UNIVERSIDAD MAYOR FACULTAD DE HUMANIDADES DIRECCIÓN POSTGRADOS EDUCACIÓN

Consejos Escolares de cuatro escuelas municipales de la región Metropolitana y su relación con la mejora institucional en la voz de sus actores

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN, MENCIÓN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA.

Alumnos:

Castañeda Rojas Álvaro Leiva Castro Ximena

Profesor:

Mg. Claudio Molina Díaz

2018

Agradecimientos

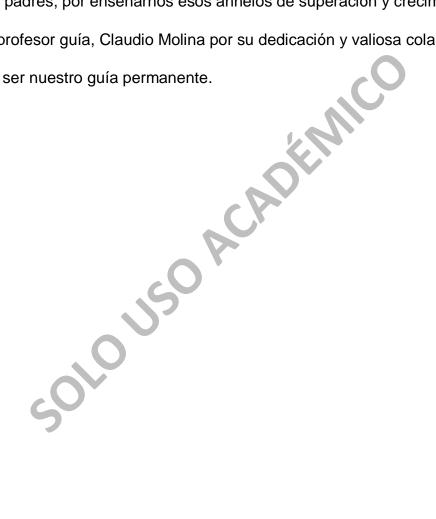
A todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron que nos involucrara ramos en esta aventura, dándonos su apoyo constante en todo momento.

A nuestras familias, por la paciencia de aceptar tantos momentos de trabajos y de ausencias. Gracias por tanta tolerancia y constante ayuda.

A nuestros padres, por enseñarnos esos anhelos de superación y crecimiento.

A nuestro profesor guía, Claudio Molina por su dedicación y valiosa colaboración.

A Dios por ser nuestro guía permanente.



INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Antecedentes	4
1.2 Formulación del problema	
1.3 Justificación e importancia de la investigación	6
1.4 Pregunta de investigación	9
1.5 Objetivo general	
1.6 Objetivos específicos	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1 Condiciones de la puesta en práctica de los Consejos Escolares que	14
permiten la mejora institucional: Participación, Liderazgo.	
2.1.1 Participación desde un concepto general	14
2.1.2 Participación desde el ámbito educativo	16
2.2 Liderazgo	18
2.2.1 Liderazgo desde el ámbito educativo	19
2.2.2 Estilos de liderazgo	21
2.3 Organizacióndesde un concepto general	23
2.3.1 Organización desde el ámbito educativo	25
2.4 Gestión desde un concepto general	26
2.4.1Gestión desde el ámbito educativo	28
2.5 Funcionalidad de los Consejos Escolares determinado por la normativa	29
ministerial	
2.6 Investigaciones anteriores	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Diseño de la Investigación	35
3.2 Universo, población de referencia y muestra bajo estudio	38
3.3 Instrumentos y Técnicas de Análisis	
3.3.1 Las categorías	40

3.3.2 Modelos de análisis	42
3.3.3 Técnica utilizada en la investigación	43
3.3.4 Tabla de especificaciones de la entrevista	47
3.4 Plan de análisis de los datos	49
3.5 Descripción del trabajo de campo o de terreno	50
Síntesis Capítulo III	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	53
4.1 Muestra real u observada	54
4.2 Catagorización del discurso o ideas fuerzos	54
4.2 Categorización del discurso e ideas fuerzas	55
4.2.1 Categoría: Funcionalidad	56
4.2.2 Categoría: Estilos de liderazgo	58
4.2.3 Categoría: Modelo de gestión	63
4.2.4 Categoría: Participación	65
4.3 Discusión	71
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	
5.1 Generales	74
5.2 Desde los objetivos	76
5.3 Desde lo teórico	78
5.4 Limitaciones	80
5.5 Proyecciones	81
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	87

RESUMEN

En el año 2004 el Ministerio de Educación creó los Consejos Escolares como una institución dentro de las comunidades educativas que debieran permitir generar espacios de compromiso y participación con vistas a la mejora de la vida y el desarrollo escolar.

A doce años de su implementación, las investigaciones acerca de sus logros no son suficientes, al contrario, son escasas, y es por eso que este estudio quiere aportar en esta línea, generando espacios para entrever si el Consejo Escolar aporta al proceso de mejora, caracterizándolo desde el liderazgo de quienes lo presiden y componen y la forma de gestionar los acuerdos.

Esta investigación, en tanto estudio social que pretende ser un aporte a la misión educativa, se basa en el paradigma cualitativo-interpretativo y a un diseño descriptivo, cualitativo y exploratorio, puesto que como lo demuestra la indagación bibliográfica realizada, da cuenta de la insuficiente teoría existente en nuestro país. Se utilizó la entrevista como técnica de recolección de información, que fue aplicada a dieciséis integrantes de Consejos Escolares de cuatro escuelas de la Región Metropolitana, siguiendo el método de análisis de discurso, que consideró la codificación de la información en cuatro categorías de interés para la interpretación del fenómeno.

La investigación concluye en afirmar que las características de quien dirige el establecimiento y que a la vez preside el Consejo, considerando sus habilidades de liderazgo y prácticas adecuadas de gestión participativa son, eminentemente, la base de la mejora institucional, en cuanto es capaz de movilizar a los demás actores de la institución en este horizonte.

Palabras claves:

Consejo Escolar – establecimiento educacional-gestión escolar – liderazgo escolar – participación - mejora escolar.

ABSTRACT

In 2004, the Ministry of Education created the School Councils as an institution within the educational communities that should allow spaces of commitment and participation to be created with a view to improving life and school development.

Twelve years after its implementation, research about its achievements is not enough, on the contrary, it is scarce, and that is why this study wants to contribute in this line, generating spaces to see if the School Board contributes to the improvement process, characterizing it from the leadership of those who preside and compose it and the way to manage the agreements.

This research, as a social study that aims to be a contribution to the educational mission, is based on the qualitative-interpretative paradigm and a descriptive, qualitative and exploratory design, since as evidenced by the bibliographic research carried out, it accounts for the insufficient theory existing in our country. The interview was used as a technique for gathering information, which was applied to sixteen members of School Boards of four schools in the Metropolitan Region, following the discourse analysis method, which considered the coding of information in four categories of interest for the interpretation of the phenomenon.

The investigation concurs affirming that the characteristics of the person who directs the establishment and who at the same time presides over the Council, considering their leadership skills and adequate practices of participative management are eminently the basis of the institutional improvement, as it is able to mobilize the other actors of the institution in this horizon.

Keywords:

School Council - educational establishment - school management - school leadership - participation - school improvement.

SOLO USO ACADÉRNICO

INTRODUCCIÓN

Centrada en el logro de los aprendizajes, la Reforma Educacional impulsada por el segundo Gobierno de Michelle Bachelet (2015-2018), tiene como propósito abrir nuevos espacios para que los distintos actores de las comunidades educativas se relacionen, involucren y comprometan en el proceso educativo de los estudiantes, mostrando así su carácter participativo. Padres, madres y apoderados, asistentes de la educación, estudiantes, docentes, directivos y sostenedores deben construir espacios educativos de aprendizaje ciudadano y sana convivencia, centrando sus esfuerzos en este desafío, donde la confianza y la participación permitan que niños, niñas y jóvenes descubren la aventura de conocer y aprender.

Entonces la escuela debe transformarse en una verdadera comunidad educativa, para que sean un organismo de aprendizaje con una nueva modalidad de gestión que responda a los desafíos de la cultura actual, en donde se sitúe a todos los actores educativos como protagonistas del quehacer institucional, es así como se organizan los Consejos Escolares, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación.

La ley N° 19.979 de Jornada Escolar Completa Diurna (JEC), promulgada el 28 de octubre de 2004, creólos Consejos Escolares, que tienen un carácter obligatorio para todos aquellos establecimientos públicos o privados del país que reciben subvenciones estatales.

Esta investigación pretendióidentificar en la gestión de los Consejos Escolares y en cada uno de sus actores, características que puedan vincularse con la mejora en la calidad de los aprendizajes al interior de distintos establecimientos educativos municipales.

Se realizóuna investigación cualitativa, recogiendo información de los representantes de todos los estamentos de la escuela que participan de la instancia, que dan cuenta de esos rasgos relevantes que permitieron alcanzar los

buenos logros del establecimiento, además de analizar el material existente sobre lo investigado, tanto en experiencias nacionales como internacionales, el registro de entrevistas a expertos o personas involucradas en el tema. Lo anterior, con la intención de conocer, comprender y tener una visión más acabada, sobre el impacto que tienen en la educación. Se utilizó la técnica de la entrevista, en la muestra de entrevistados (muestra bajo estudio) y se utilizó el método de análisis de discurso, para luego hacer la codificación mediante el vaciado de datos de los aportes que entregaron los distintos entrevistados, en el proceso de codificación. En base a esta información, se generaron ideas-fuerza de cada categoría, lo que permitió elaborar una teoría que finalmente interpretó el fenómeno estudiado, de acuerdo a la Teoría Fundamentada.

Para esto, la investigación involucró a cuatro establecimientos educacionales de la Región Metropolitana, de carácter rural y urbano: Escuela San José de la Villay Escuela Raquel Fernández, ambas de la comuna de Melipilla, el Liceo Poetisa Gabriela Mistral y el Colegio Lonquén, ambos de la comuna de Calera de Tango. Estos establecimientos, han demostrado en el último tiempo lograr la categoría ministerial de *escuela emergente o autónoma* según lo indica la Agencia de Calidad de la Educación; en ellas, se buscó información proveniente de parte de Directores, Jefes Técnicos, Docentes, Asistentes de la Educación, apoderados y estudiantes. La muestra estuvo conformada por dieciséis personas, cuatro de cada comunidad escolar.

En la actualidad los Consejos Escolares tienen gran importancia dentro de la educación y se hace imprescindible conocer en qué consisten y su funcionamiento en mayor profundidad. No se han realizado suficientes estudios al respecto, y debido a la relevancia que ellos tienen, nació el interés por realizar esta investigación.

Corresponde, en consecuencia, presentar en el siguiente capítulo, la justificación e importancia de realizar esta investigación, así como presentar los objetivos y las correspondientes preguntas de investigación, como también dar cuenta de la indagación bibliográfica realizada, la caracterización de la

metodología utilizada en el estudio y los resultados y conclusiones pertinentes, aspectos todos, que se desarrollan en los capítulos sucesivos.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 Antecedentes

El Consejo Escolar es una institución novedosa que busca empoderar a los actores de la comunidad educativa en sus respectivos roles. El presente capítulo busca presentar de forma precisa la problematización de esta investigación arraigada en esta institución, caracterizando la formulación, la justificación y el establecimiento de los objetivos y preguntas del estudio.

Toda investigación nace del interés por el conocimiento, y en el contexto de estos investigadores y asistiendo a un tiempo de reforma educacional, se hace interesante reconocer aspectos y situaciones que generan mejora en los procesos educativos.

El Estado de Chile, en el contexto de estas reformas y de movimientos sociales, sepuso de relieve la necesidad de potenciar la participación democrática entre los diferentes actores de la sociedad y las Escuelas, en cuanto agente de desarrollo social, que aspira a la formación de las nuevas generaciones, se hizo cargo de esta necesidad y por normativa ministerial se crearon los Consejos Escolares en el año 2004 a través de la ley 19.979, concibiéndolo como un espacio participativo integrado por diferentes representantes estamentales que dan vida a la institución escolar, dotándolo de autoridad para resguardar la calidad educativa. Con el Decreto 24 del año 2005, el Ministerio de Educación, entrega lineamientos más específicos que dan cuenta de la estructuración y funciones que tiene esta nueva institucionalidad en nuestro país, otorgándole entre otros, un carácter informativo, consultivo, propositivo y resolutivo.

En el año 2006, en el contexto de la "revolución pingüina" se demanda una transformación más profunda al sistema educativo dotando de participación más activa entre los diferentes actores de la educación, de esta forma con la promulgación de la Ley General de Educación (2009), definiéndolo como "una instancia que tiene como objetivo estimular y canalizar la participación de la

comunidad educativa en el proyecto educativo y en las demás áreas que estén dentro de las esferas de sus competencias" (Mineduc, 2009, art 15).

En el año 2015, con la ley 20.845 llamada Ley de Inclusión, hace referencia a los Consejos Escolares sobretodo de la información que el director y sostenedor debe entregar en cuanto a niveles de logro en los aprendizajes de los estudiantes, informar de las visitas inspectivas, presentar un presupuesto anual, pronunciarse sobre la cuenta pública que debe entregar el director del establecimiento una vez ante toda la comunidad educativa. Es aquí donde podemos asistir a una nueva mirada en la misión del Consejo Escolar, toda vez, que de una visión participativa se focaliza en escuchar propuestas, opiniones, aprobaciones de los informes entregados con tal que la propia institución busque ante todo cumplir el rol social que tiene la Escuela y el Liceo.

Los investigadores de este estudio luego de conocer los lineamientos normativos históricos que se han entregado en torno a esta institucionalidad, se cuestionaron el real aporte que tiene en los buenos resultados, ¿cumple el Consejo Escolar la función de resguardar la calidad educativa de un establecimiento con el sólo hecho de ser un ente participativo? Fue así como iniciamos una primera indagación bibliográfica que sólo nos entregó resultados en torno a lo legal, y a estudios referente a la participación como componente esencial de su funcionalidad. La búsqueda incluyó el Centro de estudios del Ministerio de Educación, la biblioteca digital de Educar Chile y en los catálogos en línea de las diferentes bibliotecas de Universidades de nuestro país. La indagación incluyó también bibliografía extranjera y el resultado fue idéntico, el énfasis de los estudios se centra en establecer un análisis del componente participativo y su aporte al valor de la convivencia democrática, más que apuntar a ver la posibilidad de mejorar resultados de aprendizaje.

A raíz de lo anterior fue interés de estos investigadores generar un estudio que permita verificar el aporte de los Consejos Escolares en un horizonte de mejora en la escuela y el Liceo y cómo cada actor de esta instancia coopera a este fin.

1.2Formulación del problema

El Decreto 24 del Ministerio de Educación, del 25 de enero de 2005 que reglamenta la constitución, funcionamiento y facultades de los Consejos Escolares, indica que han sido creados para apoyar participativamente la mejora educativa, y en este contexto, ya avanzada la Reforma Educacional que se lleva a cabo en nuestro país, se requiere indagar en cuánto es posible avanzar en esa mejora que indica la ley, y en cuánto la adecuada constitución de estos Consejos permiten esa mejora.

De lo anterior surge la pregunta principal de esta investigación que declara: ¿Cuáles son las características de los Consejos Escolares de escuelas municipales de la región Metropolitana en relación a la mejora institucional?

De esta pregunta nació esta investigación y se generó todas las condiciones para lograrla. Sin embargo: ¿por qué y para qué realizar esta investigación? Estas respuestas son inevitables, y se describen a continuación.

1.3 Justificación e importancia de esta investigación

La primera pregunta indica la búsqueda de una caracterización de la institución presentada. De aquí ésta investigación se traduce en una indagación de carácter eminentemente exploratoria, puesto que no existen suficientes investigaciones que den cuenta de evidencias en el aporte de los Consejos Escolares a mejorar los resultados y la eficiencia interna de las escuelas.

Tomando en cuenta que los consejos escolares son una instancia relativamente nueva en Chile, parece interesante y necesario, conocer como se ha desarrollado el proceso de implementación y funcionamiento de ellos, en los establecimientos educacionales.

En cuanto a la segunda pregunta, esta investigación tiene como propósito relacionar los Consejos Escolares como una instancia de participación en las mejoras de una institución, pero ¿para qué una investigación como ésta?

Esta investigación se realizó para generar evidencias que sustenten la idea que los Consejos Escolares tienen una responsabilidad especial por su carácter representativo. Por esto, tienen que encargarse de generar en las escuelas espacios de formación, participación, y propiciar el fortalecimiento del encuentro interestamental y las confianzas institucionales, vale decir, validar el trabajo en equipo, valorar la opinión de otros y otras y consensuar y construir acuerdos. Constituir el Consejo Escolar es el primer paso, hacerlo funcionar con la participación de todos, es el siguiente paso.

Se aportan resultados que, como evidencias generadas por la investigación, permitirán tomar decisiones en cuanto a los ajustes en la gestión de aquellos establecimientos que están en procesos de mejora. De aquí surge el cuestionarse acerca de ¿quién puede verse beneficiado por el estudio?

Las escuelas por ley deben constituir los Consejos Escolares, y de esta perspectiva, esta investigación cobra relevancia para todos los actores involucrados, puesto que en la medida que se relevan y hacen evidentes las buenas prácticas, es posible avanzar cada vez en mejor gestión, al punto de permitir ser reflejos para otras Escuelas.

La reforma educativa impulsada por el Ministerio de Educación señala como condición de calidad, donde parafortalecer la educación pública, se debengenerar situaciones de mejora que se van construyendo participativamente con el concurso de diversos actores, y es aquí donde estos Consejos cobran suma importancia toda vez que indagar en esa descripción de cómo caracterizan su gestión, adquiere relevar características que fortalecen el rol de la institución educativa como un espacio de desarrollo de la cultura junto a la promoción de estándares de calidad.

Pero una investigación como la que se está presentando requiere ciertas condiciones que permitan hacerla viable, ante esto es preciso dar cuenta de su factibilidad.

El estudio que se emprendió, fue en la búsqueda de evidencias que permitan descubrir al interior de los Consejos Escolares índices de mejora institucional, tanto en su eficiencia interna, como en cuanto a resultados educativos.

Este estudio se realizó en cuatro colegios categorizados como autónomos: Escuela San José de la Villay Escuela Raquel Fernández de Melipilla, Liceo Poetisa Gabriela Mistral y Colegio Lonquén de Calera de Tango. Se tomó en su momento contacto con cada Director y evidenciaron una excelente disposición para apoyar esta investigación, lo mismo sucedió con los actores de cada Consejo, que de muy buena forma accedieron a ser entrevistados.

