y las niñas son súper comprometidas también ...” (NMÑ4)

El Ethos escolar positivo permite a los estudiantes desarrollarse, además de la cohesión de los estudiantes y la entrega de los docentes en la formación de los estudiantes. Esta característica se asocia a la Convivencia Escolar que busca promover un ambiente de respeto que promueva la formación afectiva, social, ética, física y espiritual de los estudiantes.

- Altas expectativas: expectativas de desempeño elevadas y que existan grandes posibilidades de que puedan lograrlo. Énfasis en que a todos los estudiantes les ira bien.

“...Después de una toma del 2011 tuvimos que rehacernos y tuvimos que inventar la prebásica y crear la básica, y de ahí hemos salido adelante. Dentro de la estrategia que más hemos utilizado y que nos han dado logros tiene que ver con las altas expectativas de los estudiantes y el trabajo en equipo en los docentes ...” (NMÑ2)

“... Y cuando te hablo del nivel de exigencia es entender, por ejemplo, que nosotros tenemos un piso. ¿Tenemos algo mínimo que nos pide, por ejemplo, el Ministerio? Entonces, para cierto nivel, pero nosotros siempre estamos buscando un poco más, siempre estamos yendo un poquito más allá, queremos desarrollarnos y tomamos. A veces nos resulta, pero siempre estamos como en ese nivel ...” (NMÑ5)

La cultura del establecimiento, de estar ofreciendo siempre más allá de lo mínimo exigido, conlleva a la comunidad educativa a poder entregar y buscar el logro de los objetivos trazados.

- Focalización en lo académico: proveer a los estudiantes con habilidades básicas académicas requeridas y también las relacionadas con el desarrollo intelectual, social, personal y físico.

“... generando recreo entretenido actividades como festivales de la voz internos y también externó festivales de danza, teatro etcétera y hemos creado subasignaturas ...” (NMÑ1)

“... ya el inicio de generar nuevas asignaturas que no vayan solamente al SIMCE y a la PSU; cómo son las academias donde los niños generan otro tipo de habilidades que desarrollan y generan otros conocimientos ...” (NMÑ1)

El entregar a los estudiantes habilidades básicas, pero también habilidades con el desarrollo social, personal y físico, es parte del establecimiento.

- Retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico: utilizar los resultados de pruebas estandarizadas para tomar decisiones efectivas, existiendo flexibilidad en la implementación, adaptabilidad y refinamiento, apoyando con monitoreo efectivo y prácticas evaluativas.

“... Ya que no es algo que vamos a improvisando. Sino que vamos trabajando cultura escolar como, por ejemplo, El trabajo con la gente técnica que debería ser algo normal pero muchas veces no hay, la retroalimentación entre las jefaturas y los profesores, el trabajo colaborativo ...” (NMÑ1)

“... Porque tenemos como elementos que nos permiten a nosotros generar un clima bastante sano a pesar de que, por ejemplo, en los últimos IDPS, a mí me sorprendió mucho algunas cosas, pero después, cuando hago reflexiones con ellas. Ellas me van explicando que cuando leyó la pregunta la comprendió de otra manera, que lo entendió como de otra forma y no se me ocurrió pensar que claro, nosotros igual lo pasamos bien en el colegio ...” (NMÑ5)

La retroalimentación y la revisión tanto de los resultados de pruebas estandarizadas, cuestionarios, etc., son necesarias para la toma de decisiones efectivas, permitiendo a los centros educativos adaptarse y modificar las prácticas con el fin de obtener mejores resultados. Este punto se puede asociar a la

Planificación y Gestión de los resultados que tiene como fin la planificación junto al monitoreo de las prácticas, utilizando datos y evidencia en la toma de decisiones.

- Estrategias de motivación positivas: refuerzo y valoración positiva. Clima de confianza, apoyo y apertura de la comunicación, para ayudar a mejorar la autoimagen de los estudiantes.

“... Si hay alguna reunión en un curso y alguien se da cuenta que alguna chica le pasa algo a sacar la lista de intervenir...” (NMÑ3)

La confianza y la motivación positiva son de gran importancia, tanto en un colegio efectivo como también en un sistema de gestión de calidad, permitiendo a los estudiantes sentirse seguros dentro de los establecimientos.

- Compromiso de la comunidad (padres): alto nivel de compromiso de los padres con las actividades educativas de sus niños. Políticas informales y de puertas abiertas, dejando a los padres comprometerse.

“... trabajar con psicólogos que nos permitan detectar situaciones y prevenir antes de que se produzcan los hechos. Yo creo que esta es una política de atención que estamos constantemente mirando, no solo los niños sino también a las familias hay una cercanía de los docentes, de convivencia y del colegio con las familias que nos permiten detectar situaciones que podrían generar problemas ...” (NMÑ1)

“... el Liceo, bueno, una sería como el día de la Chilenidad que se hace en el Liceo y que todos participan: papá, mamá, profesores y las niñas preparan sus bailes, entonces como que todos están, es el día de la Chilenidad entonces todos participan...” (NMÑ4)

“... Ha ayudado mucho la parte de conexión con los apoderados. El tú a tú, con el apoderado día a día. El apoderado se siente con la libertad de ir y de conversar y tener acceso a la inspectora, UTP, Dirección, sin ningún problema no hay, no hay puertas cerradas, es tu casa. Entonces no es como otro colegio que tú vas y tienes que pedir hora para hablar con...” (NMÑ3)

La participación de todos los miembros de la comunidad y el sentido de pertenencia que conduzcan al logro de los objetivos tanto académicos como también del desarrollo tanto personal, social y emocional de cada uno de los estudiantes.

- Los profesores asumen su responsabilidad: personal estable, con un mínimo de rotación, madurez, profesionalismo y aceptación de las responsabilidades delegadas.