Dentro de la factibilidad del estudio es posible indicar que los tesistasque llevaron a cabo esta indagación son investigadores que poseen años de experiencia en equipos directivos en sus respectivas escuelas y han participado del desarrollo de diversas convocatorias a los Consejos Escolares de sus comunidades, junto con que se puede afirmar que la institucionalidad de los Consejos Escolares son una instancia novedosa, que no existen investigaciones que den cuenta de sus posibles resultados en su implementación y en sus logros frente a lo cual los investigadores vieroncomo un desafío y una oportunidad, descubrir elementos comunes a estas escuelas emergentes o autónomas, quehan sido importantes para la mejora de sus instituciones.

Las cuatro escuelas seleccionadas son de la misma dependencia administrativa, de tipo municipal, que teniendo diferentes categorizaciones según resoluciones de la Agencia de Calidad de Educación, emergente y autónoma, algunas características de la gestión del Consejo Escolar resultaron ser comunes, por lo que las evidencias recabadas permiten aportar a los directivos que se encuentran en vías de mejora con estilos, propuestas y consejos que les ayuden en esta búsqueda.

Habiendo establecido todos los elementos que forman parte de lo que circunda a este estudio, es hora de declarar las preguntas de la investigación y los consecuentes objetivos que se buscan como horizonte.

1.4 Preguntas de investigación

Buscar condicionamientos comunes que han permitido la mejora es el horizonte de este estudio, por lo que es necesario entonces, establecer las preguntas principales y secundarias que guiaron la investigación:

- ¿Cuáles son las condiciones de la puesta en práctica de los Consejos Escolares que permiten la mejora institucional?:
 - ¿Se genera participación estamental en los Consejos Escolares?
 - ¿Qué rol juega cada miembro del Consejo Escolar en la toma de decisiones en vista de la mejora?
- ¿Qué estilos de liderazgo se promueven en los Consejos Escolares en vista la mejora educativa?
 - ¿quiénes lideran o presiden cada Consejo Escolar?
 - ¿es posible hablar de un liderazgo democrático en el rol de quien preside el Consejo escolar?
 - ¿qué caracteriza la gestión del Director que permite mejorar y alcanzar estándares de calidad en la Escuela?
- La funcionalidad de los Consejos Escolares, ¿permite mejorar los resultados educativos y la eficiencia interna de la escuela?
 - al cumplir con la normativa que reglamenta el Consejo Escolar, ¿se puede evidenciar que la Escuela mejora por los acuerdos que en esta instancia se adoptan?
 - ¿qué nivel de compromiso adoptan los miembros del Consejo Escolar que provocan mejoras institucionales?

1.5 Objetivo general

Si el desafío de una comunidad educativa es mejorar las condiciones de desempeño escolar al interior de los Establecimientos educacionales, es imperante proponer un objetivo que permita vislumbrar ese camino trazado, de aquí surgióel objetivo de esta investigación:

Describir en la experiencia de integrantes de cuatro Consejos Escolares de escuelas municipales de la Región Metropolitana, características comunes que han permitido que esta institución escolar alcance la mejora institucional.

1.6 Objetivos específicos

- 1.2.1 Establecer las condiciones de la puesta en práctica de los Consejos Escolares que permiten mejorar institucionalmente.
- 1.2.2 Reconocer los estilos de liderazgo que promueven la mejora escolar desde los Consejos Escolares.
- 1.2.3 Verificar si la funcionalidad de los Consejos Escolares, determinada por la normativa ministerial, permiten mejorar los resultados educativos y la eficiencia interna de las escuelas.

Síntesis del capítulo

Construir un camino de mejora en las instituciones escolares supone, de acuerdo a lo que afirma el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Mineduc,2015), que la práctica del liderazgo se aplica de forma variada según el contexto de la comunidad escolar; pero esas prácticas en escuelas emergentes y autónomas, han recorrido ese camino suponiendo elementos comunes que le han alcanzado para ser reconocidas con una categorización positiva, por parte de la Agencia de Calidad de la Educación.

Los Consejos Escolares, desde su creación, han tenido como misión fundamental buscar estos logros de manera participativa que involucre de manera asociativa a los diferentes actores de la Escuela. La bibliografía y estudio en nuestro país es escasa, sobretodo en la afirmación de que la existencia de esta institucionalidad llamado Consejo Escolar ha sido un real aporte para esta búsqueda.

Es así como estos tesistas han querido aportar evidencia científica, presentando esta investigación de carácter exploratorio, basada en el paradigma cualitativo-interpretativo, auscultando en la realidad de cuatro Consejos Escolares y bajo la técnica de entrevistas semiestructuradas, las características comunes en el estilo de liderazgo y de gestión, según la información que entreguen los dieciséis participantes seleccionados para dar cuenta de cómo han ido pavimentando este logro de mejora.

Es necesario presentar en el siguiente capítulo los resultados de la indagación bibliográfica que se realizó previa a este estudio, que dan cuenta que en torno a liderazgo y formas de gestión escolar hay suficientes referencias, pero no de resultados de los Consejos Escolares en su instalación en nuestro país.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El art. 15 de la Ley General de Educación (Ley 20.370), establece que el Consejo Escolar corresponde a "una instancia que tiene como objetivo estimular y canalizar la participación de la comunidad educativa en el proyecto educativo y en las demás áreas que estén dentro de las esferas de sus competencias" (Mineduc, 2015). Los Consejos escolares promueven la participación de los diversos estamentos educativos con el objetivo de colaborar, organizar y fortalecer el plan de mejoramiento de calidad de la educación. La buena organización de un Consejo Escolar permitirá actualizar los compromisos asumidos por el colegio, proponer una nueva visión que sirva de orientación y respaldo a las decisiones directivas, mejorando las condiciones para el trabajo de padres, estudiantes, profesores y directivos. Un importante desafío del Consejo Escolar es velar por la buena convivencia al interior de la escuela, proponiendo estrategias para avanzar en beneficio del bien común y de toda la comunidad escolar.

En el presente capítulo se abordarán conceptos esenciales para el desarrollo de esta investigación, como: participación, liderazgo, organización y gestión en donde se encontrarán significados diversos y hasta divergentes, dependiendo del lugar y horizonte teórico en que se encuentren. Por esto, es esencial problematizar diferentes definiciones e interpretaciones de éstos y otros que van indisolublemente unidos a ellos en el contexto de este estudio, para luego realizar la bajada al plano educativo de este trabajo, los Consejos Escolares.

A continuación, se muestra un esquema en donde se organizan los contenidos vinculados al tema en estudio, los Consejos Escolares.





El objeto de estudio de esta investigación se encuentra relacionado con las características de gestión que permiten la mejora institucional a partir de los Consejos Escolares. De acuerdo a esto, es necesario dar a conocer qué conlleva un Consejo Escolar, desde lo que señala la teoría.

2.1 Condicionesde la puesta en práctica de los Consejos Escolares que permiten la mejora institucional: Participación y Liderazgo.

Los Consejos Escolares son órganos que tienen como eje central la **participación** de los distintos estamentos con un fin en común: mejorar la calidad de la educación en todos sus ámbitos.

Sin lugar a dudas, el concepto *participación*abarca muchas definiciones, dependiendo del ámbito y el contexto implicado. De acuerdo a esto, es que resulta fundamental conocer algunas definiciones generales que están ligadas al contexto de este estudio, para finalmente indagar en el ámbito educativo, y específicamente situar este concepto en los Consejos Escolares.

2.1.1Participación desde un concepto general

Resulta complejo referirse a un fenómeno tan amplio como la participación, ya que se puede caer en referencias muy generales, además de surgir diversos conceptos que dependen del contexto en el que se sitúa. Participación, según el Diccionario de la Real Academia Española alude a verbo participar, el cual significa "tomar parte en algo" (R.A.E, 2001). Desde una dimensión social, EzequielAnder-Egg se refiere como "la expresión utilizada para designar la participación consciente en los grupos de pertenencia" (Chávez, 2003). Si situamos este concepto desde un punto de vista político hace referencia "a aquellas actividades desempeñadas por los ciudadanos en forma individual o grupal, en las que ellos se comprometen voluntariamente para influir en las decisiones" (Bendit & Hahn, 2008). Para el Mineduc la participación es "Un proceso de involucramiento de personas y grupos en cuanto sujetos y actores en las decisiones y acciones que los afectan a ellos o a su entorno. Es preciso agregar a esta definición que participar supone un interés, una opción y una convicción personal" (Mineduc, 2002, pág. 28). Participar en algún sistema, requiere de objetivos, que según lo que señala Rebollo y Martí (2002) no es una finalidad en sí misma sino un medio para conseguir algo, advierten que debe ser comprendida como un derecho y no como un mero cumplimiento formal." (Dueñas & Edgar, 2012). Por lo tanto, se debe entender como un derecho a organizarse y conformarse en grupos para alcanzar un objetivo, y no meramente como un derecho a reunirse.

Las políticas públicas plantean que las reformas y cambios alcanzan mejores resultados y son más perdurables en el tiempo si se incorporan a los actores del sistema en cada una de sus acciones, es decir, son participes en diseño, ejecución y evaluación, ya que:

"La participación es una actividad creativa y transformadora que implica un considerable esfuerzo, la falta de participación pretende justificare en ocasiones tomando como fundamento la pereza y pasividad "natural" del ser humano. Sin embargo, la necesidad de expresarnos, comunicarnos y relacionarnos, la voluntad de crear y compartir que se encuentran en la base de la participación, son características inherentes a los seres humanos. A pesar de ello, la necesidad y la voluntad de participar encuentran numerosos e importantes obstáculos y barreras para su pleno desenvolvimiento" (Aguado & Mata, 2017).

Los autores anteriormente presentados coincidenen el concepto de participación de carácter transformador, donde existe un compromiso por parte de una o más personas para alcanzar los objetivos propuestos, algo que coincide plenamente con lo planteado por los Consejos Escolares.

2.1.2Participación desde el ámbito educativo

Desde el ámbito comunicativo, se entiende la participación como "unproceso de colaboración que lleva a la comunidad educativa a compartir metas comunes implicándose en la toma de decisiones y en las tareas de que se derivan de dichas metas." Una instancia fundamental para ejercitar la colaboración y participación para encontrar y organizarse con el fin de alcanzar objetivos comunes son los Consejos Escolares.

El Manual de apoyo para fortalecer los Consejos Escolares, del Mineduc, considera que los Consejos Escolares se sostienen en la participación activa de todos los miembros del grupo, añadiendo que:

"Los Consejos Escolares, como experiencia innovadora en el ámbito del sistema escolar, son espacios que promueven la integración entre los diversos actores de la comunidad educativa (docentes, estudiantes y sus familias, director y sostenedor) porque permiten el reconocimiento y encuentro de las personas desde sus roles. Es interesante aquí hacer notar que en general, los actores del sistema escolar tienden a trabajar en forma aislada, por estamentos, y sin articulación entre ellos. De esta forma el estudiante, el profesor, el apoderado, el sostenedor y el director, desarrollan sus acciones en espacios propios y se relacionan de manera institucionalizada entre ello."

En relación a lo citado, es necesario hacer un hincapié respecto a la importancia de las relaciones, a través de una buena convivencia, donde los representantes de los distintos estamentos sean capaces de informar, proponer, opinar y decidir respecto a temas relevantes para el funcionamiento del centro educativo.

Se considera además que: "Mejorar la calidad de la educación es posible si contamos con la importante participación, compromiso y responsabilidad de los distintos actores educativos. Para lograr este aporte fueron creados los Consejos Escolares, cuyo propósito central es el trabajo de los distintos estamentos que forman la comunidad escolar en función del logro de estos objetivos. La tarea de la educación como una función pública se expresa en la reforma en el rol activo y regulador que debe ejercer el Estado y la participación activa y responsable de la sociedad y la familia con respecto a la educación de las nuevas generaciones. (Donoso, 2005, pág. 19)

Por otra parte, la Guía para la participación en los Consejos Escolares, considera el concepto participar como "toda acción individual o grupal que pretende estar presente y tomar parte en la marcha de la comunidad o asociación como sujeto responsable y protagonista" (Mendia, 2000, pág. 5), añadiendo que la participación ha de ser en, con, para la comunidad, promoviendo su desarrollo. Este documento da a conocer los niveles en que se da este proceso, los cuales son: información, consulta y decisión. Además determina los requisitos para la efectividad de esta participación.

La participación no se da sin la presencia de:

- 1. Querer (nivel de motivación)
- 2. Poder (capacidad, habilidades)
- 3. Saber (conocimiento, métodos, técnica)
- 4. Cauces (vías que posibilitan)

La participación exige unas actitudes indispensables:

- Libertad para poder opinar sin presiones del entorno
- Sentido del deber y responsabilidad ciudadana
- Deseo de mejorar las condiciones actuales de la situación
- Estar abierto a los cauces de participación
- Interés por tomar parte en los procesos participativos

- Mantener un clima de diálogo y entendimiento
- Partir de unos objetos comunes mínimos.

Es importante tener presente que: "La participación de los miembros de la comunidad educativa contribuye al proceso de enseñanza de cada colegio. Es por eso que mientras el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar promueve la participación y formación ciudadana para trabajar aspectos que van más allá del conocimiento académico, el Ministerio de Educación entrega recursos a través del Fondo de Apoyo a la Educación Pública (Faep) que este año 2016 incluye una línea para la activar a los Consejos Escolares" (Mineduc, 2016). Elfomento de la participación busca que a través del involucramiento de los diversos actores educativos se desarrolle un mayor compromiso con las metas del establecimiento", todo esto a través de un buen liderazgo.

2.2 Liderazgo desde un concepto general

No cabe alguna duda, de que el liderazgo es indispensable para la eficiencia y gestión de los Consejos Escolares. Este concepto alude a varias definiciones generales. Por una parte, Alles (2005) afirma que liderazgo es la "habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo" (Psicore, 2007, pág. 6). Por otro lado, Lussier y Achua (2005) afirman que liderazgo es un "proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr objetivos de una organización a través del cambio" (Psicore, 2007, pág. 6). Tales autores, determinan que para organizarse en pro de un buen funcionamiento, debe existir un efectivo liderazgo, ya que:

"El liderazgo, el compromiso de la dirección, es el elemento fundamental que permite los cambios en las organizaciones, puesto que el liderazgo es el que va a influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos necesarios o útiles para el bien común" (González, 2005, pág. 84).

De acuerdo a las definiciones anteriormente nombradas, el liderazgo se considera como un eje que busca transformar la realidad, compuesto por habilidades para influir en los comportamientos de otras personas, organizándose hacia el logro de metas y objetivos, concordando con la finalidad que tienen los Consejos Escolares en busca de la mejora de los colegios, en especial lo que se refiere a los aprendizajes.

2.2.1Liderazgo desde el ámbito educativo: Consejos Escolares

Diana Toledo Figueroa (2010: 66), en su informe, señala que: "Los consejos escolares pueden ser un gran apoyo para mejorar el **liderazgo** y la **gestión** que se ejerce en las escuelas. La eficacia del papel de los consejos escolares depende en gran parte de la capacidad personal del director para articular el aula, la escuela y la comunidad hacia prácticas eficientes y comprehensivas. También contribuye en gran medida cómo están articuladas las estructuras de participación, como en el caso del papel otorgado a los consejos escolares en las escuelas y de la preparación y apoyo que reciben sus miembros para realizar esta tarea."

Cabe señalar que: "El director no debería sentirse solo, pero tampoco el maestro ni la comunidad. El **liderazgo** en la educación debe considerarse como un trabajo conjunto donde se definen responsabilidades y se busca la mejor forma en que distintos actores pueden contribuir con sus capacidades específicas para mejorar la calidad de la educación" (Toledo, 2010, pág. 67). Si bien es quien

asume el liderazgo pedagógico del proceso educativo por sobre lo administrativo, como líder debe compartir el poder y la influencia en un trabajo colaborativo con los demás miembros de la comunidad educativo, de esta forma las responsabilidades serán colectiva y se fomentará la participación para lograr una mejor educación.

Por lo tanto:

"El liderazgo es una de las condiciones relevantes para llevar a cabo una buena gestión organizacional en los Consejos Escolares. La existencia y el desarrollo de la dimensión de liderazgo, busca en esencia que las personas desarrollen todo su potencial, junto con hacer crecer la organización. Esta condición dependerá entonces de la propia persona. Los líderes no nacen, llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales en los que van adquiriendo la capacidad de inspirar y movilizar a los demás" (Donoso, 2005, pág. 154).

Se debe tener presente que: "Las funciones y las responsabilidades del liderazgo escolar se están ampliando con rapidez y superan la capacidad de una sola persona. Los equipos de liderazgo y los CE pueden desempeñar una función vital en el desarrollo escolar (OCDE, 2001, pág. 18). El liderazgo, por lo tanto, se ha convertido en una prioridad de los programas escolares, debido a su función participativa y decisiva en la mejora de la eficiencia y equidad de la educación.

Los representantes de cada estamento, deben ser personas capaces de llevar a cabo su rol para contribuir en este mejoramiento:

"Los Consejos Escolares eficaces pueden también contribuir de manera significativa al éxito de sus escuelas, pero deben estar bien preparados y apoyados y tener una

definición clara de sus funciones y responsabilidades, en especial en relación con sus directores. Los procesos de selección por parte de los CE deberán alentar a candidatos representativos y de alta calidad a solicitar ser miembros. Deben proporcionarse estructuras de apoyo para asegurar la participación activa y oportunidades para el desarrollo de habilidades en temas relevantes." (OCDE, 2001)

2.2.2Estilos de liderazgo

Todo establecimiento educacional necesita tener una autoridad que sea capaz de realizar las funciones que su cargo amerita de forma eficaz y productiva, para así impulsar entre sus dirigidos una visión de energía y dar significado al trabajo de las personas. Es así como cada autoridad le coloca su propio sello a la forma de llevar a cabo su trabajo.