“... acompañamiento al profesor, es más que una vigilancia, sino que más bien una construcción en conjunto de mejores prácticas...” (NMÑ3)

“... Yo creo que es un complemento de todo. En realidad, tanto como de gestión como de los colegas, y el compromiso también que tienen los estudiantes con su estudio...” (NMÑ4)

El compromiso de los profesores, la poca rotación, el desarrollo de los docentes dentro del establecimiento provocan la cohesión de la comunidad educativa.

- Una enseñanza efectiva: profesores que adapten sus prácticas a los contextos y/o condiciones en las que enseñan. Uso de la retroalimentación para reforzar el aprendizaje. Permite a los estudiantes ser aprendices independientes.

“... Ya que no es algo que vamos a improvisando. Sino que vamos trabajando, cultura escolar como, por ejemplo, el trabajo con los jefes técnicos que debería ser algo normal, pero muchas veces no hay, la retroalimentación entre las jefaturas y los profesores, el trabajo colaborativo...” (NMÑ1)

“... Entonces nosotros tenemos la posibilidad, por ejemplo, de salir de repente primavera, verano con las chicas, hacer clases en el patio y podemos ver dos profesores en el patio sin ningún problema, 3 profesores. 4 educación física, arte por allá, música por acá yo por acá y no interrumpir, no molestar. Pues tenemos un espacio muy grande.” (NMÑ5)

La posibilidad de adaptarse y de mejorar sus prácticas educativas, sumado a la retroalimentación de estas con el objetivo de usar las prácticas más efectivas, permiten a los docentes cumplir los objetivos trazados.

6.2.4 Asistencia Escolar.

La asistencia escolar contribuye al desarrollo académico, al socio afectivo y hábitos para la vida futura. Se implementaron políticas en ambos establecimientos que permitieron la mejora sustantiva en la asistencia escolar.

- En cuanto a las políticas y/o lineamientos utilizados por los establecimientos se puede destacar las siguientes:

“...se llama inmediatamente que los niños faltan se exigen certificados, que vayan al consultorio si están enfermos y le entreguen un certificado que acredite que lo atendieron...” (NMÑ1)

“...el departamento de inspectoría general tuvo que fomentarla y crear estrategias de mejora para la asistencia porque resulta que es súper difícil a veces monitorear, porque un estudiante va o no va al establecimiento entonces lo que se hizo fue que se aumentó el personal de inspectoría general, las inspectoras y las paradocentes del ciclo llaman a la casa del estudiante cada vez que el estudiante falta es una de las cosas...” (NMÑ2)

“...se realiza el llamado de parte de inspectoría a cada uno de los cursos que ellos están a cargo, así pues, también la visita de la asistente social, en algunas cosas cuando la situación es muy muy grave, hemos hecho las denuncias por adulto responsable que en definitiva debe enviar ya que la educación hoy en día es obligatoria, entonces esas medidas las hemos tomado...” (NMLR1)

“...trabajo importante de inspectoría, ya bueno cada curso tiene asignado un inspector, el cual hace seguimiento de manera semanal al estudiante y cuando tenemos el caso extremo también de manera diaria...” (NMLR3)

Se puede constatar una política de monitoreo continuo y una vinculación con los padres de manera de conseguir una mejora en la asistencia escolar. Esto se realizó mediante refuerzos positivos que permiten también la concreción de este objetivo.

“...ha mejorado sustancialmente la asistencia perfecta, además los chicos tienen premiación, una premiación de certificado o idas al cine en los tiempos que podíamos...” (NMÑ1)

“...otra estrategia que ahí están los diplomas están los premios por mejor asistencia. Dentro de lo de los diplomas está 100% asistencia, te felicitamos, etcétera. Me acuerdo de un año la corporación regaló entradas al cine y palomitas de maíz al que tuviera mejor asistencia en cada curso, entonces eso también es una estrategia rebuena porque los cabros chicos pelean por tener la mejor asistencia para entrar al cine...” (NMÑ2)

“... porque empezamos por dar premio a los cursos que venían más y me gané hartas veces el premio que era tortas o pizza. Se les premiaba, más que por la importancia, pero cuando se dieron cuenta que les servía venir más porque no se perdían algunos aprendizajes que deberían tener, cuando se dieron cuenta ya no fue tan necesario venir por los premios ...” (NMLR5)

Cabe destacar que estas acciones de incentivos a la asistencia han sido efectivas en ambos establecimientos permitiendo un mejor desempeño en esta categoría.

De todas maneras, también se pueden destacar prácticas disciplinarias que se han ido eliminando de los establecimientos en base a la nueva Circular (2018) de la Superintendencia de Educación.

“...piensa tú que, antiguamente, cuando las cosas eran distintas y no eran tan flexibles, nosotros teníamos la condicionalidad y extrema condicionalidad por asistencia, por atraso, y todo eso no existe...” (NMÑ3)

Este tipo de prácticas han sido eliminados del actual sistema educativo, buscando una vinculación más efectiva y estrategias motivacionales positivas.

6.2.5 Resultados por Niveles de Aprendizaje.

Los resultados por niveles de aprendizaje en ambos establecimientos han sufrido variaciones. En el área de Matemática, ambos establecimientos han presentado situaciones que conllevan obtener la siguiente información.