En un principio se pensó que los líderes nacían con ciertas características físicas o intelectuales, que los hacían tener éxito en su gestión. Se hicieron cientos de estudios, para determinar cuáles eran esas características ideales, sin obtener resultados positivos porque mucho depende del contexto donde el líder desarrolle su trabajo. Entonces muchos autores centraron su investigación en las conductas y comportamientos de esta autoridad, proponiendo diferentes estilos de liderazgo.

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y -en gran medida- si son o no exitosos como líderes" (Abarca, 2005).

Entre los estudios que identifican los diferentes estilos de liderazgo, destaca la propuesta de Kurt Lewin, por su influencia en el ámbito de la educación, que luego fue complementada por los autores Koontz y Weihrich (Psicore, 2014). Los cuales fueron descritos así:

- Estilo de liderazgo autocrático: Impone y espera cumplimiento, es dogmático y espera cumplimiento (Psicore, 2014). El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- Estilo de liderazgo democrático: Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables (Psicore, 2014). Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- Estilo de liderazgo liberal: Hace uso reducido del poder. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones(Psicore, 2014).El líder no ejerce su función ni se responsabiliza del grupo.

También Hersey y Blanchard (1982), han elaborado una teoría moderna de liderazgo interrelacionar que ellos denominan situacional y proponen cuatro estilos genéricos de liderazgo:

- Líder que manda: Define los roles, e instruye sobre qué, cómo y dónde realizar las tareas. Este estilo es apropiado para personas con poca autonomía.
- Líder que persuade: Busca que el seguidor se entusiasme con la idea y con las decisiones que se toman, mediante la comunicación y el apoyo afectivo.
- Líder que participa: Comparte y facilita el proceso de decisión como un miembro más del equipo, dando principalmente apoyo emocional.

 Líder que delega: Da autonomía a los seguidores permitiendo que estos se desarrollen en forma autónoma.

"En definitiva, hoy se piensa que no es posible entender el liderazgo sin considerar el contexto o situación, es por eso que se habla de "Líder situacional. El Líder debe saber descifrar el tiempo y la situación que le toca vivir. No es lo mismo ser líder de un grupo pequeño que de un grupo grande; resulta diferente dirigir personas cuando las tareas son estructuradas que cuando el trabajo es creativo" (Mineduc, Manual de apoyo para fortalecer los consejos escolares, 2005)

Es sabido que una importante expresión de poder es el liderazgo, tanto en las relaciones sociales y en las organizaciones, además de ser una condición necesaria para llevar a cabo todo tipo de tareas propuestas. Un buen liderazgo logra la participación activa de todos los miembros del grupo bajo una adecuada organización.

Así como la participación y el liderazgo son conceptos indispensables para el buen funcionamiento del Consejo Escolar, también lo es la organización.

2.3 Organización desde un concepto general

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la **organización** es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines". Desde un punto de vista de gestión estratégica, la organización es una estructura formalmente definida que especifica cuáles son las actividades que deben estar interrelacionadas y que orienta estas actividades hacia un mismo fin.(Varo, 1994). Dentro de un sistema administrativo, la organización comprende, sin embargo, la distribución de funciones (descripción de tareas) para todos los cargos y las especificaciones de trabajo para todas las funciones(Dressel, 1998). Según Seguin y Chanlat (1983) en su teoría de las organizaciones existen los paradigmas funcionalistas y críticos, los cuales tienen dos concepciones diferentes. Para los funcionalistas, la organización es considerada esencialmente como un "sistema de cooperación,

armonioso y en equilibrio." Mientras que para los críticos es vista como "un lugar donde existen intereses divergentes, enfrentamientos y conflictos" (Zapata & Murillo, 2006). En cuanto a la Educación Social define que una organización es "un conjunto de personas definido, con límites fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico y de coordinación y comunicación entre sus miembros, desarrollando estas actividades y tareas diferenciadas orientadas a un fin concreto y definido" (Oliva, 2014). De acuerdo a Talcott Parsons, "las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) debidamente construidos y reconstruidos para buscar fines específicos" (Yopo, 1999).

En cuanto a las características de una organización:

"Toda organización requiere de una movilización de recursos técnicos y de manejo, que a su vez precisa de ciertas características especiales de coordinación, de un ordenamiento sistemático de posiciones y deberes, que en si definen una cadena de mando, lo cual hace posible la integración administrativa de funciones especiales" (Yopo, 1999).

Según lo anterior, la organización consiste en la correcta articulación y la buena coordinación de las personas de acuerdo a la función que desempeñen, y a las metas que se quieran alcanzar.

2.3.1 Organización desde el ámbito educativo: Consejos Escolares

En cuanto a la organización, el Mineduc a través del Manual de Apoyo para fortalecer los Consejos Escolares, plantea que:

"Para que los Consejos Escolares puedan realizar su trabajo y consolidarse como un equipo de trabajo al interior de cada colegio, es necesario que definan una organización interna. ¿A qué nos referimos con Organización Interna? Nos referimos a la forma como el Consejo Escolar dispone y ordena su trabajo y funcionamiento, es decir, cómo van a funcionar para hacer lo que tienen que hacer. Esta tarea requiere del compromiso y aporte de cada uno de los integrantes del Consejo, pues aquí puede definirse el éxito o fracaso de su quehacer en el establecimiento" (Mineduc, 2005).

El Consejo Escolar es una instancia completamente reciente, sin precedentes, que se instala dentro del sistema educativo. Esto conlleva que no existen modelos que se puedan imitar, lo que representa una gran oportunidad para crear y construir una eficaz organización que se ajuste a los fines del Consejo, pero que a su vez, integre los intereses, necesidades e identidad de cada escuela y/o liceo en el que se inserte. Para esto

"Se sugiere que la organización interna de los Consejos Escolares sea producto del acuerdo y participación activa de sus miembros. Esto quiere decir, por una parte, que discutan colectivamente cómo van a funcionar, y por otra parte, que analicen en conjunto los objetivos, prioridades y proyecciones que establecerán para su período. Desde aquí se desprenden las acciones concretas que el Consejo Escolar liderará y las modalidades de evaluación del trabajo realizado. Todo lo anterior, se puede traducir en un Plan de Trabajo" (Mineduc, 2005).

Atendiendo a lo anterior, la organización de los Consejos Escolares dependerá del acuerdo colectivo que se adopte, en cuanto a las funciones que cada miembro realice y a la realidad del establecimiento en el cual está inserto. Es importante recordar que esta instancia es relativamente nueva y no tiene muchos modelos a imitar, por lo que el logro de sus objetivos se deberá al funcionamiento y al trabajo en equipo que se realice. La exitosa participación de sus miembros dependerá de un buen liderazgo y de la gestión que se realice.

2.4 Gestión desde un concepto general

El origen etimológico de la palabra es proporcionado por Remetería (2007) que establece que "gestión proviene del latín gestión, término que aduce a la acción de administrar. Es decir, una actividad profesional que busca establecer los objetivos y medios de su realización, sin embargo, requiere que se precisen la organización de sistemas, se elabora una estrategia de desarrollo e incluir la ejecución de la gestión personal" (Navarro, 2014). Sin embargo, para Albi, González – Páramo y López Casanovas (1997) la gestión tiene un sentido más profundo que el propuesto por Remetería (2007). Estos autores consideran que la gestión puede ser entendida como un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar acciones, cuyo carácter público está condicionado a que persiguen metas colectivas y se desenvuelve en el marco de unas restricciones jurídico-políticas peculiares (Navarro, 2014).

El concepto de gestión puede ser complejo de determinar, tal como lo señala el autor Ariel Brandstadter (2007) muestra la etimología del término gestión, señalando que proviene del latín gestio-onis. "acción de llevar a cabo", que a su vez deriva del supino de genere: "llevar a cabo, mostrar. Por otro lado, apunta que el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de gesto: gestus que significa "actitud o movimiento del cuerpo".

Son muchas las vertientes semánticas que ven su origen en la palabra gestión, es por ello que "cuando se trata de definirlo, reina el desconcierto y la confusión." (Brandstadter, 2007)

La palabra gestión tiene variadas definiciones y algunos autores la definen como un sinónimo de la palabra administrar, llevar a cabo algo. En el caso de los Consejos Escolares estas aseveraciones cobran sentido porque estos se formarán en cada colegio o liceo subvencionado para mejorar la participación de la comunidad educativa, vinculando más estrechamente a la familia.

"Rodríguez (2011) señala que la gestión ha reemplazado a la administración, en el sentido de que implica una aproximación más activa, práctica, con énfasis en la estrategia, el liderazgo, establecimiento de prioridades. Visión y misión, el fomento a la innovación, el asumir los riesgos de la actividad, promoviendo el desempeño eficiente" (Navarro, 2014).

Desde un punto de vista educativo, *El término gestión pertenece al ámbito directivo, al ámbito de las tareas de un líder para lograr los objetivos planteados por una organización en particular* (Navarro, 2014).

2.4.1 Gestión desde el ámbito educativo: Consejos Escolares

Dado que la gestión escolar sostiene una fuerte relación con la eficacia educativa, esta investigación, busca la relación entre Consejos Escolares - gestión escolar – buen liderazgo y mejores resultados.

En cuanto al mejoramiento de la gestión escolar, la participación activa de los diversos actores educativos genera un mayor compromiso con las metas del establecimientos, identificando y solucionando problemas que afectan, como también "abrir nuevos espacios y oportunidades que permitirán aportar ideas,

concretizar diferentes inquietudes e intervenir en proyectos y tareas que apunten al mejoramiento de la gestión en las comunidades educativas" (Mineduc, 2005). De acuerdo a lo anteriormente señalado, una mayor participación puede significar una mejor y correcta gestión de la comunidad educativa, dado que

"Una correcta gestión de los consejos escolares es de suma importancia para el trabajo directivo por tanto constituye una instancia ideal para hacer de la escuela o liceo un espacio de formación ciudadana, que acoja la diversidad e integre las opiniones y necesidades de sus miembros, enriqueciendo así su proyecto educativo" (Navarro, 2014).

En relación a la Reforma Educacional, la implementación de esta en nuestro país, siempre ha considerado fundamental la existencia de una gestión de calidad, tanto en lo técnico pedagógico como en el área administrativa. En relación a esto, el Ministerio de Educación promovió la instalación e implementación de los Equipos de Gestión Pedagógica, declarando que:

"Estos equipos, en los cuales participa el director, los profesionales con responsabilidades técnicas y representante del cuerpo docente de cada establecimiento, tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y evaluar la acción pedagógica, con la finalidad de mejorar el conjunto de procesos pedagógicos que ayudarán a avanzar por una mejor calidad en los aprendizajes de los niños, niñas y jóvenes escolares de sus comunidades educativas" (Mineduc, 2005).

Un consejo escolar bien organizado y gestionado, permite restablecer los compromisos y tareas asumidas por el centro educativo, además de propones y sociabilizar nuevas miradas que sirvan de ideas, orientación y para respaldar las decisiones directivas, mejorando las condiciones para el funcionamiento de los diversos estamentos: padres, estudiantes, profesores y directivos. "Uno de los

desafíos más importantes del consejo escolar es velar por la buena convivencia al interior de la escuela, proponiendo estrategias para avanzar en beneficio del bien común y de toda la comunidad escolar"(Gutiérrez, 2005).

2.5 Funcionalidad de los Consejos Escolares determinada por la normativa ministerial.

La Ley Nº 19.979 de Jornada Escolar Completa Diurna (JEC), promulgada el 28 de octubre del 2004, crea los Consejos Escolares, los cuales serán obligatorios para todos los establecimientos públicos o privados del país que reciben subvenciones estatales.

En relación a las diversas modificaciones que se aplicaron en la Jornada Escolar Completa, se aprobó la formación de los Consejos Escolares en los centros educativos subvencionados de todo el país, en el cual los representantes de los distintos estamentos de las comunidad educativo se informan, proponen y deciden para mejorar la calidad en la educación, cumpliendo el objetivo de acercar a los diferentes actores de la comunidad educativa a expresar su opinión sobre temas de relevancia para los establecimientos.

La ley alusiva, dictaque en los Consejos Escolares deben estar presente: el sostenedor, el director, los profesores, los presidentes de los Centros de Padres y Apoderados y de los Centros de alumnos. En cuanto a la labor

"El trabajo de los Consejos Escolares al interior de los establecimientos educacionales contribuirá en diversos ámbitos del quehacer educativo a mejorar la calidad de la educación. Su acción está orientada a la igualdad de oportunidades, la cohesión social, la participación, el respeto a los derechos y al apoyo permanente para mejorar la gestión de los

establecimientos y el logro de mejores resultados" (Donoso, 2005, pág. 21).

En relación a lo que señala la Ley, los Consejos Escolares son de índole informativo, consultivo, propositivo y resolutivo.

El Ministerio de Educación promulgó el Reglamento de los Consejos Escolares que norma la constitución, el funcionamiento y las facultades de los Consejos Escolares, mediante el Decreto Nº24 (2005). Este reglamento establece el mínimo de miembros que deben formar un Consejo Escolar, quien es la persona que debe presidirlo, de qué forma se convoca a la primera reunión, cómo se constituye y cuántas son las sesiones mínimas que debe generar durante el año. Además

"Establece que cada Consejo Escolar constituido podrá dictar un reglamento interno de funcionamiento, entregando las orientaciones mínimas que debe considerar; además da a conocer el procedimiento que deben realizar los Consejos Escolares, una vez constituido, para informar a los Departamentos Provinciales de Educación, mediante la entrega del Acta de Constitución con los antecedentes mínimos que ésta debe contener" (Donoso, 2005, pág. 21).

De acuerdo a lo que dicta la Ley, los Consejos Escolares debe ser un espacio de carácter participativo, el cual sea una instancia que considere las opiniones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, con sus específicos roles, deberes y derechos, participando de forma representativa y activa, siendo personas capaces de trabajar eficazmente para lograr consensos que fortalezcan la calidad de la educación de los estudiantes.

Según lo que establece el Artículo 10°: "Cada Consejo podrá dictar un reglamento interno, el que resolverá, entre otros, los siguientes aspectos de funcionamiento: a) El número de sesiones ordinarias que realizará el Consejo

durante el año escolar; b) La forma de citación por parte del Director de los miembros del Consejo a las sesiones tanto ordinarias como extraordinarias", además se hace mención de que: "las citaciones a sesiones extraordinarias serán realizadas por el Director del establecimiento, a petición de una mayoría simple de los miembros del Consejo o por iniciativa propia"; también establece: "c) La forma de mantener informada a la comunidad escolar de los asuntos y acuerdos debatidos en el Consejo; d) La forma en que se tomarán los acuerdos en el caso que el sostenedor le otorgue facultades resolutivas"; igualmente alude: "e) Designación de un Secretario del Consejo y sus funciones, y f) Las solemnidades que deberá contener el acta de las sesiones del Consejo" (BCN, 2005, pág. 3).

2.6 Investigaciones Anteriores

Los Consejos escolares fueron creados en el 2004 con la finalidad de dar espacios de participación en donde los distintos estamentos de la comunidad educativa trabajen para lograr mejoras en el sistema educativo, bajo la gestión de un liderazgo efectivo. Algunas investigaciones realizadas avalan su importancia. Como lo que se aprecia en el Informe de Análisis Integrado y final del estudio de Evaluación de la Situación de los Consejos Escolares (CE) que, Asesorías para el Desarrollo llevó a cabo entre mayo y noviembre de 2009, por encargo del Ministerio de Educación y UNICEF, en donde afirma: "Los CE funcionan de modo efectivo y real cuando existe liderazgo del director con el soporte permanente del sostenedor; cuando existe una cultura de participación en el establecimiento previa a la instalación del CE, acompañada de un clima de confianza en las relaciones intra e inter estamentales....." (Asesorías para el Desarrollo, 2010, pág. 67).

También es importante destacar la investigación realizada por Graciela Muñoz para la Universidad de Playa Ancha (Valparaíso): Representación simbólica de los consejos escolares como estrategia para democratizar la cultura escolar: una lectura interpretativa desde la voz de los sujetos sociales. En una de sus partes señala: "Bajo la luz de la investigación, el proceso de democratización

de la cultura escolar se puede definir como: los significados construidos en la interacción que van permitiendo ir fracturando la cultura autoritaria de la escuela. Desde la perspectiva de los sujetos sociales, se distinguen claramente aspectos que van permitiendo una construcción democrática de la cultura a través del diálogo y la vivencia de los valores democráticos como el respeto, la tolerancia, la diversidad, la inclusión, entre otros". (Graciela Muñoz, 2011, pág. 49). Los Consejos Escolares, de acuerdo a lo señalado en el informe, se muestran como un claro ejemplo de democracia a través de la participación de docentes, estudiantes, padres, madres y apoderados interactúan por conseguir un objetivo común, mejorar la educación.

Como se mencionó anteriormente, son pocas las investigaciones nacionales realizadas sobre los Consejos Escolares, aparte de las dos citadas, se encontraron algunas tesis para optar a algún grado académico en donde se hace alusión al tema. Entre las investigaciones internacionales encontradas, fueron principalmente de España y México, las que aluden al rol de la familia como partícipes en el proceso escolar y la función que los Consejos Escolares tienen en esos países. Entre esos estudios es importante destacar el trabajo publicado por La Revista Electrónica de Investigación Educativa (México) que se refiere a "La Participación social en la Educación: entre propuestas innovadoras y tradición educativa" señalando en su párrafo final que: "En definitiva, se trata de ver la participación social no sólo como parte de una gestión pública eficiente (para administrar estratégicamente el cambio en las escuelas o producir calidad como producto), sino como un proceso que ayude a formar un nuevo tipo de ciudadano, un ciudadano más apto para vivir en democracia y, por lo mismo, paravivir en una sociedad más justa y que ofrezca a todos mejores condiciones de vida".(Vol. 18, Núm. 1,2016).

.

Síntesis del capítulo

Los Consejos Escolares poseen una responsabilidad de acuerdo a su función representativa, por este motivo deben fomentar la formación, participación, relaciones interestamentales a través de una buena convivencia, valorando la opinión de otros y construyendo acuerdos de manera colectiva.

Si cada establecimiento cumple con lo que dicta la normativa ministerial respecto al funcionamiento de los Consejos Escolares, va acontribuir en gran medida a la calidad de la educación para los niños, niñas y jóvenes de los distintos centros educativos a lo largo del país.

La acción que ejercen en los colegios liderada por sus directivos, con el objetivo de articular y gestar procesos institucionales altamente sistemáticos, intencionados, posibles de asegurar y para lograr condiciones adecuadas que favorezcan el logro de aprendizajes significativos y con efectividad que se pueda demostrar en el logro de los objetivos propuestos.

Entendiendo que los Consejos Escolares, representan una experiencia innovadora en el ámbito del sistema escolar, donde son espacios que promueven la participación de todos los actores de la comunidad educativa en forma organizada y democrática, que pretenden ejercer un liderazgo eficaz para producir cambios efectivos que marquen un precedente en el sistema actual.

Como finalidad los Consejos Escolares, deben constituirse en un espacio de participación y trabajo conjunto, orientado a mejorar la calidad de la educación, la convivencia y la seguridad de los estudiantes.

De acuerdo a lo anterior, se plantea que los Consejos Escolares pueden ser un aporte sustantivo en la promoción de liderazgos directivos más efectivos y en el fortalecimiento del rol preventivo que el establecimiento escolar debiera jugar en diversas temáticas asociadas a situaciones comunes de riesgo en niños y jóvenes

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Establecer características, tanto de las personas como de la gestión que se desarrolla en el centro educativo, es el objeto de esta investigación. Sin embargo, todo estudio tiene que estar fuertemente enraizado en un paradigma, que permita darle sustento a la construcción de la realidad presente, y en este caso, en los Consejos Escolares.

El presente capítulo tiene como finalidad presentar el paradigma de base de esta investigación, fundamentando el tipo de diseño escogido, describiendo el universo de referencia y la muestra del estudio, caracterizando las categorías de interés para el análisis interpretativo, y justificando la técnica para la recolección de la información, así como estableciendo el plan de análisis de los datos recogidos en el estudio.

3.1 Diseño de la investigación

Toda investigación se fundamenta sobre la base de un paradigma. Un paradigma se comprende como "una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas generales a estudiar, de la naturaleza de sus métodos y

técnicas, de la información requerida, y finalmente, de la forma de explicar, interpretar o comprender, los resultados de la investigación realizada" (Molina, 2016, p.39), y es desde uno de estos focos interpretativos donde una investigación funda su estudio.

El objeto de estudio de la presente investigación son las características de un liderazgo que realiza una gestión determinada sobre personas que actúan de forma comunitaria sobre objetivos comunes. En este sentido, el ámbito educativo como se puede observar será la plataforma sobre la cual se construirá el estudio, realidad que considera un eminente arraigo social. En este sentido la realidad observada permitirá establecer relaciones entre el objeto de estudio y la razón humana, con tal que permita hacer un discurso lleno de significado, característica propia del idealismo, como escuela filosófica a la base del paradigma.

Este paradigma pretende investigar y en esa misión reconoce y categoriza la información recolectada. En el caso de este estudio, a través de la entrevista realizada a integrantes de los Consejos Escolares de estas cuatro Escuelas:

"El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación" (Hernández, 2010, p. 364).

El paradigma utilizado en esta investigación es cualitativo-interpretativo, toda vez que como estudio social miró la realidad del Consejo Escolar y estableció aquella realidad que ha permitido generar mejoras en las instituciones estudiadas,

en la medida que cada persona que participa en la comunidad educativa permite los logros en resultados que le han dado una categoría emergente como institución, interpretando con esto sus conductas que han llevado a este logro.

El apartado precedente presentó el paradigma cualitativo-interpretativo, sobre el cual se levanta esta investigación, estableciéndolo como base. Ahora se hace imprescindible caracterizar el diseño que se empleará en este estudio, así se presenta el plan general de la investigación con tal que responda a las preguntas de investigación y de cuenta del logro de los objetivos establecidos en el primer capítulo.

Tal cual como lo establece el marco teórico, según el capítulo II de estaindagación, los estudios sobre los Consejos Escolares son escasos. Más que nada, se han presentado algunas investigaciones que han trabajado la categoría de la participación en cada uno de ellos, pero no existen investigaciones que den cuenta del componente consecuencias de estos Consejos y que a la vez por sus características evidencien mejora en las escuelas. Esta falta de información suficiente, da cuenta que se hace necesario generar un estudio exploratorio.

Los estudios exploratorios se realizan "cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes" (Hernández, 2010, p. 79), y tal cual como se ha indicado en el párrafo anterior, la influencia de los Consejos Escolares en la progresión institucional no ha sido estudiada hasta el momento.

Este tipo de estudio pretende reconocer nuevas categorías que den cuenta de la historia de una institución, identificando a través de la visita a los centros escolares el ambiente, el contexto y los logros que desde estos Consejos se ha construido un proceso de calidad y mejora, permitiendo establecer consecuentemente novedades que podrían ser motivo y fuente de futuras investigaciones, reconociendo con esto que este diseño no termine bajo ninguna perspectiva, que el tema desarrollado se acabe con este trabajo.

A la base de esta investigación se encuentra el indagar en la realidad de una institución cuya funcionalidad y participación de actores que forman parte de los diferentes estamentos de la Escuela, han sido protagonistas de mejoras y que le han valido una buena categorización de parte de la autoridad ministerial. Lo anterior hace vislumbrar entonces que cada participante es un foco de antecedentes que permitirán dar respuesta a la pregunta de investigación. En su discurso se deberá trabajar entonces para determinar variables que permita a estos tesistas lograr las respuestas. Los investigadores en este sentido decidieron utilizar como método de recolección de datos la entrevista semiestructurada que más allá de la pregunta realizada se entregaba el espacio para que respondieran más allá de lo que se les presentaba.

Es importante reconocer que estos discursos no dan cuenta de la totalidad de la información que ofrecieron los entrevistados, ante lo cual la forma de recolectar la información, ordenarla y categorizarla fue esencial para darle sentido al análisis que daría como resultado las respuestas a las preguntas indagatorias. Lo anterior dio como resultado el optar por el método de análisis de discurso, en que la información entregada por la muestra se reduce a categorías según variables establecidas y establecer así convergencias en el discurso que finalmente saturen todos los espacios posibles de encontrar información relevante. Es así como en cada Escuela se entrevistó a cuatro participantes de los Consejos Escolares que pudieran entregar este discurso posible de interpretar.

Es importante afirmar que esta investigación corresponde a un estudio científico que conlleva dar validez y confiabilidad a los resultados encontrados, para lo cual los investigadores siguieron estrictamente el método expuesto, se buscó seleccionar la muestra al estilo de engranajes de relojería toda vez que se intentó entrevistar a diferentes actores de los Consejos Escolares pero incluyendo siempre al Director de cada comunidad, además de previamente, solicitar a expertos su juicio acerca de la técnica utilizada, en este caso la entrevista semiestructurada, para recolectar la información.

3.2 Universo, población de referencia y muestra bajo estudio

El presente estudio buscó establecer las características de gestión que hacen de los Consejos Escolares una instancia de mejoramiento. El universo a estudiar está representado por todos los integrantes que conforman los Consejos Escolares de todas las Escuelasdel país, en que su funcionamiento es real.

Por la ubicación de los investigadores, y su interés por reconocer en sus propias comunidades los aspectos relevantes de mejora, se estableció la investigación en cuatroescuelas de dos comunas del sector poniente de la región Metropolitana.

En los Consejos Escolares participan, de acuerdo al Decreto 24 de 2005 (Mineduc, 2005), representantes de los diferentes estamentos de la unidad educativa, que en este caso serán las unidades de muestra o de análisis, del universo a estudiar:

- Representante del sostenedor.
- Equipo Directivo de la Escuela: (Director(a), Jefe(a) de UTP, Inspector(a) General)
- Representante de los profesores.
- Representante de los asistentes de la educación.
- Representante del Centro de Padres.
- Representantes del Centro de Alumnos.

La población de referencia estuvo constituida por los ocho integrantes de cada Consejo Escolar de las cuatro escuelas de la Región Metropolitana. En ellos se buscó indagar y descubrir la realidad que desde esta institucionalidad han permitido la mejora.

Es importante considerar que las unidades de análisis que integraron la muestra del estudio, proveniente de esta población de referencia, no siempre se encontraba presente en su totalidad en la Escuela, por lo que se hizo necesario utilizar una estrategia que permitiera recolectar información a una muestra que favoreciera la posibilidad de participar en un estudio como este.

En este sentido, esta investigación inquirió una muestra de las diferentes personas de los estamentos que forman parte de cada Consejo Escolar, partiendo de la base que siempre se incluyan a directivos de las escuelas y como un verdadero mecanismo de relojería, de cada escuela, se seleccionaron diferentes personas de cada estamento, de tal forma que, en una escuela se escogieron apoderados y profesores, en otro se hizo con profesores y alumnos, y en otra escuela se eligieron apoderados y alumnos. En definitiva se entrevistaron a cuatro integrantes de cada Consejo, en la respectiva escuela, con un total de dieciséis entrevistas realmente realizadas.

Esta última descripción permitió, que en caso de situaciones emergentes, por ejemplo, en el caso que no se encontraran presentes el día de la citación a entrevista, que otros agentes integrantes del Consejo pudieran entregar la información requerida. La información recabada, fueorganizada en categorías de interés para el análisis interpretativo del estudio, las que se conceptualizan más adelante.

3.3 Instrumentos y técnicas de análisis

Luego de haber presentado la problematización y objetivos propuestos para este estudio, de haber dado luces acerca de referencias bibliográficas y teóricas alusivas al tema presentado, y habiendo presentado el diseño de investigación y la muestra de estudio es importante centrarse en la forma de trabajar con la información recolectada en las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a

los dieciséis participantes de los Consejos Escolares de las cuatro Escuelas de esta Región.

3.3.1 Las categorías

Cada uno de los grupos de la muestra y a la luz de los objetivos y preguntas subyacentes de la investigación, se hace necesario describir el objeto de estudio, es decir, aquellas categorías que se buscará explorar en la investigación.

"La conceptualización de las categorías de análisis interpretativo, las características o aspectos que serán materia de estudio, una vez definidos, facilitan la preparación de instrumentos, selección de las técnicas o la búsqueda de los datos, la organización de ellos, y su interpretación posterior" (Molina, 2016: 235).

Para el logro del objetivo de estudio se establecieron consecuentemente cuatro categorías de estudio. La conceptualización o caracterización de las categorías, debiera considerar las representaciones y significaciones que las personas entrevistadas le dan o asignan a la mejora, desde la funcionalidad del Consejo Escolar, de acuerdo con las posibles preguntas de entrevista que cubran el tema de indagación. Estas categorías, se conceptualizaron o caracterizaron, de la manera siguiente:

- 1. Funcionalidad del Consejo Escolar: definido como la forma o estilo de trabajo que se ha establecido al interior del Consejo Escolar, y lo que se busca en cada una de las sesiones del mismo durante el año. Se buscará definir desde los entrevistados, por lotanto, qué se espera de cada una de las sesiones, qué aportes se esperan de cada integrante.
- 2. Estilo de liderazgo: se entiende como aquella característica del liderazgo de quien preside las sesiones del Consejo Escolar y a la vez, entendido el liderazgo

como la influencia que logra una persona para mover a otros en la consecución de un objetivo común conocido.

- 3. **Modelo de gestión**: se define como la forma de organización y combinación de los diferentes recursos con los que cuenta el Consejo Escolar y la comunidad educativa de tal forma que se logran los objetivos de la institución.
- 4. Participación: aquel nivel cualitativo que define el grado de compromiso con la institución y el Proyecto Educativo, manifestado en la asistencia a los Consejos Escolares, el asumir desafíos, el cumplir las tareas asignadas o asumidas, y la calidad de sus intervenciones y propuestas realizadas en el Consejo.

La técnica utilizada en esta investigación debió dar cuenta, con la mayor claridad posible de estas categorías mencionadas anteriormente, intencionando preguntas de la entrevista que proveyeran de la información necesaria. A su vez, las relaciones entre las categorías, entregarían un modelo de análisis que a continuación es desarrollado.

3.3.2 Modelo de análisis de las categorías asociadas a la funcionalidad del Consejo Escolar

De las categorías establecidas y caracterizadas precedentemente, se ha establecido que en directa relación al problema de este estudio, hay una de esas categorías que concentra el foco problemático desde la cual se vinculan las demás.

"El modelo de análisis es una representación gráfica que en el caso de los diseños y proyectos cualitativos de investigación, permite presentar e integrar las categorías de interés seleccionadas para el análisis interpretativo de los datos" (Molina, 2016, p. 240).

El objetivo de estudio es explorar en la realidad de una institución novedosa del sistema escolar las características de su funcionalidad, establecidas por ley, pero que refleja un cúmulo de relaciones interpersonales e interestamentales que dan cuenta de metas comunes y compromisos compartidos. A esta funcionalidad, en una línea de causa-efecto, surgen las categorías subyacentes, que partiendo por establecer los estilos de liderazgo que han permitido conducir los procesos de mejora, que a la vez orienta e ilumina una forma específica de gestión que promueve la concreción de aquellos acuerdos, consejos y compromisos que asume cada integrante del Consejo Escolar, refleja entonces el nivel de participación de estos integrantes en esos procesos.

A continuación corresponde reconocer gráficamente esas asociaciones involucradas entre cada categoría:

Estilos de liderazgo

Funcionalidad

Modelos de gestión

Esquema N° 2: Modelo de análisis de las categorías de interés para la interpretación del objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Técnica utilizada en la investigación

Esta investigación asume la exploración de categorías definidas anteriormente, las cuales deberían verse reflejadas en el encuentro con la muestra del estudio. El instrumento de este estudio fueronlos propios investigadores, que se harán presentes, en cada centro de estudio, y aplicarán la técnica de recolección de información.

La técnica que se utilizó en la investigación fue la entrevista, considerando que la recolección de datos en la investigación cualitativa se realizó en el ambiente mismo de la comunidad escolar. Se define entrevista como "una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)" (Hernández. 2010. P.418).

Fueron entrevistadas las muestras determinadas para cada Escuela, utilizándose para esto la grabación de toda la entrevista con un registro de audio, siguiendo un protocolo que dio cuenta de la seriedad y confiabilidad de la investigación realizada firmando un documento que evidencie la autorización y uso de la información recogida sólo para uso de esta investigación, siendo lo más fiel a esa información.

En la pauta de entrevista se indicó el nombre del entrevistado, su edad, cargo, tiempo de participación en el Consejo Escolar y se registró fielmente las respuestas entregadas por éste.

Facsímil de la entrevista

La entrevista es el diálogo mediante el cual se recolecta la información necesaria que permita dar respuesta a la pregunta problema del estudio. A continuación se presenta esa pauta de entrevista que fue aplicada por el entrevistador.

Presentación:

Buenos días (tardes), gracias por el tiempo que usted ha facilitado para esta entrevista. Mi nombre es....... soy....., trabajo en......, y además soy alumno de la Universidad Mayor donde estudio el Magister en Educación, con mención en Administración y Gestión Educativa.

Estoy realizando una investigación acerca del papel que ha tenido el Consejo Escolar en la mejora de las Escuelas.

La información que usted me entregará a través de esta entrevista es confidencial y será utilizada para el objeto de este estudio, sólo entrevistaré a integrantes del Consejo Escolar, y considere que todo lo que usted pueda decirme en esta entrevista será de real importancia para lograr el objetivo de estudio.

Esta entrevista será grabada en este aparato, y requiero su autorización para proceder, de lo contrario no es posible continuar con esta conversación, agradeciendo igualmente su colaboración.

Preguntas de la entrevista

¿Qué función(es) cumple el Consejo Escolar en la Escuela?

¿ Qué es lo que normalmente se realiza en un Consejo Escolar?

¿Qué características tiene el Director(a) que hace que este Consejo cumpla su función?

¿Qué hace el Director(a) para lograr buenos resultados en la Escuela?

¿Cómo se controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el Consejo Escolar?

De las siguientes áreas de gestión escolar, ¿cuál considera usted que es la más importante para el Consejo Escolar? Gestión pedagógica, Convivencia y clima escolar, gestión de recursos, el liderazgo.

¿De qué forma aporta usted a la mejora de la Escuela?

¿Podría caracterizar su forma de participación en las sesiones del Consejo Escolar?

¿Me podría describir la últimareunión del Consejo Escolar, todo lo que ocurrió y de lo que usted se acuerda?

¿Cuán informado cree Ud, que está el resto de la comunidad escolar sobre las funciones y propósitos del Consejo Escolar y los temas que allí se abordan?

¿Considera relevante fortalecer el Consejo Escolar en este establecimiento?

¿Cómo se informa a la comunidad educativa sobre el trabajo del Consejo Escolar?

¿Cómo comunica usted al grupo de personas que representa(docentes, alumnos o apoderados) las discusiones y resoluciones que se tratan en las sesiones del Consejo Escolar?

¿Cuáles son las principales críticas que usted le haría al funcionamiento y labor del Consejo Escolar? Explíquelas brevemente.

¿Considera que el Consejo Escolar es una oportunidad de participación real al interior de su establecimiento?

El instrumento utilizado durante este estudio fue sometido al juicio de expertos investigadores con tal que entregaran su apreciación en torno a las preguntas distribuidas por categorías que pudieran permitir encontrar información relevante y confiable a los fines del estudio. Para este efecto los investigadores contactaron a tres profesores de la Universidad Mayor, que teniendo experticia en temas de desarrollo escolar, entregaron sus apreciaciones en un informe, con los cuales se realizaron los ajustes pertinentes para darle la validez adecuada y la fiabilidad requerida para un estudio científico de carácter social.