“...Nosotros pasamos de tener una planta docente de matemática muy estructurada. Profesores antiguos, estoy hablando de profesores que se jubilaron en un momento. Si no me equivoco, en el año 2016 se jubilaron...Se van estos profesores y se renueva toda la planta de matemática porque se jubilan prácticamente todos los profesores de matemática. Entonces, vienen profesores jóvenes más nuevos, con otros tipos de enseñanza, con otras metodologías. Yo creo que ahí se produjo del choque” (NMÑ5)

“...En el caso de matemáticas, yo creo que hay 2 elementos que son súper importantes, desde el 2017-18 reiterados reemplazos constantes, prácticamente un par de meses donde no tuvimos cobertura de la asignatura...” (NMLR1)

“...no ha sucedido en matemática, ha habido mucha rotación de profesores, de hecho, también tuvimos tiempo con el que no se podían cubrir estas horas, ya entonces claramente ahí los más perjudicados son los estudiantes porque no hay un trabajo sistemático...” (NMLR3)

Por consiguiente, la Gestión del Personal y el Liderazgo del Director que permita a la comunidad educativa un profesorado estable y profesional con la labor docente, permitirá la mejora como se puede observar en el área de Lenguaje y Comunicación en ambos establecimientos.

“...a diferencia de lenguaje que ha sido una planta más bien estable y que nos hemos mantenido estables desde el año 2006 nosotros más o menos hemos sido las mismas profesoras...” (NMÑ5)

“...que en esa área del lenguaje tenemos profesoras ya especializadas y que llevan mucho tiempo en el Liceo. Por ejemplo, enseñanza básica que los profesores tenían una continuidad de su profesora jefe de entre 1 y cuatro años o 2 años dependiendo de los cursos, y en el área de enseñanza media la continuidad del profesor, el profesor los toma en séptimo y el trabajo continúa hasta cuarto medio, yo creo que eso es fundamental en el área del lenguaje...” (NMLR3)

Por lo tanto, es importante tener una planta docente estable, facilitar los procesos para reemplazar a un docente con licencia médica de manera de no afectar la continuidad del desarrollo del aprendizaje de la comunidad educativa.

VII. Conclusiones:

La investigación realizada tuvo como objetivo general describir el Sistema de Gestión Escolar y su relación con la obtención de mejores resultados en la Categorización de Desempeño Escolar de Liceos Municipales, en las Comunas de Ñuñoa y la Reina, bajo el supuesto de que el Liceo de Categorización Alta poseía un Sistema de Gestión Escolar de calidad que permitía los buenos resultados en el sistema de Categorización Escolar, lo que nos lleva a concluir que un Sistema de Gestión Escolar efectivo permite alcanzar mejores resultados en la Categorización Escolar.

Es posible concluir que a nivel Meso, la Corporación de la Comuna de Ñuñoa posee unas características que tanto el sostenedor y la directora de educación permiten dar el foco a la educación comunal, siendo muy empoderados y con gran conocimiento en el área educativa.

- ⇒ En cuanto a la gestión pedagógica, es posible destacar que poseen una visión crítica en la creación de los PEI en los establecimientos, ya que indican que estos deben ser desarrollado en base al alumno que posee el establecimiento y no en base a un ideal.
- ⇒ En el área del Liderazgo, plantean que el sostenedor debe poseer un rol como facilitador y no como impulsor, además de que las corporaciones deben hacerse cargo del apoyo a los establecimientos, asumiendo la burocracia que se presenta dentro de la educación.

⇒ En el área de gestión de recursos, concretaron una descentralización, pero manteniendo un orden de manera de permitir a los establecimientos la autonomía de tomar las decisiones y la corporación hacerse cargo de la parte administrativa.

Por otra parte, se puede determinar que la Corporación de La Reina posee características distintas en el sostenedor, que tiene como objetivo la rendición de cuentas y el buen uso de los recursos, entregando la toma de decisiones en el aspecto educativo a la directora de educación.

⇒ En el área de la gestión pedagógica, la comuna tiene como objetivo el desarrollo del acompañamiento en el aula, para desarrollar y entregar las herramientas a los docentes para la realización de una clase efectiva.

⇒ En el área del Liderazgo y Gestión de recursos, se plantean como una Corporación con un liderazgo horizontal, pero que se contrapone con lo realizado por esta Corporación en temas de capacitación, ya que estas son homogéneas para todos los establecimientos, no permitiendo la heterogeneidad de las comunidades educativas.

En consecuencia, es necesario destacar que la comuna de Ñuñoa, con su trabajo mancomunado con los establecimientos, permitiéndoles a estos poder gestionar la toma de decisiones en base a las necesidades que la comunidad educativa presenta, nos muestra un camino a seguir para las demás corporaciones, ya que esto permite finalmente, llegar a buenos resultados académicos, provocando que una mayor autonomía de los establecimientos lleve consigo mejores resultados académicos.

A nivel Micro, en la Gestión Pedagógica del Liceo Carmela Silva Donoso y el Liceo Eugenio María de Hostos lleva a constatar que ambos establecimientos presentan características y un foco en las áreas de:

- ⇒ En la Gestión Curricular, ambos establecimientos presentan un trabajo colaborativo, además de realizar una gestión curricular con el fin de asegurar la cobertura curricular y la efectividad de la labor educativa. En el apoyo al desarrollo de los estudiantes, el Liceo Carmela Silva Donoso realiza tutorías, apoyo del equipo PIE y también de los psicólogos; en cuanto al Liceo María Eugenio de Hostos, se concentran en reforzamiento a los estudiantes y además de un monitoreo para permitir el mejor desempeño en el área académica.
- ⇒ En el Liderazgo, en el Liceo Carmela Silva Donoso existe un Liderazgo compartido y una comunidad comprometida con los objetivos educativos. Por otro lado, el Liceo Carmela Silva Donoso declara un liderazgo horizontal, pero la evidencia indica que es un liderazgo vertical que permite las opiniones- aunque no necesariamente se apliquen-, además se puede agregar que existe una baja Planificación y Gestión de los resultados por la poca preparación en esta área de los docentes del establecimiento.
- ⇒ En Convivencia Escolar: se observan dos focos distintos, primero el Liceo Carmela Silva Donoso se encuentra en un estadio más avanzado que le permite ahora centrarse en la búsqueda del compromiso de la comunidad, del sentido de pertenencia de los estudiantes y de fomentar los sellos que como establecimiento poseen, en contraposición al Liceo María Eugenio de

Hostos, que está un estadio más inicial, que tiene como objetivo la búsqueda de un ambiente de respeto, de valoración y seguro, que permita dar el logro a los objetivos educativos.

⇒ En la Gestión de Recursos, se puede constatar que el Liceo Carmela Silva Donoso se encuentra en un estadio más avanzado, con un plantel docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, por lo que los lleva a concentrarse a la provisión de Recursos Educativos para los estudiantes, donde se puede destacar el Pre-Universitario (desde el 2015), que las alumnas del establecimiento poseen para la preparación de su Prueba de Admisión Universitaria. Por otro lado, se observa que en el Liceo María Eugenio de Hostos se presenta un problema en la gestión del personal, donde existe deficiencia en el proceso de reemplazo de docentes con licencia médica, lo que no permite alcanzar los logros educativos.

Al desarrollar el análisis a partir de los objetivos específicos se reconoce que para el objetivo:

- Describir las características de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social que diferencian a los estudiantes de los Liceos de Alto desempeño versus los de Bajo desempeño.

Es importante destacar que dentro de los Indicadores de Desarrollo existen grandes diferencias en Clima y Convivencia Escolar y la Asistencia Escolar.

⇒ En Clima y Convivencia Escolar es posible observar que ambos establecimientos presentan distintos objetivos. En el Liceo de Categorización

Alta se observa que el objetivo que tienen es la formación y la construcción de una identidad positiva, además de fortalecer el sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa con el fin de lograr la participación de todos los miembros de estas, siendo esto un proceso clave dentro del desarrollo de esta comunidad escolar. Por otro lado, el Liceo de Categorización Medio-Bajo se observa un objetivo de crear y promover un ambiente adecuado, de respeto, valoración y seguro que les permita dar logros a los objetivos educativos. Se puede inferir que este establecimiento se encuentra en etapas iniciales versus el otro establecimiento, que tiene este objetivo como parte de su día a día.

⇒ En Asistencia Escolar, se puede observar que ambos establecimientos han establecidos políticas y/o lineamientos que le han permitido mejorar sus resultados de asistencia escolar. Dentro de las políticas y/o lineamientos que se pueden destacar es el fortalecimiento de Inspectoría, de su monitoreo y seguimiento de los estudiantes que no asisten al establecimiento, contactando a los padres y/o apoderados para que estos concurran a justificar esta ausencia. Aunque se puede observar una diferencia entre ambos establecimientos, en la cual el establecimiento que posee una Categorización Alta busca el compromiso de la comunidad (padres) en el proceso de enseñanza de sus hijos, generando también una política flexible con estos, permitiéndoles hacerse y sentirse parte de este Proyecto Educativo.

En conclusión, se puede observar políticas que han permitido a los establecimientos ir organizando su sistema de gestión con el objetivo de poder velar

por desarrollo adecuado de sus estudiantes, tanto a nivel académico, afectivo y social.

- Determinar si el Sistema de Gestión de Calidad Escolar influye en los resultados de Categorización Escolar.

El Sistema de Gestión de Calidad Escolar permite el desarrollo de las comunidades con el objetivo de mejorar los resultados en las distintas mediciones. Es importante destacar que para llegar a un estadio que permita un desarrollo pleno en la Gestión Escolar enfocado en las necesidades de los estudiantes, deben pasar varios ciclos de mejora continua, ya que estos le permiten focalizar las políticas a implementar y, de esta manera, abordar las áreas de la mejor forma posible, permitiendo luego la evaluación de la intervención realizada monitoreando finalmente la efectividad. Estas prácticas permiten generar evidencias de buenas prácticas que permitirán a otras comunidades educativas poder replicarlas en la medida de lo posible y de esa manera poder realizar mejoras al Sistema de Gestión. En conclusión, el sistema de gestión escolar permite enfocar las fuerzas con el objetivo de poder mejorar en las distintas áreas, pero teniendo en cuenta que el Proyecto Educativo debe ir enfocado en potenciar al estudiante que posee la comunidad educativa y no en un ideal que se plantean normalmente los equipos directivos y docentes.

- Contrastar las características de un Colegio Efectivo con un Liceo Municipal de Alto desempeño.

Para este objetivo es importante destacar que en base a las entrevistas se pudo realizar una caracterización de las prácticas que posee el establecimiento de Categorización Alta; esto permitió encontrar todas las características que son sustentadas por la teoría (Arancibia, 1992; Weber, 1971; Edmonds, 1979 y Brookover, 1979) en este establecimiento, por lo que se puede inferir que los establecimientos de Categorización Alto, también pueden ser Colegios efectivos. De todas maneras, es importante que las comunidades educativas y las políticas educativas puedan permitir que más establecimientos puedan alcanzar la efectividad antes nombrada y de esa manera entregar los beneficios de un Colegio efectivo, permitiendo a los estudiantes acceder a una educación de calidad, en un ambiente escolar positivo, con profesores que asuman su responsabilidad y que se busque una enseñanza efectiva no solo académicamente sino que también una formación afectiva, social, ética, física y espiritual de todos los estudiantes.

VIII. Propuestas:

La Política Pública debe repensar la forma de cómo se trabajan los planes de mejoramiento escolar. Debe permitir que el PME se utilice con el fin que este tiene, esto es, ser un instrumento de gestión educativa que permita la mejora y el desarrollo de las comunidades educativas, además de poder hacer una vinculación con PEI, pensando en los estudiantes que quieren formar y, a partir de ahí, definir un plan estratégico que permita mejorar las debilidades presentes.