Los expertos consultados fueron:

 Mario Vargas Gutiérrez: Profesor de Estado en Castellano, Administrador Educacional, Licenciado en Educación (UMCE), Magister en Educación c/m en Administración Educacional (UCÉ), Magister en Ciencia Política (Universidad de Chile), Jefe Departamento de Personal yde Finanzas de la Fundación Educacional Espíritu Santo, Académico de la Universidad Mayor.

 Manuel Álvarez Flores: Profesor de Estado en Inglés, MSc. In Community Education – Great Britain, Dr. (c) en Educación, Académico en la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, Profesor de programas de Magister de la Universidad Mayor.

Se ofrece al lector los detalles de las declaraciones hechas por estos expertos ante el trabajo investigativo presentado, con los cuales se hicieron como se mencionó anteriormente, los ajustes necesarios al desarrollo del estudio. Estos informes se encuentran en los anexos de este trabajo.

En función de tales aportes, se hizo los cambios que posibilitaron obtener la versión definitiva de la entrevista presentada, la que fue aplicada a la muestra bajo estudio. Los investigadores, autores de esta tesis, agradecen a los expertos consultados, por el tiempo dedicado y los aportes realizados, que posibilitaron contar con un protocolo o encuadre y las respectivas preguntas de la entrevista finalmente aplicada.

3.3.4Tabla de especificaciones de la entrevista

A cada una de las cuatro categorías a priori establecidas en el estudio, le corresponden cierta cantidad de preguntas que se realizaron en la aplicación de la entrevista, preguntas que habiendo ya sido sometida al juicio de expertos, se categorizan según se observa en la siguiente tabla, según la numeración de ellas en la técnica utilizada:

CATEGORÍAS	PREGUNTAS
	1. ¿Qué función cumple el Consejo Escolar en la Escuela?
Funcionalidad del	2. ¿Qué es lo que normalmente se realiza en un Consejo Escolar?
Consejo Escolar	10.¿Cuán informado está el resto de la comunidad escolar sobre las funciones y propósitos del Consejo Escolar y los temas que allí se abordan?
	14.¿Cuáles son las principales críticas que usted le haría al funcionamiento y labor del Consejo Escolar?.Explíquelas brevemente.
Estilo de liderazgo	3. ¿Qué características tiene el Director(a) que hace que este Consejo cumpla su función?
	4. ¿Qué hace el Director(a) para lograr buenos resultados en la Escuela?
	13.¿Cómo comunica usted al grupo de personas que representa(docentes, alumnos o apoderados) las discusiones y resoluciones que se tratan en las sesiones del Consejo Escolar?
	5. ¿Cómo se controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el Consejo Escolar?
Modelo de gestión	6. De las siguientes áreas de gestión escolar, ¿cuál considera usted que es la más importante para el Consejo Escolar? Gestión pedagógica, Convivencia y clima escolar, gestión de recursos, el liderazgo.
	11.¿Considera relevante fortalecer el Consejo Escolar en este establecimiento?
	12.¿Cómo se informa a la comunidad educativa sobre el trabajo del Consejo Escolar?
	7. ¿De qué forma aporta usted a la mejora de la Escuela?
Participación	8. ¿Podría caracterizar su forma de participación en las sesiones del Consejo Escolar?
	9. ¿Me podría describir la últimareunión del Consejo Escolar, todo lo que ocurrió y de lo que usted se acuerda?
	15.¿Considera que el Consejo Escolar es una oportunidad de participación real al interior de su establecimiento?

Para determinar las características de los Consejos Escolares y su consecuente aporte a la mejora de la institución escolar, se establecieron en este estudio cualitativo interpretativo de carácter exploratorio categorías a priori que debieran ser abstraídas de la entrevista, que en cuanto la técnica de la

investigación, permitiera obtener la información que se busca encontrar. Corresponde, ahora, presentar el plan de análisis que se aplicó a los datos que se obtuvieron, luego de utilizar la técnica de la entrevista.

3.4 Plan de análisis de los datos

Para caracterizar cada Consejo Escolar y su rol ineludible en la mejora escolar, se establecieron en esta investigación un estudio de carácter cualitativo-interpretativo que de forma exploratoria a través de la entrevista realizada en cuatro escuelas de la Región Metropolitana recogiera información entregada por la muestra de cada centro escolar. Es momento de presentar el plan que da cuenta de la forma de análisis de esos datos recolectados.

De las entrevistas realizadas en los cuatro establecimientos, se transcribieron cada una de ellas, para realizar el proceso de clasificación (codificación) de los discursos, conforme a las cuatro categorías a priori establecidas. Con ello, se generó una matriz general de vaciado de los datos que dio cuenta de la información entregada.

Dicha matriz, recibió el poblamiento de los discursos o contenidos obtenidos con la aplicación de la técnica de la entrevista, donde desde cada lectura y relectura se debió codificar cada palabra y conjunto de ideas para darle sentido a cada una de las categorías establecidas, incluido otro tipo de información que no se da en el lenguaje hablado, sino que también en los gestos del entrevistado buscando, ante todo, una saturación de los espacios de la información con el universo de los datos recogidos.

Luego se presentó el universo discursivo por categoría y se hicieron las primeras inferencias e interpretaciones. A continuación, se avanzó hacia una síntesis, porque se procederá a la reducción de los datos, y a la extracción de ideas-fuerza, que irán ilustrando cada categoría, aportando a la resolución del

problema, el cumplimiento de los objetivos, y las respuestas a las preguntas de investigación.

Finalmente, a partir de las ideas-fuerza, se elaboró la teoría interpretativa como fruto fundamental de este tipo de estudio.

En todo este conjunto de procedimientos, la triangulación que se hizo para asegurar la validez al estudio, consideró la lectura y relectura de cada entrevista; el análisis de concordancia entre las entrevistas; y el análisis y re-análisis de los discursos y sus interpretaciones.

3.5 Descripción del trabajo de campo o de terreno

Cada uno de los investigadores asumió el compromiso de asistir a un centro escolar, y se reunió durante cierto tiempo con cada representante de estamento según el plan de la investigación. Se aplicaron las preguntas establecidas usando un aparato tecnológico.

En cada Escuela con anterioridad se solicitó la autorización correspondiente y la posibilidad de contar con un lugar cómodo, que careciera de interrupciones externas, con tal de hacer el encuentro en una atmósfera grata, concentrados y fiel a la búsqueda que se está realizando.

La investigación presentada buscó caracterizar el liderazgo y la gestión de los Consejos Escolares en aquellas Escuelas que han logrado emerger hacia índices de autonomía, en términos de la categorización que entrega la Agencia de Calidad de la educación. Esta investigación se basa en el paradigma cualitativo-interpretativo, se ha seguido un diseño exploratorio puesto que no existe información suficiente acerca de este tema. Se aplicó la técnica de la entrevista en una muestra de cuatro integrantes de cada Consejo Escolar, diferentes y asignados para cada escuela.

A continuación se presenta el calendario de entrevistas que se siguió con cada centro educativo:

ESCUELA	FECHA DE ENTREVISTA
EscuelaJaime Larraín, Melipilla	1° semana de noviembre 2017
Escuela Raquel Fernández, Melipilla	2° semana de noviembre de 2017
Liceo Poetisa Gabriela Mistral,	1° semana de noviembre 2017
Calera de Tango	
Colegio Lonquén, Calera de Tango	2° semana de noviembre de 2017

Para la realización de la investigación y lograr de buena forma los objetivos de estudio, los investigadores asistieron a cada centro educativo en horario de la mañana y en acuerdo con el Director de cada lugar se concordó una hora de citación de cada integrante.

Cada entrevista duró aproximadamente 45 minutos; al iniciar cada entrevista se realizó un diálogo introductorio sobre los fines de la entrevista y la posibilidad de conocer el contexto de cada entrevistado, preguntando acerca del tiempo de participación en el Consejo Escolar y la cantidad de años en que está vinculado a la Escuela o Liceo. Las entrevistas fueron grabadas (mediante registro de audio) solicitando a cada uno el consentimiento previo para realizarlo.

Además de las respuestas en la entrevistas se establecieron otras formas de acceso a información, observando la dinámica interna en la sala de profesores, en los recreos y en la visita a una sala de clases.

Síntesis del capítulo

Caracterizar los Consejos Escolares en su vinculación con los procesos de mejora institucional es el objetivo de esta investigación, y siendo coherente con los estudios sociales, esta caracterización se realizó en base a un estudio que se basa en el paradigma cualitativo interpretativo que pretende hacer teoría desde la interpretación de la conducta de las personas, en el contexto de esta investigación, generar teoría acerca de cuánto el Consejo Escolar aporta en el mejoramiento educativo de la Escuela.

Siguiendo el paradigma indicado, este estudio utiliza un diseño cualitativoexploratorio, toda vez que la teoría y las investigaciones acerca del Consejo
Escolar, en tanto una institución educativa relativamente nueva, no han sido
suficientes o más aún son muy escasas en nuestro país. La muestra teórica de
estudio fueron cuatro integrantes de cada uno de los cuatro Consejos Escolares
que fueron visitados, donde se aplicaron la técnica de entrevista semiestructurada
y el consecuente método de análisis de discurso o contenido, buscando ante todo
codificar bajo cuatro categorías a priori, la información recolectada.

A continuación, en el siguiente capítulo, se presentan los resultados de la investigación, luego de haber seguido estrictamente el plan de análisis de los datos cualitativos recabados, los que fueron procesados de acuerdo con el método de análisis de discurso.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La presente investigación cualitativa pretende "Describir en la experiencia de integrantes de cuatro Consejos Escolares de escuelas municipales de la Región Metropolitana, las variables y características en su instalación y gestión que permiten la mejora institucional", utilizando el paradigma cualitativo-interpretativo y un diseño exploratorio buscando a través de la técnica de la entrevista recoger información a través de ideas fuerzas que ilustren una de las cuatro categorías a priori establecidas.

La saturación de la información que ilustra, como se indicó anteriormente, los espacios de cada categoría permitiógenerar una teoría novedosa que indica con fundamentos en terreno acerca de si los Consejos Escolares han cumplido su cometido para el cual fueron creados.

Los investigadores pretendieron poner en consideración qué nivel de aporte a la mejora de las Escuelas logran la puesta en marcha de los Consejos Escolares, que ya llevan en el país 11 años de implementación. Pero fue necesario indagar cuán bien han funcionado según la normativa ministerial, reduciendo el aporte de este estudio a las categorías de su funcionalidad, el liderazgo, la gestión y el compromiso de los que componen el Consejo.

Esta teoría que surge de la interpretación del discurso de los integrantes entrevistados permitirá a nuevas investigaciones motivar nuevos estudios y mostrará una primera evaluación de la puesta en marcha en Chile de los Consejos Escolares.

4.1 Muestra real u observada

Para poder avanzar en nuestra investigación fue necesario entrevistar a algunos representantes de los distintos estamentos que componen la comunidad educativa de los cuatro establecimientos en estudio, cada uno de ellos fueron codificados para un más expedito análisis del discurso. Los entrevistados por institución fueron:

1. Liceo Poetisa Gabriela Mistral de Calera de Tango

- 1. Director (D1)
- 2. Profesor (P1)
- 3. Asistente de la Educación (AE1)
- 4. Centro de Alumnos (CA1)

2. Colegio Lonquén de Calera de Tango

- 1. Directora (D2)
- 2. Encargada de UTP (UTP2)
- 3. Profesora (P2)
- 4. Centro de Padres y Apoderados (CP2)

3. Escuela Raquel Fernández de Melipilla

- 1. Director (D3)
- 2. Centro de Alumnos (CA3)
- 3. Asistente de la Educación (AE3)
- 4. Centro de Padres y Apoderados (CP3)

4. Escuela San José de la Villa de Melipilla

- **1.** Director **(D4)**
- 2. Centro de Padres y Apoderados (CP4)
- 3. Asistente de la Educación (AE4)
- 4. Centro de Alumnos (CA4)

Para una mejor comprensión de la forma en que se develaron los resultados de la investigación, se presentan los pasos que se siguieron para el objetivo de este estudio:

- Transcripción de cada entrevista. Luego de que personalmente cada investigador aplicara las entrevistas a los integrantes de los consejos escolares que forman parte de la muestra, se transcribió de cada audio el discurso de la técnica utilizada, siendo fiel a cada palabra. Este proceso permitió ir descubriendo de inmediato algunas ideas que fueron tornándose comunes a otras entrevistas.
- Codificación de cada discurso. Con cada discurso transcrito, siendo la fuente central de este estudio, se fueron paulatinamente transformando en información relevante que se asocia a cada una de las categorías de estudio establecidas a priori por estos tesistas.
- Lectura, relectura y análisis de dieciséis entrevistas, con tal que la saturación de información vaya dando paso al universo representativo posible de la misma realidad que conlleva ilustrar cada una de las cuatro categorías.
- 4. Reducción de la información a ideas fuerzas que expongan los elementos centrales de cada una de las categorías, como base de la nueva teoría que humildemente buscamos encontrar, interpretando con esto la realidad de mejora que han alcanzado cada una de estas instituciones educativas.

4.2 Categorización del discurso e ideas fuerzas.

Corresponde que el discurso extraído de cada una de las entrevistas se transforme en información relevante. Para esto, según lo descrito anteriormente, se presenta la categorización de ese discurso luego de su lectura y relectura que puesto en paralelo con los diferentes discursos de los entrevistados hace posible el surgimiento de ideas-fuerza, que permiten una primera interpretación de esa realidad que es la mejora escolar.

4.2.1 Categoría: Funcionalidad

Cuando se habla de funcionalidad se pone de relieve los fines del Consejo Escolar que desde la perspectiva legal establece, tal como se afirma en el marco referencial o teórico que esta institucionalidad tiene una finalidad ya determinada. Sin embargo, es menester conocer, en el discurso de los entrevistados, lo que afirma cada uno:

- "Es una instancia de participación democrática de cada uno de los estamentos". (D1)
- "...es lograr que aumente la participación de toda la comunidad educativa de nuestro establecimiento" (CE1)
- "Es un instancia que permite que todos los representantes de la Unidad Educativa estén presentes" (P1)
- "Representar a todos los estamentos de la comunidad educativa" (CA1)
- "es reunir a los distintos representantes de la comunidad educativa... para informarse, participar y opinar sobre materias relevantes para el Establecimiento". (D2)
- "cumple las funciones de representar a cada estamento de la comunidad educativa, a través de la participación activa de sus miembrosDesde esta participación, cumple con una función informativa, ya que cada representante recoge las necesidades y consultas de su estamento y estas son planteadas en las reuniones". (UTP2)
- "...el consejo escolar como yo lo veo cumple la función de informarnos y de poder nosotros opinar de lo que se va a hacer más adelante". (CP3)
- "Es una instancia para informar las situaciones que vivimos como Escuela, con esto tratamos de mantener a todos comprometidos con las metas que nos proponemos, les pedimos apoyo y colaboración desde su rol".(D4)

Los integrantes de estos Consejos Escolares que fueron entrevistados perciben en sus diferentes realidades que esta institución convoca a la participación y representación estamental, junto con ser una instancia de información.

En este sentido la relación causal se daría entre la oportunidad de participación en una instancia como esta que permite que los diferentes actores de la Escuela se sientan representados e informados, ahora bien, esta causa provocaría en palabras de los entrevistados, niveles de compromiso hacia la mejora de la Escuela.

Es así como podemos decir que la primera idea-fuerza que surge del análisis, es afirmar que dentro de las condiciones necesarias para asegurar la ruta de mejora, es necesario mantener niveles de participación de los diferentes actores de la comunidad educativa con los cuales, manteniéndolos informados, es posible sentar la base del compromiso por el cambio escolar.

Pero ahora bien, esta participación representativa que se verifica en la convocatoria y realización efectiva de estos encuentros supone ejercicios de equipo que ponen en juego el trabajo conjunto hacia la mejora escolar. De aquí surge el discurso de los entrevistados, acerca de aquello que normalmente se realiza en un Consejo Escolar:

- "cada estamento comienza a dar sus ideas y planteamientos, finalmente se llegó a un consenso". (P1)
- "Hablar sobre los proyectos que se van a hacer, como se van a financiar y como se van a llevar a cabo". (CA1)
- "se reciben las **necesidades** y **propuestas** desde los distintos estamentos, se **revisan acuerdos tomados**". (D2)
- "cada estamento entrega su opinión con respecto al funcionamiento que está logrando como institución y también propuestas al consejo para el análisis".(D3)

 "Cada persona que esta da su opinión, lo anotamos en el libro de acta, todas las reuniones la fechas, lo que se va hacer y lo que no". (CA3)

Las respuestas entregadas dan cuenta que no es común a estas comunidades la realización de Consejos Escolares en que los integrantes participen en un tono pasivo, sino que al contrario, tomen la palabra, expongan opiniones y presenten propuestas.

La idea-fuerza que es posible extraer, corresponde a afirmar que la generación de espacios de interacción entre los diferentes representantes interestamentales, permite en la voz de los hablantes, sentirse activos constructores de la comunidad en cuanto sus opiniones y propuestas tienen espacio en el Consejo.

4.2.2 Categoría: Estilos de liderazgo

Se entiende como aquella característica del liderazgo de quien preside las sesiones del Consejo Escolar y a la vez, entendido el liderazgo como la influencia que logra una persona para mover a otros en la consecución de un objetivo común conocido.

Últimamente los establecimientos municipales están sujetos a la implementación de mejoras con el objetivo de superar los resultados que han logrado hasta el momento, esto ha hecho que los colegios movilicen sus esfuerzos para alcanzar los aprendizajes deseados. Este nivel de exigencia ha llevado a los equipos directivos a enfocarse todavía más, en las mejoras comprometidas, de acuerdo a esto, el ejercicio del liderazgo es fundamental para conseguir las metas trazadas en donde los Consejos Escolares pueden ser un gran aporte para alcanzar estos objetivos.

Según la información entregada por los entrevistados con respecto a esta categoría, reconocen en su autoridad a un líder democrático que

contribuye a que los Consejos Escolares cumplan con su función y realmente sean un aporte a la mejora institucional.