Se debe fortalecer en las Corporaciones la gestión del personal, permitiendo poder rápidamente tener el reemplazo para un docente que se encuentre con licencia, esto se puede solucionar permitiendo la contratación de profesores “volantes” y que tengan el objetivo de poder cubrir las clases que se encuentre sin docente y, de esta manera, tener una continuidad en términos académicos. Dentro de esta misma área, es necesario establecer una política que permita continuidad cuando existan docentes que no continúen trabajando en la comunidad educativa o cuando estos comiencen su proceso de jubilación. Finalmente, se debe considerar los recursos monetarios que los establecimientos puedan desvincular a profesores que no permitan el desarrollo, además de las tareas y objetivos propios de los establecimientos.

Por último, la Ley 21.040 crea una nueva institucionalidad, el Sistema de Educación Pública, que busca el traspaso de los establecimientos educacionales a los Servicios Locales de Educación con el objetivo de reemplazar las

Corporaciones; estos servicios tienen la misión de desarrollar y fortalecer las capacidades de los establecimientos educacionales y sus ciclos de mejora educativa. Es por esto, que se hace necesario evaluar el rol que prestan los Servicios Locales en temas de gestión y de resultados académicos, luego de que estos ya instalados hayan pasado un ciclo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, además de tener a la vista los resultados de categorización de los establecimientos administrados. La evaluación tiene como objetivo poder identificar, si existe autonomía en la toma de decisiones en los establecimientos y que los Servicios Locales sean el apoyo administrativo que estos requieren.

IX. Referencias Bibliográficas.

- Alexander, R. (2008). Education for All, the quality imperative and the problem of Pedagogy. CREATE Pathways to access. Research Monograph, nº 20.
- Arancibia, V. (1992). Efectividad escolar: un análisis comparado. *Estudios públicos*, (47).
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectiva*, Vol. 2, 53-82.
- Claudia Soto y Carlos Said 16 may 2019 12:49 PM. (2020, 7 febrero). *Simce 2018: Resultados muestran estancamiento en el aprendizaje en los últimos años*. La Tercera. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/simce-2018-resultados-muestran-estancamiento-aprendizaje-los-ultimos-anos/658124/>
- Educación 2020. (2019). *Del Deja vu a la urgencia: Resultados SIMCE reclaman mejoras en calidad y equidad*. https://educacion2020.cl/noticias/del-deja-vu-a-la-urgencia-resultados-simce-reclaman-mejoras-en-calidad-y-equidad/?utm_source=Clipping+prensa&utm_campaign=fbbf071f5c-EMAIL_CAMPAIGN_2019_05_17_01_32&utm_medium=email&utm_term=0_3a1aa6af36-fbbf071f5c-399471073
- Educación, M. (2018, 25 julio). Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016 - 2019: Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. «Al servicio del aprendizaje y la formación integral de las y los estudiantes».

Ministerio de Educación.

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/442>

- Falabella, A. (2016). ¿Qué aseguran las políticas de aseguramiento de la calidad?: un estudio de casos en distintos contextos escolares. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 42(1), 107-126.
- Guevara Patiño, R. (2017). La calidad, las competencias y las pruebas estandarizadas: una mirada desde los organismos internacionales. *Revista Educación y Ciudad*, 33, 159-170.
<https://doi.org/10.36737/01230425.v0.n33.2017.1658>
- Koretz, D. (2008). *Measuring up. What Educational Testing Really Tells Us*. Harvard University Press.
- Ministerio de Educación. (s. f.). Ministerio de educación. Recuperado 1 de marzo de 2021, de <https://www.mineduc.cl>
- MINEDUC (2016) Plan de Aseguramiento de la Calidad escolar 2016-2019. En <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/12/Plan-de-Aseguramiento.pdf>
- Monarca, H. (2018). *Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas*. Dykinson.
- Navarro, L. (2007). Aseguramiento de la calidad de la gestión escolar: ¿De qué estamos hablando? *Reflexiones Pedagógicas, Docencia*, (31).
- Poblete, X., Sepúlveda, P., Orellana, V., & Abarca, G. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*.

- Sotomayor, C., & Gysling, J. (2011). Estándares y regulación de calidad de la formación de profesores: discusión del caso chileno desde una perspectiva comparada. *Calidad en la Educación*, (35), 91-129.

X. Anexo.

10.1 Entrevista Establecimientos.

Entrevista para evaluar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar.

Esta entrevista tiene por objetivo recabar información sobre la concreción de las dimensiones por área de procesos de los Proyectos de Mejoramiento Educativo en el sistema educativo chileno, entre los años 2016 al 2019. Se medirán los distintos niveles institucionales, en base a sus responsabilidades en la generación de una educación de calidad medidos por los resultados de pruebas estandarizadas, en este caso, SIMCE y sus Indicadores de Desarrollo Humano y Social. Es importante destacar que la recolección de información corresponde al **“Sistema Educativo tradicional”**, dado que en los 2 últimos años la pandemia COVID 19 ha implicado para el MINEDUC efectuar una serie de cambios, entre estos, una priorización curricular y el **“modelo mixto con clases virtuales y presenciales”**.

Para efectos de este estudio, se ha seleccionado el Liceo de la Comuna de Ñuñoa por la Categorización de Nivel Alta que ha obtenido.

Me puede indicar a que grupo que pertenece e **“indique cuál es su cargo”**.

- a. Equipo Directivo : _____
- b. Equipo Técnico – Pedagógico : _____
- c. Equipo Docente : _____

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el Liceo / Corporación?
- ¿Según su experiencia, que tan importante son los Ciclos de Mejora Continua y si estos afectan positivamente a la Gestión Escolar?