Los discursos que iluminan esta categoría, son, entre otros:

- "Él estimula constantemente que todos participemos, que opinemos. Tiene la capacidad de convocar, de plantear objetivos y a partir de eso trabajar".(p1)
- "La principal característica es desarrollar un liderazgo participativo, más democrático, brindando oportunidad de participación a los representantes de la comunidad educativa. Es importante tener la opinión de ellos, ya que esto contribuye enormemente a la gestión institucional".(D2)
- "Las características de la Directora, que hacen que este Consejo cumpla su función, tienen que ver en primer lugar con su estilo de liderazgo, el cual favorece la participación y no esautoritario......" (UTP2)
- Bueno como Director, tengo el deber de presidirlo, tengo el deber de entregar la información necesaria para todo el Consejo Escolar, de todas las cosas que ocurran al interior del establecimiento". (D3)
- "Yo creo, no sé cómo podría decirle...., como que características. Yo creo que más que eso, es acogedor y más inclusivo como digo yo siempre, inclusivo, acogedor, hace que uno participe de buena forma, eso es lo que más tiene" (CP3)
- Es un **líder muy positivo** que siempre nos dice que tenemos que desarrollar muy buenos aprendizajes, buenas estrategias y que podemos hacer...."(AE3)
- Que es estricto, gracias a que nos exige más hacemos las cosas bien" (CA4)

• "Que **permite que todas las partes se expresen**, es una persona súper abierta para **escuchar y resolver problemas** en forma bastante rápida".(CP4)

De acuerdo a los discursos anteriormente presentados, se puede apreciar que los entrevistados tienen una opinión bastante positiva de su respectivo Director(a), sienten que desde su rol permite y promueve la participación de cada uno de ellos, se sienten escuchados y acogidos por esta autoridad, lo que les da significancia a su papel de representante de algún estamento en el Consejo Escolar, lo que se aprecia como un gran beneficio para la gestión institucional.

Según lo planteado por Kurt Lewis (1939), en su teoría acerca de los estilos de liderazgo, en estos colegios nos encontramos frente a un liderazgo democrático, basado en la colaboración y participación de todos los miembros del establecimiento.

La primera idea-fuerza que se infiere en esta categoría, tiene que ver con que un buen estilo de liderazgo promueve la participación de su organización para que todos se sientan comprometidos en el logro de los objetivos, lo que es fundamental para la función que cumplen los Consejos Escolares.

Los entrevistados de manera bastante positiva hacen referencia al comportamiento que tienen los Directores en su rol como líderes:

 "Que los acuerdos del Consejo Escolar no solamente apunten a cosas que no están directamente relacionadas con los aprendizajes, sino que nos preocupemos de tratar el tema de los aprendizajes." (D1)

- "Estimula el trabajo en equipo, nos delega tareas y funciones.
 Nos da confianza para lograr los objetivos. Trata de consensuar en las decisiones, algo que ha ido aprendiendo con el tiempo". (P1)
- "Supervisa que cada estamento cumpla con las funciones encomendadas". (AE1)
- "Él habla de sus proyectos y de lo que quiere conseguir. Se mueve bastante. Tiene una buena comunicación con todos los integrantes de la Comunidad Educativa, sobre todo con los estudiantes". (CA1)
- "Integrar a todos los estamentos de la comunidad educativa, motivar hacia un proyecto común, lograr identidad con la visión y misión de nuestro PEI, ser consistente y asistemática, mantener un liderazgo directivo con roles claros y definidos, focalizar la gestión pedagógica hacia el mejoramiento, tener presencia activa, visible en la comunidad y generar las condiciones necesarias para mejorar constantemente el funcionamiento de nuestro colegio. Algo importante es creer en las personas, en sus capacidades, en sus habilidades y en que todos podemos construir un mejor colegio compartiendo responsabilidades". (D2)
- "La Directora hace que el Consejo Escolar tome la importancia que corresponde. Por lo menos este año el Consejo Escolar ha tenido mucha relevancia, es así que tanto apoderados, alumnos, profesores están al tanto de los proyectos del colegio, de las dificultades que se presentan. Esto nos ha ayudado como colegio a tomar las mejores decisiones para que las metas sean alcanzadas" (P2)
- "Hace cumplir el reglamento, es decir, en los horarios, vestimenta y comportamiento. Está siempre presente, en las buenas y en las malas...." (CP2)

- "En primer lugar pasa por un asunto de confianza, creo que es fundamental la confianza, el acercar a la comunidad al establecimiento, nuestra primera medida fue el abrir las puertas a la comunidad, la cual se hicieran participes, la cual se sientan dueños del establecimiento....." (D3)
- "Mantener el foco en la mejora constante, que todo lo que hagamos como escuela sea para que nuestros estudiantes tengan mejores oportunidades para aprender más y mejor. Esto significa gestionar al personal, los recursos, monitorear constantemente y liderar con afecto" (D4)

Los entrevistados hablan, en general, de una figura directiva muy presente, en donde su función se ha basado principalmente en dar las confianzas necesarias y haber brindado un apoyo colaborativo para que los procesos educativos mejoren y así los resultados sean los esperados. Este compromiso se logra cuando la motivación por colaborar va más allá de lo trazado, lo que logra el líder cuando entrega un entorno propicio para que las personas desarrollen sus talentos y los pongan al servicio del proyecto.

Acuerdo a lo planteado por Hersey y Blanchard (1996) en su teoría sobre estilos de liderazgo, en las instituciones donde se centró nuestra investigaciónnos encontramos con: líderes que persuaden, líderes que participan y líderes que delegan, siendo muy positivo para el funcionamiento de los Consejos Escolares.

La segunda idea-fuerza que surge desde estos discursos de los actores entrevistados, es que el líder debe generar confianza en su entorno y proporcionar un clima grato con el fin de motivar a su equipo de trabajo para que se comprometa en el logro de los objetivos y así alcanzar las metas deseadas.

También cada entrevistado, dentro de su rol, tiene una participación activa en las reuniones de los Consejos Escolares desde donde extienden la

información a sus representados dentro de la comunidad educativa. Lo anterior es de suma importancia, ya que ellos, desde su propio liderazgo interiorizan a los demás integrantes del colegio de lo que se trató en el Consejo Escolar.

Otra idea-fuerza, se refiere a que un buen liderazgo se preocupa de tener buenos canales de comunicación.

4.2.3 Categoría: Modelo de gestión

Corresponde indagar la forma de organización y combinación de los diferentes recursos con los que cuenta el Consejo Escolar y la comunidad educativa de tal forma que se logran los objetivos.

La primera indagación, supone descubrir cuáles son las temáticas que se abordan en el Consejo Escolar:

- "El énfasis, algunas veces es la **gestión pedagógica**...otras veces el énfasis es la **Convivencia Escolar**". (D1)
- "Convivencia y clima escolar, ya que un buen clima escolar genera las instancias necesarias para el aprendizaje y mejora los resultados". (AE1)
- "Todas son importantes, pero **Convivencia Escolar** es fundamentar **para obtener logros**." (CA1)
- "En Convivencia Escolar, el objetivo está focalizado en la formación de nuestros estudiantes para lograr vincularnos de manera sana con los demás miembros de la comunidad y lograr la participación activa de los estudiantes a través de las distintas instancias de participación que les brindemos". (D2)
- "Personalmente creo que la gestión pedagógica y clima escolar".
 (P2)
- "La gestión pedagógica y la convivencia escolar hoy en día es fundamental, esas dos áreas. Si bien es cierto la de recursos es

importantísima, pero es la que nos va a llevar a hacer las cosas que necesitamos en lo pedagógico". (D3)

- "Convivencia y gestión pedagógica". (CA4)
- "La convivencia y clima escolar". (CP4)
- "La gestión pedagógica y la convivencia escolar". (D4)

Se hace evidente que la mayoría de los entrevistados afirmaron que durante los Consejos Escolares la temática que más se desarrolla es la Convivencia Escolar, entendida como todas aquellas condiciones que permiten la creación y mantención de un clima institucional que supone valores y principios que están a la base de la participación, el bienestar y todo aquello que cimientan buenos aprendizajes, en donde se descubre que una buena gestión del ámbito pedagógico es consecuencia de un buen clima escolar.

La idea-fuerza, en este sentido, es la relación causal que se da entre Convivencia Escolar y Gestión Pedagógica, toda vez que se reconoce que una institución que goza de un clima de bienestar, buenas relaciones entre estudiantes y los diferentes actores de la comunidad suponen buenas condiciones para aprender más y mejor.

Pero desde esta institución llamado Consejo Escolar se dialoga, reflexiona y se toman acuerdos que se deben informar y dar cumplimiento en un período de tiempo:

- "Se supone que todos estos estamentos deben estar de alguna manera articulados en la información, es decir, que lo que trabajaste con los alumnos debe saberlo el CE hay que articularlo" (D1)
- "A través de reuniones de trabajo en forma periódica".(P1)
- "yo monitoreo constantemente las ideas las propuestas lo que se realiza...". (D3)

- "tenemos que juntarnos en esta reunión porque tenemos que cumplir nosotros de tres ideas dar una y de esa tenía después que defenderla de hecho ganamos nosotras, en lo que nosotros queríamos, pero eso, uno ve que se cumpla yo creo que va en el liderazgo que uno tenga..." (CP3)
- "Me reúno periódicamente con los representantes de cada estamento, establecemos líneas de acción, hago sugerencias y los apoyo para que logren lo que se proponen. Fundamentalmente les entrego criterios de trabajo". (D4)

Las diferentes respuestas de los participantes de estos Consejos Escolares afirman que las reuniones periódicas de cada estamento, en las que se entrega información y se ejerce el liderazgo de cada representante, será vital para que lo trabajado en las sesiones del Consejo se lleven a lo concreto y se pongan en práctica.

La idea-fuerza en este sentido, implica reconocer que las sesiones del Consejo Escolar suponen encuentros estamentales en donde se baja la información de lo trabajado, se dan a conocer acuerdos y se genera así réplica de lo acordado.

4.2.4 Categoría: Participación.

La participación de todas sus partes hace que una organización funcione de manera óptima y logre mejores resultados. Los entrevistados aportan a la mejora de su colegio, desde la función que realizan, a través de un compromiso serio, profundo y activo con la institución y su proyecto educativo.

• "Desde la Convivencia Escolar, velando porque no haya conflictos y si éstos surgen, mediar para obtener buenos resultados y que el clima escolar no se vea dañado. Viendo estrategias para generar un buen

- clima. Organizar talleres de contención para abordar distintos problemas que surgen". (P1)
- "Cumpliendo a cabalidad con mi rol de inspectora y generando un clima de cordialidad para que el ambiente escolar sea grato". (AE1)
- "Doy mi opinión y transmito a mis compañeros lo que se quiere que se haga. Trabajo para que los proyectos se cumplan". (CA1)
- "Mi aporte es desde el liderazgo, velando por el cumplimiento del PEI a través del consejo escolar, siendo una instancia de participación que contribuye a la responsabilidad de todo los integrantes en la mejora de nuestro establecimiento". (D2)
- "Haciendo cumplir el orden, haciendo que todo vaya bien para el colegio y los alumnos". (CP2)
- "En realidad, no soy solo yo, el centro de alumnos en sí, que **hemos hechocampañas** para el reciclaje las obras que hemos traído. (CA3)
- Como apoderada, preocupándome de que mi niño ejecute las tareas que se le encomiendan, ya sea en materia o en trabajos en lo que sea viniendo constantemente, bueno siempre estoy, y tratando que siempre las cosas funcionen bien. (CP4)
- Liderando desde una gestión positiva, generando participación y compromiso, dando oportunidades de desarrollo constante y demostrando ese desarrollo. (D4)
- "Llevar la voz de mis colegas, dar mi punto de vista, participar activamente en la reunión". (P2)

- "Escucho, también opino sobre mi ideas, y también escucho sobre la ideas de los demás y ahí entre todos como que tomamos una decisión (CA3)
- "Yo hablo, yo siempre opino, no, no me quedo callada(AE4)
- Yo **presido** el Consejo Escolar. (D4)

A través de los discursos entregados por nuestros informantes, tanto en su trabajo al interior de los colegios como en el rol de representatividad que tienen en las reuniones de los Consejos Escolares, se devela un clima de participación activa, real, con un alto grado de compromiso con la institución y la función que realizan. Con la confianza en su desempeño y con una óptima gestión de su labor se pretende lograr una mejora del colegio.

También existe un trabajo colaborativo basado en la responsabilidad a través de buenos canales de comunicación para la entrega de información verdadera y oportuna, que vayan en beneficio del colegio y de cada una de las personas que allí conviven, en especial, de los alumnos.

- "En general la comunidad educativa se informa con la bajada de información de los representantes de cada estamento, por ese motivo tratamos de incorporar un representante de todos los niveles educativos................................(D2)
- "El trabajo del Consejo Escolar se informa a la Comunidad Educativa, en las diferentes reuniones integradas que se llevan a cabo en el establecimiento y además cada representante da a conocer a su estamento, mediante reuniones internas, el trabajo que se está realizando". (UTP2)

- "Cada representante informa a sus pares, en mi caso reúno a mis colegas de segundo ciclo en algún recreo y les informo de la reunión".
 (P2)
- "En reuniones de Centro de Padres, la información más importante". (CP2)
- Primero en las reuniones de apoderados, la representante de cada estamento tiene que llevar hacia sus bases, por lo tanto la primera información llega a las directivas del centro de padres y la directiva del centro de padres son las encargadas de llevar hacia las reuniones, y cuando son propuestas importantísimas que necesitamos que sepa toda la comunidad, se les manda por escrito con comunicación, funcionamos harto con la comunicación en este colegio. (D3)
- En las reuniones del centro de padres, ahí informo lo que me corresponde a mí. (CP3)
- ¡Eh! La persona que es encargada del centro de padres, la presidenta del centro de padres ella **informa a su asamblea**, tiene que informar a su asamblea. Porque hay representantes de ellas también. (AE3)
- eh! Por reuniones, y por información escrita, se entrega un informativo de esto, no de todos los consejos, porque no todos son eh!, hay cosas que son más relevantes que otras, cuando son muy relevantes si se hace reunión o se hace por forma escrita, si no se informa cuando corresponde sea la reunión del mes. (CP4)
- A través del diario mural que tenemos a la entrada del Colegio. (D4)

Al revisar los discursos se puede inferir que una de las ideas-fuerza de esta categoría, es la importancia de la participación activa y comprometida, a través de una comunicación rápida, como elemento fundamental para el buen funcionamiento de la institución, para el clima organizacional y así lograr mejores resultados académicos y de convivencia.

Con respecto a la importancia del Consejo Escolar como una instancia de participación activa dentro del establecimiento se evidenció una buena percepción de parte de los entrevistados, si se consideran discursos como los siguientes:

- "Sí, porque se congrega a toda la comunidad educativa a través de sus representantes en donde la opinión de todos es importante".

 (D1)
- "Sí, el CE **es una oportunidad de participación** de todos los estamentos de la comunidad educativa". (AE1)
- "Sí, porque como estudiante **puedo dar mi opinión** y transmitir la de los que represento". (CA1)
- "Totalmente, por la forma en la cual se está trabajando, considero que cada vez más se fortalece y lo demuestra el gran interés y motivación de los participantes. Además la responsabilidad con la cual asumen los acuerdos y compromisos. Me encanta la seriedad con la cual se hablan los temas y la importancia que le dan de manera súper objetiva. Creo que es una gran instancia que favorecerá mejoras en nuestro establecimiento, ya que todos estaremos informados sobre lo que ocurre y de la gestión que se lleva a cabo y existe la posibilidad de tomar decisiones en conjunto aceptando la corresponsabilidad que nos compete a todos". (D2)

- "Si, considero que el Consejo Escolar es una **oportunidad de participación real** al interior de este establecimiento, que aún debe mejorase a través de la práctica, pero sí lo es". (UTP2)
- "Creo que sí, me he dado cuenta que el CE es muy **importante** dentro de un colegio y también **necesario**, ya que existe una **representación de todos** y eso hace que tome más relevancia todo lo propuesto durante el año". (P2)
- "Si, indudable acá, en el momento que se abrió las puertas del establecimiento la comunidad comenzó a participar más...... (D3)
- Si es como una **retroalimentación** que se le da al colegio....... **es buen aporte,** para el colegio para la comunidad educativa para todos. (AE3)
- Yo creo que sí, porque así **nos ponemos más responsables** en hacer muchas cosas. (CA4)
- Sí, sí de todas maneras **una se siente parte**, no es una cosa que el colegio a puerta cerrada, en una oficina resuelva todo, no. Nos sentimos súper parte, por eso la convivencia es súper buena yo creo somos muy compenetrados en eso. (CP4)
- Sí, es una buena excusa para reunirse y generar **mayor identidad con los objetivos y metas institucionales,** haciendo que todos opinen, den sus puntos de vistas, apoyen y se comprometan con la mejora. (D4)

Los discursos de los entrevistados sobre la puesta en marcha de los Consejos Escolares, muestran una clara señal de lo positivo y necesario que resulta el funcionamiento de este organismo en los establecimientos educativos, ya que permite la participación y vinculación entre sí de cada uno de sus integrantes. Ellos como fieles representantes de los distintos estamentos de la comunidad educativa, traen al Consejo opiniones discutidas y aclaradas con anterioridad dentro del grupo al cual representan, como un claro signo de democracia.

Según los discursos, la participación dentro del Consejo Escolar les ha significado interiorizarse más en el funcionamiento del colegio, logrando que se adquieran acuerdos y compromisos que vayan hacia la mejora de la institución.

Otra idea-fuerza que surge, es la importancia de que toda la comunidad educativa sea integrada a los distintos procesos del colegio, conociendo las metas y objetivos, es mucho más fácil y significativo lograr acuerdos y adquirir compromisos encaminados en alcanzar los objetivos y metas propuestas hacia el logro de los aprendizajes.