Liceo Desempeño Alto.

1. Según su experiencia ¿Cuáles son las metodologías, políticas y acciones que les permiten obtener una Categorización de Desempeño Alto? (IDPS)
2. ¿Qué Política y/o lineamientos poseen con el objetivo de obtener buenos resultados en la Distribución por niveles de aprendizaje?
3. ¿Cuáles son las características principales que permiten que este establecimiento entregue una educación de Calidad?
4. ¿Qué políticas, procedimientos y prácticas implementan para tener un ambiente de respeto, organizado y seguro, que tenga como fin el logro de los objetivos educativos?
5. Según su experiencia ¿Que políticas han implementado que permitan la mejora de la asistencia escolar?

Las siguientes preguntas se realizarán en base a un análisis de los resultados del Liceo y su Vinculación con las 4 variables del Modelo de Gestión Escolar.

1. Gestión Pedagógica.

Según su experiencia y si tuviera que nombrar una, ¿Qué política del área de Gestión Pedagógica (Gestión Curricular; Enseñanza y Aprendizaje en el Aula; Apoyo al desarrollo de los estudiantes) ha permitido que el establecimiento este categorizado en Nivel Alto?

2. Liderazgo.

Según su experiencia ¿Qué política modelo de Liderazgo Ud. puede reconocer en establecimiento y que pueda permitir a otros establecimientos lograr una mejor categorización?

3. Convivencia Escolar.

Según su experiencia, ¿Qué política modelo de Convivencia Escolar, ha permitido al establecimiento ser categorizado en Nivel Alto? La identidad escolar

4. Gestión de Recursos.

Según su experiencia, ¿Qué política modelo en el uso de los recursos de su establecimiento, permitirían cumplir el objetivo de mejorar la Calidad y Equidad de la educación, y que financiamiento utilizaron?

5. ¿Qué es para Ud. la Calidad de la Educación? Confianza en el profesional

Liceo Desempeño Medio-Bajo

1. ¿Qué política y lineamientos poseen con el objetivo de ir mejorando los resultados en la Distribución por niveles de aprendizaje?
2. ¿Qué políticas, procedimientos y prácticas implementan para tener un ambiente de respeto, organizado y seguro, que tenga como fin el logro de los objetivos educativos?
3. ¿Que políticas han implementado en el establecimiento en cuanto a la asistencia escolar?

Las siguientes preguntas se realizaran en base a un análisis de los resultados del Liceo y su Vinculación con las 4 variables del Modelo de Gestión Escolar.

1. Gestión Pedagógica.

Según su experiencia y si tuviera que nombrar una, ¿Qué política del área de Gestión Pedagógica (Gestión Curricular; Enseñanza y Aprendizaje en el Aula; Apoyo al desarrollo de los estudiantes) ha permitido mejorar al establecimiento?

2. Liderazgo.

Según su experiencia ¿Qué política modelo de Liderazgo Ud. puede reconocer en establecimiento y que pueda permitir a otros establecimientos lograr una mejor categorización?

3. Convivencia Escolar.

Según su experiencia, ¿Qué política modelo de Convivencia Escolar se ha aplicado en el establecimiento, con el objetivo de tener mejoras en su categorización?

4. Gestión de Recursos.

Según su experiencia, ¿Qué política modelo en el uso de los recursos de su establecimiento, permitirían cumplir el objetivo de mejorar la Calidad y Equidad de la educación, y que financiamiento utilizaron?

5. ¿Qué es para Ud. la Calidad de la Educación?

10.2 Entrevista Corporación.

Entrevista para evaluar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar.

Esta entrevista tiene por objetivo recabar información sobre la concreción de las dimensiones por área de procesos de los Proyectos de Mejoramiento Educativo en el sistema educativo chileno, entre los años 2016 al 2019. Se medirán los distintos niveles institucionales, en base a sus responsabilidades en la generación de una educación de calidad medidos por los resultados de pruebas estandarizadas, en este caso, SIMCE y sus Indicadores de Desarrollo Humano y Social. Es importante destacar que la recolección de información corresponde al “**Sistema Educativo tradicional**”, dado que en los 2 últimos años la pandemia COVID 19 ha implicado para el MINEDUC efectuar una serie de cambios, entre estos, una priorización curricular y el “**modelo mixto con clases virtuales y presenciales**”.

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Corporación?
- ¿Según su experiencia, que tan importante son los Ciclos de Mejora Continua y si estos afectan positivamente a la Gestión Escolar?

Las siguientes preguntas se realizarán en base a un análisis de los resultados del Liceo y su Vinculación con las 4 variables del Modelo de Gestión Escolar.

1. Gestión Pedagógica.

Según su experiencia y si tuviera que nombrar una, ¿Qué política del área de Gestión Pedagógica (Gestión Curricular; Enseñanza y Aprendizaje en el Aula; Apoyo al desarrollo de los estudiantes) han observado desde la Corporación, que permitió a los establecimientos obtener buenos resultados?

2. Liderazgo.

Según su experiencia ¿Qué política modelo de Liderazgo Ud. puede reconocer en la Corporación y que pueda permitir a otros establecimientos lograr una mejor categorización? ¿Qué modelo educativo posee la comuna y que pilares lo sostienen?

3. Convivencia Escolar.

Según su experiencia, ¿Qué política modelo de Convivencia Escolar, ha permitido a la comuna tener buenos resultados en sus establecimientos?

4. Gestión de Recursos.

Según su experiencia, ¿Cuál es la Política en la gestión de los recursos que logro una categorización de los establecimientos de la comuna, que permitirían cumplir el objetivo de mejorar la Calidad y Equidad de la educación? ¿Que eficiencia existe en el uso de recursos de los establecimientos?