4.3 Discusión

En cuanto a la discusión de los resultados, el presente estudio cualitativo supone extraer de la realidad la información necesaria, susceptible de transformarse en teoría a través de la aplicación del plan descrito anteriormente que supone el análisis de las categorías, representadas en las ideas-fuerza, presentadas anteriormente y en torno a las cuales, se organizó y analizó la información recabada. Así, entonces, fue posible integrar todas las ideas-fuerza presentadas precedentemente, para los fines de elaborar la teoría interpretativa del fenómeno estudiado, la que se presenta en las líneas siguientes.

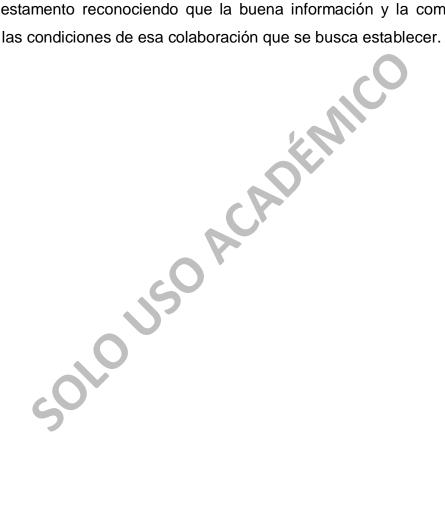
Por una parte los discursos de cada entrevistado, ya habiendo sido codificados, permiten afirmar que la mejora institucional supone un camino complejo en el que se relacionan diferentes aspectos y condiciones que se deben crear para generar el compromiso por los objetivos institucionales, entre los cuales destacan la buena comunicación, la información oportuna, la representatividad democrática, el establecimiento de un clima de confianza y la invitación permanente a ser partícipes activos de esta construcción de mejora a todos los integrantes del Consejo Escolar, como aquellos que han sido llamados a ejercer liderazgo en sus respectivos estamentos.

Durante el desarrollo del estudio, en cada comunidad escolar, fue evidente el alto nivel de compromiso e identidad hacia cada comunidad escolar que demostraban en sus palabras y formas de expresión de cada entrevistado, a la vez que reafirmaban constantemente las buenas relaciones que existían en el Colegio o liceo fundamentalmente por el rol protagónico que reconocían en cada Director. Ambos tesistas que visitaron estos establecimientos reconocen el ambiente organizado, acogedor y de buenas relaciones que se observaban entre estudiantes y los demás participantes de la Escuela.

Es aquí donde el rol protagónico del Director cobra importancia, pero un rol bajo un liderazgo democrático que supone ser capaz de vincular cada estamento entre sí y con los demás potenciando el liderazgo que a la vez aplica cada uno de los miembros del Consejo Escolar entre sus representados, basados siempre en la colaboración y la participación.

Por otra parte, estos Consejos Escolares han evidenciado que los temas centrales de su trabajo desarrollado en cada sesión es la convivencia escolar y la gestión del ámbito pedagógico, entendido como que la primera de ellas es la base y principio para los buenos logros y resultados del establecimiento, pues como se afirma en su momento, cuando hay un ambiente de bienestar donde la confianza, las buenas relaciones y el compromiso que se manifiesta en cada actividad que se realiza en el colegio son condiciones absolutamente imprescindibles para que los estudiantes tengan aprendizajes significativos y de calidad.

Finalmente es posible reconocer que las características de los Consejos Escolares de escuelas municipales de la región metropolitana que han mejorado institucionalmente están en la conjunción de un liderazgo democrático capaz de convocar las buenas voluntades y el compromiso de todos los estamentos a partir del trabajo con sus representantes, focalizando una gestión participativa en las dimensiones de la convivencia escolar y la gestión pedagógica y por otro lado el constante monitoreo del trabajo realizado en cada sesión por medio de encuentros con cada estamento reconociendo que la buena información y la comunicación eficaz son las condiciones de esa colaboración que se busca establecer.



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Se asiste a un tiempo de reforma en la educación. Mirar la realidad del país no es posible sin hablar del papel de la educación y en ese sentido la mirada está puesta en la Escuela como lugar de transformaciones donde se sueña un nuevo orden social.

Desde el año 2005, el Ministerio de Educación creó el Consejo Escolar como un espacio de participación y vida democrática donde con el concurso representativo de todos los estamentos que forman parte de la comunidad escolar, se establecen lineamientos comunes para la mejora institucional.

Evaluar su puesta en marcha es algo necesario, para hacer los ajustes pertinentes a esta institucionalidad escolar, y es desde aquí que se levantó esta investigación con la pregunta: ¿Cuáles son las características de la gestión que permiten la mejora institucional a partir de los Consejos Escolares, en su constitución con los diversos actores de la comunidad educativa, en establecimientos urbanos y rurales durante los últimos cuatro años?De esta pregunta nacen otras preguntas secundarias y que han sido respondidas a través de los resultados del estudio, con tal que se logre el objetivo que es: "Describir en la experiencia de integrantes de cuatro Consejos Escolares de escuelas municipales de la Región Metropolitana, características comunes que han permitido que esta institución escolar alcance la mejora institucional.".

5.1 Conclusiones Generales

Numerar un listado de características de los Consejos Escolares que han logrado la mejora institucional resulta complejo, puesto que más que un listado como tal, podemos afirmar que existe una relación entre ciertas condiciones que permiten esos logros a lo largo del tiempo.

De acuerdo al estudio, la correlación entre el liderazgo ejercido por quien preside el Consejo, y además que en el caso de estas comunidades escolares, es quien lidera el establecimiento, se caracteriza por ser un ente democrático que constantemente busca mantener altos niveles de compromiso entre los diferentes representantes de estamentos traducidos en participación activa en el Consejo Escolar.

Los niveles de compromiso y participación, de acuerdo al estudio realizado implica afirmar que dentro de los Consejos Escolares se deben dar espacios para que los participantes tengan la oportunidad de recibir información pertinente, discutan frente a temas propuestos entregando opiniones y presentando las propuestas para la mejora y acordando planes de desarrollo de esos acuerdos.

El Ministerio de Educación propone un modelo de gestión, centrado en varias aristas de la vida escolar, como por ejemplo: la gestión pedagógica, el liderazgo, la convivencia escolar y la gestión de los recursos. De acuerdo a este estudio, es posible concluir que estas escuelas que han logrado transformarse en comunidades autónomas para la Agencia de Calidad, han focalizado su gestión en dos; la gestión pedagógica, entendido como todos los esfuerzos por dar sentido al desarrollo del curriculum en la escuela, tanto desde el fortalecimiento del trabajo docente, como el horizonte de lograr más y mejores aprendizajes en los estudiantes, y por otro lado, la dimensión de la convivencia escolar, entendida como las condiciones de bienestar que se dan en la institución como posibilidad de desarrollo para todos los que forman parte de la vida de la escuela.

Por otro lado este estudio con su carácter exploratorio reafirma que la conjunción de estos elementos ilustrados anteriormente está a la base de los buenos resultados en las diferentes evaluaciones a la que es sometida la escuela para categorizarla como institución autónoma. En definitiva, lograr la mejora implica relacionar, comprometer, monitorear, focalizar la gestión en lo pedagógico y lo convivencial, en ejecución de un liderazgo que da confianza porque otorga sentido a lo que se realiza desde el Consejo Escolar.

5.2 Conclusiones desde los objetivos

La investigación realizada buscó en cuatro consejos escolares aspectos que permitieran evidenciar el porqué de la mejora en la institución, de aquí surgió el objetivo: "Describir en la experiencia de integrantes de cuatro Consejos Escolares de escuelas municipales de la Región Metropolitana, características comunes que han permitido que esta institución escolar alcance la mejora institucional."

La experiencia de estos cuatro Consejos, extraída desde los discursos presentados reafirma que la función de esta institucionalidad es percibida por los diferentes participantes como un momento de interacción entre diferentes actores de la Escuela, interacción que se traduce en diálogo, información pertinente, acuerdos, compromisos con tal de que todos se perciban como constructores de la vida del establecimiento.

Otros elementos comunes a las instituciones es el tipo de liderazgo ejercido por los directores quienes con sus características personales permiten presidir un Consejo participativo, generador de consensos, y buscador incansable de la mejora a través de dos focos de los cuales nunca se separa: la gestión pedagógica y la convivencia escolar, en palabras de los profesores de las escuelas objeto de este estudio.

En relación a los objetivos específicos, el estudio presentado buscaba ante todo:

- Establecer las condiciones de la puesta en práctica de los Consejos Escolares que permiten mejorar institucionalmente.
- Reconocer los estilos de liderazgo que promueven la mejora escolar desde los Consejos Escolares.
- Verificar si la funcionalidad de los Consejos Escolares, determinada por la normativa ministerial, permiten mejorar los resultados educativos y la eficiencia interna de las escuelas.

A partir del primer objetivo específico nace laprimera pregunta de investigación: ¿Cuáles son las condiciones de la puesta en práctica de los Consejos Escolares que permiten la mejora institucional? Y las preguntas secundarias que se plantearon fueron:

- 1. ¿Se genera participación estamental en los Consejos Escolares?
- 2. ¿Qué rol juega cada miembro del Consejo Escolar en la toma de decisiones en vista de la mejora?

Las respuestas, según los resultados expuestos son evidentes, por una parte la participación que se genera en los Consejos escolares son la condición fundamental por la cual da sentido a su institucionalidad, es así, como el que preside el Consejo genera los espacios para que cada integrante de esta reunión opine, de sus apreciaciones, critique y construya hacia la ruta de mejora. Por otro lado, cada integrante del Consejo Escolar en su condición de representante de su estamento se informa, participa de los acuerdos y compromisos que se adoptan en cada reunión.

El segundo objetivo específico generó la pregunta: ¿Qué estilos de liderazgo promueven en los Consejos Escolares la mejora escolar?, y a partir de esta las preguntas secundarias:

- 1. ¿quiénes lideran o presiden cada Consejo Escolar?
- 2. ¿es posible hablar de un liderazgo democrático en el rol de quien preside el Consejo escolar?
- 3. ¿qué caracteriza la gestión del Director que permite mejorar y alcanzar estándares de calidad en la Escuela?

La investigación realizada da cuenta de que en las Escuelas que fueron objeto del estudio quien preside el Consejo Escolar es el Director, y de acuerdo al propio discurso de sus integrantes entrevistados dan cuenta que su liderazgo se caracteriza por promover el diálogo, el compromiso por los objetivos planteados como institución, lograr una participación activa de todos los que integran el Consejo, pudiendo así afirmar que su liderazgo es efectivamente democrático.

Pero por otra parte, el Director posee condiciones personales que hacen que esa su gestión logre alcanzar la mejora institucional, en palabras de los entrevistados, es un personaje que inspira confianza y motiva al resto de las personas.

Finalmente, el último objetivo específico da cuenta de la pregunta sobre las funciones para lo cual fue creado esta institución: La funcionalidad de los Consejos Escolares, ¿permite mejorar los resultados educativos y la eficiencia interna de la escuela?, y ésta a la vez a las preguntas secundarias:

- 1. al cumplir con la normativa que reglamenta el Consejo Escolar, ¿se puede evidenciar que la Escuela mejora por los acuerdos que en esta instancia se adoptan?
- 2. ¿qué nivel de compromiso adoptan los miembros del Consejo Escolar que provocan mejoras institucionales?

Los resultados de la investigación no es concluyente por sí misma para dar cuenta que sólo por el hecho de cumplir la normativa que reglamenta este Consejo se logra la mejora, esto porque la sola participación o la sola información que se puede entregar en estas reuniones hacen que la Escuela logre la autonomía, sino que, el cúmulo organizado de condiciones radicado en las características del líder, los focos de la gestión y la forma de lograr y monitorear los acuerdos permiten que se movilicen los diferentes estamentos hacia la mejora, porque se establecen metas comunes, en un ambiente de confianza y altas expectativas hacia lo que son capaces de lograr entre todos los integrantes de la comunidad escolar.

5.3 Conclusiones desde lo teórico

Desde la creación de los Consejos Escolares en el año 2004 el Ministerio de Educación ha buscado de diferentes formas el fortalecimiento de esta institución. En la Ley General de Educación se define como una instancia cuya finalidades "estimular y canalizar la participación de la comunidad educativa en el proyecto educativo y en las demás áreas que estén dentro de las esferas de sus competencias" (Mineduc, 2009), y desde aquí surgen diversas relaciones entre las

competencias y características personales de quien preside el Consejo, de la forma de concebir la finalidad de esta institución, el modelo de gestión que subyace y la normativa que lo ha ido actualizando y ajustándolo a las nuevas perspectivas educacionales.

La puesta en marcha de los Consejos Escolares en nuestro país, de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada ha sido paulatino partiendo de fortalecer en los primeros años su constitución, con obligatoriedad para todos aquellos establecimientos educacionales que reciben aportes del estado. Esta puesta en marcha significó generar la vinculación y relación entre los diferentes estamentos que forman parte de la comunidad educativa, entendiendo con esto que la sola constitución del consejo suponía relacionar objetivos, metas, aprendizajes, estamentos, recursos organizados por alguien que teniendo las condiciones de líder, establecería estas vinculaciones a tal punto de provocar el cambio educativo.

Por otra parte, los distintos gobiernos que se han sucedido a lo largo de estos años y los focos ministeriales han desarrollado políticas para fortalecer el liderazgo educativo de los directores de escuelas y liceos, con tal de que se les releven competencias y prácticas que ayudan a la mejora institucional con herramientas concretas y sugerencias que le permiten articular sus propias competencias para gestionar el establecimiento reconociendo, tal cual lo afirma el Marco para la Buena Dirección y el liderazgo escolar, que "las escuelas de nuestro país son organizaciones complejas, surgiendo nuevos desafíos para los directores y equipos directivos" (Mineduc, 2015, p.3).

A lo anterior es necesario afirmar que los Consejos Escolares requieren directores que presiden estas instituciones con un liderazgo tal que sea capaz de generar participación, vincular con horizontes comunes a los diferentes actores de la escuela, gestionar los recursos de manera adecuada, hacer monitoreo de acuerdos, y buscar hacer vida en la comunidad escolar el Proyecto Educativo. De esta forma, la bibliografía es clara en reconocer que esta conjunción de elementos es la base que provoca mejoras institucionales.

Esta investigación en definitiva avala las propuestas ministeriales toda vez que reconoce que en este Consejo los directores, sostenedores, profesores, estudiantes y apoderados tienen la oportunidad de reunirse en pro de un mismo fin: mejorar la calidad de la educación y los logros de aprendizajes en los establecimientos educacionales.

5.4 Limitaciones

El presente estudio se inició cómo una búsqueda de cuestionarse el real aporte de los Consejos Escolares a las comunidades educativas, y que luego derivó en la pregunta sobre sus características para generar mejoras en la institución entendido como un reconocimiento ministerial a sus resultados en evaluaciones estandarizadas y otros indicadores. Las decisiones de los investigadores fue clara, realizar un estudio cualitativo de carácter exploratorio para establecer qué tanto estos Consejos y sus características particulares en cada escuela han logrado ser reconocidas como autónomas.

Esta investigación se centró en caracterizar cuatro escuelas de la Región Metropolitana, que en ningún caso pretendió generalizar al resto de establecimientos en sus particularidades, sino que retratar qué aspectos las hacen comunes para lograr la mejora educativa, y las conclusiones son claras: el tipo de liderazgo, la forma de gestionar el mismo Consejo y sus acuerdos, permiten crear espacios de confianza donde las metas son claras y compartidas y están a la base de esa mejora.

Lo anterior se reflejó en el discurso de cada uno de los entrevistados, que accedieron positivamente a cada uno de los encuentros, es más, estos establecimientos tuvieron en común la forma de acoger a los investigadores, las facilidades dispuestas por cada director y directora y la buena voluntad, claridad en sus respuestas y mirada positiva de los entrevistados hacia la gestión de quien lidera la institución. En este sentido facilitó el encuentro y el diálogo el instrumento preparado para el estudio, que gracias a su diseño y el aporte de los expertos

contribuyó a recoger la información necesaria para establecer estas conclusiones. Si bien estos investigadores reconocen haber realizado un primer estudio cualitativo, han buscado establecer todas las condiciones del diseño con veracidad, transparenciaesperando ser un aporte a la misión educativa de los centros escolares.

5.5. Proyecciones

Durante el año 2017 los investigadores en el diseño de este estudio buscaron caracterizar la realidad de cuatro Consejos Escolares relevando aquellos elementos que han permitido que sus escuelas sean adscritas a la categoría *autónoma*, por la Agencia de Calidad de la Educación.

Desde el carácter exploratorio que se asignó a esta investigación, hay evidencia suficiente en este documento, desde un diseño cualitativo, que hace configurar los elementos que permiten que las escuelas mejoren. De estos elementos, el liderazgo democrático que busca generar confianzas, metas comunes y gestiona de forma adecuada la institución, y por otro lado, la de focalizarse en fortalecer la dimensión pedagógica y la convivencia escolar, hacen de estas cuatro escuelas algo común, que permiten compartir con otras comunidades escolares que se encuentran en camino a este horizonte de mejora.

Toda escuela, por obligación legal a través de la normativa, la demanda social de ser instituciones inclusivas en búsqueda de calidad y excelencia académica, buscan aquella "receta" que las hacen orientarse al éxito, y en este sentido, este estudio es un buen punto de partida para reconocer como en la historia reciente de estas cuatro escuelas de la Región Metropolitana, existen están condicionantes que las categorizan como autónomas, y en definitiva, la constitución participativa, comprometida y dialogante de aquellos que son parte del Consejo Escolar han permitido que tal como lo plantea la Ley General de Educación, los establecimientos educacionales se transformen en comunidades donde sus estudiantes alcanzan los fines de la educación formal, de la mano de

profesionales de la educación y el apoyo de sus familias que reconocen en la misión de la escuela, como un agente de crecimiento y desarrollo de los ciudadanos y de los destinos de la nación.