5. ¿Qué es para Ud. la Calidad de la Educación en la comuna?

10.3 Entrevista Política Pública.

Entrevista para evaluar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar.

Esta entrevista tiene por objetivo recabar información sobre la concreción de las dimensiones por área de procesos de los Proyectos de Mejoramiento Educativo en el sistema educativo chileno, entre los años 2016 al 2019. Se medirán los distintos niveles institucionales, en base a sus responsabilidades en la generación de una educación de calidad medidos por los resultados de pruebas estandarizadas, en este caso, SIMCE y sus Indicadores de Desarrollo Humano y Social. Es importante destacar que la recolección de información corresponde al “**Sistema Educativo tradicional**”, dado que en los 2 últimos años la pandemia COVID 19 ha implicado para el MINEDUC efectuar una serie de cambios, entre estos, una priorización curricular y el “**modelo mixto con clases virtuales y presenciales**”.

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Agencia de la Calidad?
- ¿Según la AC, que tan importante son los Ciclos de Mejora Continua y si estos afectan positivamente a la Gestión Escolar?
- ¿Según la AC, Los establecimientos abordan correctamente los ciclos de mejora?

Las 4 variables del Modelo de Gestión Escolar.

- ¿Qué espera la Agencia de la Calidad en _____ del Modelo de Gestión Escolar? ¿Qué política recomendarían a los establecimientos, como también las corporaciones?
 - a. Gestión Pedagógica.
 - b. Liderazgo.
 - c. Convivencia.
 - d. Gestión de Recursos.

10.4 Resultados Informes de Categorización Liceo Carmela Silva Donoso (2016-2017-2018-2019)

		Liceo Carmela Silva Donoso				
Liceo Carmela Silva Donoso		2015	2016	2017	2018	Promedio
categoría de Desempeño		Alto	Alto	Alto	Alto	
Distribución por niveles de aprendizaje		81	79	75	69	76
Autoestima Académica y Motivación Escolar		74	74	75	75	74,5
Clima de Convivencia Escolar		83	78	78	78	79,25
Participación y formación Ciudadana		83	79	76	74	78
Hábitos de vida saludable		71	69	65	64	67,25
Asistencia Escolar		76	81	88	88	83,25
Retención Escolar		93	90	95	94	93
Puntaje SIMCE		69	68	67	64	67
Progreso SIMCE		50	0	50	50	37,5
Distribución por Niveles de Aprendizaje						
Lectura	Puntaje Indicador	81	79	75	69	76
	% Nivel Aprendizaje Insuficiente	25,22%	14,29%	18,48%	22,52%	20,13%
	% Nivel Aprendizaje Elemental	32,17%	26,53%	31,52%	38,74%	32,24%
	% Nivel Aprendizaje Adecuado	42,61%	59,18%	50,00%	38,74%	47,63%
Matemática	% Nivel Aprendizaje Insuficiente	5,36%	6,25%	5,43%	19,01%	9,01%
	% Nivel Aprendizaje Elemental	28,57%	35,42%	53,26%	50,41%	41,92%
	% Nivel Aprendizaje Adecuado	66,07%	58,33%	41,30%	30,58%	49,07%
Autoestima Académica y Motivación Escolar	Puntaje Indicador	72	75	74	74	73,75
	Puntaje Autopercepción y Autovaloración académica	70	73	73	71	71,75
	Puntaje Motivación Escolar	74	77	76	77	76
Clima de convivencia escolar	Puntaje Indicador	81	74	80	78	78,25
	Puntaje Ambiente de respeto	74	67	74	71	71,5
	Puntaje Ambiente organizado	84	78	82	84	82

	Puntaje Ambiente Seguro	85	78	84	78	81,25
Participación y formación ciudadana	Puntaje Indicador	83	74	77	73	76,75
	Puntaje Sentido de pertenencia	83	72	77	75	76,75
	Puntaje Participación	77	69	73	68	71,75
	Puntaje Vida democrática	91	78	81	75	81,25
Hábitos de vida saludable	Puntaje Indicador	71	67	64	64	66,5
	Puntaje Hábitos alimenticios	66	71	69	71	69,25
	Hábitos de vida activa	66	57	53	57	58,25
	Hábitos de autocuidado	80	75	69	63	71,75
Asistencia Escolar	Puntaje Indicador	76	81	88	88	83,25
	Asistencia destacada	42%	64%	80%	63%	62%
	Asistencia normal	42%	30%	17%	30%	30%
	Inasistencia reiterada	12%	3%	0%	3%	5%
	Inasistencia grave	4%	3%	3%	4%	4%
Retención Escolar	Puntaje Indicador	93	90	95		92,6667
	Tasa de Retención	99,09%	100%	99,25%		99,45%
Puntaje SIMCE	Puntaje Indicador	69	68	64	50	62,75
	Matemática (Año Actual)	328	324	315	298	316,25
	Matemática (A-1)	341	328	324	315	327
	Lectura (Año actual)	284	299	292	282	289,25
	Lectura (A-1)	304	284	299	292	294,75
Progreso SIMCE	Puntaje Indicador	50	68	50	50	54,5
	Matemática (Año Actual A-1)	Baja	/	Mantiene	Baja	
	Lectura (Año Actual A-1)	Baja	/	Mantiene	Mantiene	

Fuente de elaboración propia, Resultados de Categoría de Desempeño, Informes

Directivos Media años 2016-2017-2018-2019

10.5 Resultados Informes de Categorización Liceo Eugenio María de Hostos (2016 al 2019)

		Liceo Eugenio María de Hostos				
Liceo Carmela Silva Donoso		2015	2016	2017	2018	
Categoría de Desempeño		Medio Bajo	Insuficiente	Insuficiente	Medio Bajo	Promedio
Distribución por niveles de aprendizaje		21	24	24	29	24,5
Autoestima Académica y Motivación Escolar		68	70	72	71	70,25
Clima de Convivencia Escolar		64	64	67	65	65
Participación y formación Ciudadana		71	73	74	72	72,5
Hábitos de vida saludable		60	63	65	64	63
Asistencia Escolar		29	37	40	44	37,5
Retención Escolar		43	80	92	89	76
Puntaje SIMCE		37	40	40	42	39,75
Progreso SIMCE		50	50	50	100	62,5
Distribución por Niveles de Aprendizaje		Distribución por Niveles de Aprendizaje				
Lectura	Puntaje Indicador	21	24	24	29	24,5
	% Nivel Aprendizaje Insuficiente	81,4%	60,7%	79,2%	46,2%	67%
	% Nivel Aprendizaje Elemental	11,9%	26,8%	14,6%	43,6%	24%
	% Nivel Aprendizaje Adecuado	6,8%	12,8%	6,3%	10,3%	9%
Matemática	% Nivel Aprendizaje Insuficiente	72,1%	58,2%	60,9%	63,0%	64%
	% Nivel Aprendizaje Elemental	24,6%	34,6%	26,1%	28,3%	28%
	% Nivel Aprendizaje Adecuado	3,3%	7,3%	13,0%	8,7%	8%
Autoestima Académica y Motivación Escolar	Puntaje Indicador	67	72	73	70	70,5
	Puntaje Autopercepción y Autovaloración académica	65	70	70	68	68,25
	Puntaje Motivación Escolar	68	73	75	72	72
Clima de convivencia escolar	Puntaje Indicador	61	65	68	62	64
	Puntaje Ambiente de respeto	57	62	65	59	60,75
	Puntaje Ambiente organizado	64	69	73	69	68,75

	Puntaje Ambiente Seguro	61	63	68	59	62,75
Participación y formación ciudadana	Puntaje Indicador	68	76	73	70	71,75
	Puntaje Sentido de pertenencia	60	73	72	67	68
	Puntaje Participación	62	73	72	72	69,75
	Puntaje Vida democrática	80	84	76	72	78
Hábitos de vida saludable	Puntaje Indicador	59	66	64	64	63,25
	Puntaje Hábitos alimenticios	73	73	72	69	71,75
	Hábitos de vida activa	49	59	58	59	56,25
	Hábitos de autocuidado	55	67	62	63	61,75
Asistencia Escolar	Puntaje Indicador	29	39	39	43	37,5
	Asistencia destacada	2%	8%	8%	7%	6%
	Asistencia normal	14%	40%	27%	36%	29%
	Inasistencia reiterada	39%	28%	41%	34%	36%
	Inasistencia grave	45%	23%	24%	23%	29%
Retención Escolar	Puntaje Indicador	90	100	81		90,33333
	Tasa de Retención	99%	100%	98%		99%
Puntaje SIMCE	Puntaje Indicador	37	40	40	42	39,75
	Matemática (Año Actual)	215	242	230	239	231,5
	Matemática (A-1)	222	215	242	230	227,25
	Lectura (Año actual)	204	240	213	239	224
	Lectura (A-1)	221	204	240	213	219,5
Progreso SIMCE	Puntaje Indicador	50	40	40	100	57,5
	Matemática (Año Actual A-1)					
	Lectura (Año Actual A-1)					

Fuente de elaboración propia, Resultados de Categoría de Desempeño, Informes Directivos Media

años 2016-2017-2018-2019

10.6 Distribución por Niveles de Aprendizaje (años 2016-2019).

Distribución por Niveles de Aprendizaje Ñuñoa						
Años		2016	2017	2018	2019	Promedio
Lectura	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Insuficiente	25,2%	14,3%	18,5%	22,6%	20,1%
	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Elemental	32,2%	26,6%	31,5%	38,7%	32,3%
	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Adecuado	42,6%	59,1%	50%	38,7%	47,6%
Matemática	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Insuficiente	5,4%	6,2%	5,4%	19%	9%
	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Elemental	28,6%	35,5%	53,3%	50,4%	41,9%
	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Adecuado	66%	58,3%	41,3%	30,6%	49,1%

Distribución por Niveles de Aprendizaje La Reina						
Años		2016	2017	2018	2019	Promedio
Lectura	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Insuficiente	81,4%	60,7%	79,2%	46,2%	67%
	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Elemental	11,9%	26,8%	14,6%	43,6%	24%
	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Adecuado	6,8%	12,8%	6,3%	10,3%	9%
Matemática	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Insuficiente	72,1%	58,2%	60,9%	63,0%	64%
	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Elemental	24,6%	34,6%	26,1%	28,3%	28%
	% de estudiantes en Nivel Aprendizaje Adecuado	3,3%	7,3%	13,0%	8,7%	8%

10.7 Asistencia Escolar (años 2016-2019)

Asistencia Escolar Ñuñoa (años 2016-2019)

Asistencia Escolar	Año	2016	2017	2018	2019	Promedio
	Asistencia destacada	42%	64%	80%	63%	62%
	Asistencia normal	42%	30%	17%	30%	30%
	Inasistencia reiterada	12%	3%	0%	3%	5%
	Inasistencia grave	4%	3%	3%	4%	4%

Asistencia Escolar La Reina (años 2016-2019)

Asistencia Escolar	Año	2016	2017	2018	2019	Promedio
	Asistencia destacada	2%	8%	8%	7%	6%
	Asistencia normal	14%	40%	27%	36%	29%
	Inasistencia reiterada	39%	28%	41%	34%	36%
	Inasistencia grave	45%	23%	24%	23%	29%