SOLO USO ACADÉMICO

BIBLIOGRAFÍA

Libros, revistas y documentos.

- Abarca, N. "Estilos de Liderazgo" El Líder fuente de Inspiración y modelo. Apuntes Curso Programa de Perfeccionamiento en Administración de Negocios. Abril, 2005.
- Abi, González-Paramo y Casanova, Navarro Leal, Marco Aurelio & Lladó Larraga, Dora María (2014). *La Gestión Escolar, una aproximación a su estudio*, pág.20 (versión digital).
- Aguado, T. (2010). Diversidad e igualdad en educación. Madrid: UNED.
- Aguado, T & Mata P (2017). Educación Intercultural. UNED
- Benedit, René & Hahn, Marina, (2008). Los jóvenes y El Futuro Prometeo.
- Brandstadter, Navarro Leal, Marco Aurelio & Lladó Larraga, Dora María (2014.) *La Gestión Escolar, una aproximación a su estudio*, pág.21 (versión digital).
- Chávez, Julia (2003). Participación Social: Retos y Perspectivas. Plaza y Valdés
- Donoso, R. (2005). *Manual de apoyo para fortalecer los Consejos Escolares*. Litografía Valente Ltda.
- Dressel, Gerhard, (1998). Organización de la Empresa Constructora.
- Dueñas, L., & García, E. (2012). El estudio de la cultura de participación, aproximación a la demarcación del concepto. *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación.*, 2.
- González, F. (2005). Gestión de la calidad en la organización y dirección de centros escolares. Secretaria General Técnica.
- Gutiérrez, Victoria (2005). Gestión del Consejo Escolar.
- Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed.). México DF. McGraw-Hill

- Hersey y Blanchard (1982). Teoría de Liderazgo Situacional.
- Lewis, Kurt (2013). La Representación Conceptual y La Medición de las Fuerzas Psicológicas. Martino Fine Books
- Mendía, R. (2000). *Guía para la participación en los Consejos Escolares.* Vasco: Consejo Escolar de Euskadi.
- Mineduc (2002). Política de participaciónde padres, madres y apoderados/as en el sistema educativo. Santiago: Andros.
- Mineduc (2004). Ley 19979 que modifica el régimen de jornada escolar completa y otros cuerpos legales.
- Mineduc (2005). Decreto 24 que reglamenta los Consejos Escolares.
- Mineduc (2005). Manual de Apoyo para Fortalecerlos Consejos Escolares
- Mineduc (2009). Ley 20370: Ley General de educación.
- Mineduc (2015). Ley 20845 de Inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado.
- Mineduc (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. 1° edición. Santiago de Chile.
- Molina, C. (2016). Metodología de la investigación social y educacional. Santiago de Chile (versión digital).
- Navarro Leal, Marco Aurelio & Lladó Larraga, Dora María (2014.) *La Gestión Escolar, una aproximación a su estudio* (versión digital). 7
- OCDE(2001). Mejorar el liderazgo escolar. México, Ocde.
- Oliva, Ángel (2014). Educación Social. Uned.
- Psicore. (2007). Perfil de liderazgo empresarial (Alles 2005 Lussier y Achua 2005). Guatemala: Psicore.

- Psicore. (2014). Estilos de Liderazgo. Guatemala: Psicore
- R.A.E (2001). Diccionario de la Real Academia Española.
- Rementería, Navarro Leal, Marco Aurelio & Lladó Larraga, Dora María (2014.) *La Gestión Escolar, una aproximación a su estudio*, pág.20 (versión digital).
- Rodríguez, Navarro Leal, Marco Aurelio & Lladó Larraga, Dora María (2014.) *La Gestión Escolar, una aproximación a su estudio*, pág.21 (versión digital).
- Revista Electrónica de Investigación Educativa (Vol. 18, Núm. 1, 2016). La participación social en la educación: entre propuestas innovadoras y tradición educativa" (versión digital).
- Seguin y Chanlat (1983) *Organización y Management, Naturaleza, Objeto, Método, Investigación. Pág. 191.* Univalle
- Toledo, D. (2010). La participación social en las escuelas en los países. Estudios e investigaciones, 66 67.
- Torrecilla, F. Javier, Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (en línea) 2006.
- Varo, Jaime. Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios. Un Modelo de Gestión Hospitalaria. Díaz de Santos.
- Yopo, Boris (1999). Organización y Administración. IICA
- Zapata y Murillo (2006). Organización y Management, Naturaleza, Objeto, Método, Investigación. Pág. 121. Univalle

Sitios de Internet

- BCN. (11 de 03 de 2005). *Comunidad Escolar*. Obtenido de Decreto N°24: http://www.comunidadescolar.cl/marco_legal/Decretos/Decreto%2024%20
 Reglamento%20Consejos%20Escolares.pdf. (revisado el 15/08/2017)
- Mineduc (s/f). Educación Pública. Obtenido de: http://www.educacionpublica.mineduc.cl/movamonos/consejos.html (noviembre 2016).(revisado el 20/09/2017)
- Asesorías para el Desarrollo (Enero 2010). Evaluación de la situación de los Consejos Escolares. Informe Final. (revisado el 14 de enero de 2018)

 http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/docs/315261031.pdf

Estudios Pedagógicos XXXVII, Nº 1: 35-52, 2011 Representación Simbólica de los Consejos Escolares como Estrategia. (revisado el 10 de diciembre de 2017)

https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped.v37n1/art02.pdf

50101150

ANEXO 1

EVALUACIÓN DE LA PAUTA DE ENTREVISTA POR EXPERTOS

Señor Experto:

En el marco de este estudio, considerando los aspectos reseñados precedentemente, solicito a usted pronunciarse acerca de los aspectos que se señalan en la tabla. Para ello, le pido asigne una calificación en la escala del 1 al 7, donde 1= no, muy malo, lo peor; y 7= si, muy bueno, lo mejor. El propósito de esta consulta es asegurar la coherencia entre el planteamiento global y el tipo de diseño por el cual se ha optado, y las categorías y preguntas de la entrevista, considerando su protocolo y la pauta de preguntas.

PAUTA DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

ASPECTO A EVALUAR POR LOS JUECES	CALIFICACIÓN ASIGNADA
La entrevista permite obtener la información para resolver el problema de la investigación.	6
La entrevista posibilita obtener la información para cumplir con los objetivos declarados.	6
La entrevista posibilita obtener la información para responder las preguntas de la investigación.	7
La entrevista es coherente con el diseño de la investigación.	6
La entrevista es coherente con el marco metodológico del estudio.	7
La entrevista está bien construida en tanto considera una muestra adecuada de reactivos o preguntas	6
Las preguntas de la entrevista son coherentes con los temas	6

identificados en la pauta.	
Las preguntas de la entrevista son coherentes con las categorías a priori consideradas en la pauta.	6
La entrevista es válida, es decir, permitiría obtener la información necesaria para elaborar la teoría interpretativa acerca del objeto de estudio <i>Consejos escolares</i> .	6

En el espacio siguiente, señale las debilidades que a su juicio presenta el protocolo y la pauta de entrevista analizada, que sea necesario superar antes de su utilización en el estudio.

En mi opinión el instrumento abre la posibilidad de consignar
distintos relatos que obligan al equipo de investigación a implementar
una estrategia de focalización rigurosa y exigente respecto de
cercanía con los objetivos y las preguntas de investigación.(intentar
precisar las respuestas)
2. Un segundo aspecto que creo necesario mencionar, tiene que ver
con la cercanía de las preguntas con lo dispuesto en el Decreto
N° 24 del 11/03/2005, en particular respecto del Proyecto Educativo
y de otras facultades y atributos que allí se consignan.
3. Creo conveniente además que consulten en el Calendario Escolar
Regional (SEREMI de Educación) algunas obligaciones del
Sostenedor en esta instancia(participación activa)

Señor Experto:

Para terminar, le solicitamos completar los siguientes datos:

Nombre	MARIO ANSELMO VARGAS GUTIÉRREZ	
Título(s)	PROFESOR DE ESTADO EN CASTELLANO	
	ADMINISTRADOR EDUCACIONAL	
Grado(s)	Licenciado en Educación (UMCE)	
Académico(s)	Magíster en Educación c/m en Administración Educacional (UCÉ) Magíster en Ciencia Política © Universidad de Chile	
Cargo/trabajo	Jefe Departamento de Personal y de Finanzas de la	
actual	Fundación Educacional Espíritu Santo.	
	Académico Universidad Mayor	

EVALUACIÓN DE LA PAUTA DE ENTREVISTA POR EXPERTOS

Señor Experto:

En el marco de este estudio, considerando los aspectos reseñados precedentemente, solicito a usted pronunciarse acerca de los aspectos que se señalan en la tabla. Para ello, le pido asigne una calificación en la escala del 1 al 7, donde 1= no, muy malo, lo peor; y 7= si, muy bueno, lo mejor. El propósito de esta consulta es asegurar la coherencia entre el planteamiento global y el tipo de diseño por el cual se ha optado, y las categorías y preguntas de la entrevista, considerando su protocolo y la pauta de preguntas.

PAUTA DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

ASPECTO A EVALUAR POR LOS JUECES	CALIFICACIÓN ASIGNADA
La entrevista permite obtener la información para resolver el problema de la investigación.	6
La entrevista posibilita obtener la información para cumplir con los objetivos declarados.	6
La entrevista posibilita obtener la información para responder las preguntas de la investigación.	6
La entrevista es coherente con el diseño de la investigación.	7
La entrevista es coherente con el marco metodológico del estudio.	7
La entrevista está bien construida en tanto considera una muestra adecuada de reactivos o preguntas	6
Las preguntas de la entrevista son coherentes con los temas identificados en la pauta.	7

Las preguntas de la entrevista son coherentes con las categorías a priori consideradas en la pauta.	7
La entrevista es válida, es decir, permitiría obtener la información necesaria para elaborar la teoría interpretativa acerca del objeto de estudio <i>Consejos escolares</i> .	7

En el espacio siguiente, señale las debilidades que a su juicio presenta el protocolo y la pauta de entrevista analizada, que sea necesario superar antes de su utilización en el estudio.

Me permito en primer término felicitarles por la opción que han hecho para una investigación de real significancia.

En segundo lugar creo necesario sugerir en algunas preguntas, especialmente aquellas que buscan percepciones o representaciones socio-pedagógicas por parte de los encuestados, y que refieran a cómo los líderes escolares <u>favorecen</u> y <u>facilitan la participación</u> y las respuestas sobre los temas en cuestión.

Creo que hay coherencia en todas las preguntas, pero insisto en el cómo la presento para obtener una mejor respuesta o más clarificadora Ej. ¿Encuentra usted que los actores participan con buena disposición en las reuniones?

En otras palabras facilitemos la participación con más empatía y simpatía y faciltar con ello las respuestas.

Señor Experto:

Para terminar, le solicitamos completar los siguientes datos:

Nombre	Manuel Álvarez Flores	
Título(s)	Profesor de Estado en Inglés	
Grado(s) Académico(s)	MSc. In Community Education – Great Britain Dr(c) en Educación	
Cargo/trabajo actual	Académico en la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Profesor en Magister de la Universidad Mayor	

ANEXO 2

IDENTIFICACIÓN DE COLEGIOS Y DE PERSONAS ENTREVISTADAS

COLEGIO	NOMBRE	COMUNA	PERSONA QUE RESPONDE
1	Liceo Poetisa Gabriela Mistral (Media).	Calera de Tango.	Director del Colegio (D1) Representante de los Profesores (P1) (EC1) Representante de los Asistentes de la Educación (AE1) Representante del Centro de Alumnos (CA1)
2	Colegio Lonquén.	Calera de Tango.	Director del Colegio (D2) Encargada de la Unidad Técnica (UTP2) Representante de los Profesores (P2) Representante del Centro de Padres y Apoderados (CP2)

3	Escuela San José de la Villa	Melipilla	Director del Colegio (D3) Representante del Centro de Alumnos (CA3) Representante de los Asistentes de la Educación (AE3) Representante del Centro de Padres y Apoderados (CP3)
4	Escuela Raquel Fernández de Morandé.	Melipilla	Director del Colegio (D4) Representante del Centro de Padres y Apoderados (CP4) Representante de los Asistentes de la Educación (AE4) Representante del Centro de Alumnos (CA4)

Anexo 3:

MATRIZ GLOBAL DE VACIADO DE DATOS

	T	L DE VACIADO DE DATOS
CATEGORÍAS	PREGUNTAS	DISCURSOS DE LOS ENTREVISTADOS
Funcionalidad del CE	1. ¿Qué función cumple el CE en la escuela?	"Es una instancia de participación democrática de cada uno de los estamentos que componen la comunidad educativa" (D1)
		"El rol que tiene el CE dentro de la escuela es lograr que aumente la participación de toda la comunidad educativa de nuestro establecimiento, que cada representante de cada estamento vaya aportando con información que permita mejorar el PEI y aportar a lo que es la construcción del PME" (CE1)
		"Es un instancia que permite que todos los representantes de la Unidad Educativa estén presentes, su opinión sea considerada y se vea la forma en que el PEI funcione con el trabajo colaborativo de todos" (P1)
		"Representar a todos los estamentos de la comunidad
		educativa, en especial a los estudiantes, las ideas que
		ellos tienen" (CA1).
		"La principal función que cumple el Consejo Escolar en
		nuestro establecimiento es reunir a los distintos
		representantes de la comunidad educativa: Estudiantes,
		Apoderados, Docentes: Pre básica, primer y segundo
		ciclo, Proyecto de Integración, Asistente de Educación,
		Convivencia Escolar, UTP, Sostenedor y Dirección, para
		informarse, participar y opinar sobre materias relevantes para el Establecimiento". (D2)
	.0	
	7	"El Consejo Escolar en este liceo cumple las funciones de
		representar a cada estamento de la comunidad educativa,
		a través de la participación activa de sus miembros.
		Desde esta participación, cumple con una función
		informativa, ya que cada representante recoge las
		necesidades y consultas de su estamento y estas son
		planteadas en las reuniones del Consejo Escolar. Así
		mismo la información que se entrega en estas sesiones,
		como por ej: La revisión y análisis de instrumentos de
		gestión o de resultados, son traspasadas por los
		representantes a sus correspondientes pares. También

cumple una función de proponer estrategias y actividades de mejora, para ser llevadas a cabo en el establecimiento, y frente a estas, se toman decisiones a través de la votación de sus miembros". (UTP2)

"Representante de los Profesores de Segundo Ciclo" (P2)

"Es para ver lo que tenemos a favor y en contra del colegio, nos permite tomar decisiones y actividades, para el bien del colegio".(CP2)

"El CE tiene la función de entregar su opinión con todo lo que tiene que ver en relación al colegio, es de carácter de opinión, pero no resolutivo. También es consultivo, todas las decisiones que se toman a nivel de establecimiento pasan por el consejo escolar, por lo tanto, todos los estamentos tienen injerencia en estas decisiones, si bien es cierto no es resolutivo que no toman las decisiones ellos, pero si la gran parte de estas decisiones pasan exclusivamente por el consejo escolar". (D3)

"Es donde nosotros damos todas las ideas para ver que se va a hacer en el colegio". (CA3)

"A ver, el consejo escolar como yo lo veo cumple la función de informarnos y de poder nosotros opinar de lo que se va a hacer más adelante, informan lo que ya se a hecho, informa lo que viene y nos toma encuenta las opiniones para poder hacer lo que se viene". (CP3)

"En este colegio el consejo escolar es muy importante, aparte de dar información del rendimiento de los niños eh!, acá se toma la opinión de todos los integrantes del consejo escolar, es buen aporte para nosotros, y siempre tienen consejos del sostenedor, siempre están dispuestos y llanos a dar solución igual". (AE3)

"Por ejemplo, preguntarles a los compañeros que les pasa y así darle la información al director para ver qué puede hacer". (CA4) "Yo creo que cumple una función bastante importante, porque se preocupa del aspecto académico y de otros aspectos también de las falencias que pueda tener el colegio en sí, yo veo que se preocupa mucho que es muy importante". (CP4) "Es una instancia para informar las situaciones que vivimos como Escuela, con esto tratamos de mantener a todos comprometidos con las metas que nos proponemos, les pedimos apoyo y colaboración desde su rol". (D4) 2. ¿Qué es lo que "No tenemos una rutina, sino que trabajamos en función normalmente se de una tabla de temas que cada uno de los estamentos realiza en un CE? invitados trae y a partir de la tabla propuesta es como realizamos los Consejos".(D1) "Primero se parte con una temática específica a trabajar, se hace como un resumen de lo que ha pasado en el colegio y se desarrolla la tabla, por ejemplo: a mí me tocó participar en lo que se refería al programa PASE y teníamos que decidir qué hacer, entonces comenzó cada estamento a dar sus ideas y planteamientos , finalmente se llegó a un consenso y se concluyó que se iba a hacer un invernadero, lo que gustó mucho sobre todo en Padres y Apoderados porque sería una construcción de los alumnos que les ayudaría en muchos aspectos y sobre todo por el aprendizaje servicio, entrelazado con los contenidos". (P1) "Se da a conocer el PEI, los nuevos programas, los talleres y la forma de trabajo del año en curso" (AE1) "Hablar sobre los proyectos que se van a hacer, como se van a financiar y como se van a llevar a cabo. Organizar

todo". (CA1)

"Normalmente se constituye al inicio del año escolar, y se sesiona 1 vez al mes, cada sesión queda estipulada en la reunión anterior. En general se entrega información relevante del proceso escolar, fechas de actividades a través de la entrega de un cronograma mensual, se reciben las necesidades y propuestas desde los distintos estamentos, se revisan acuerdos tomados, se entrega información respecto a supervisiones realizadas por la superintendencia o la Agencia de la Calidad y de los resultados de Aprendizaje de los estudiantes" (D2).

"En un Consejo Escolar lo que se realiza generalmente reuniones mensuales o extraordinarias en algunos casos, para dar a conocer información acerca del cronograma que corresponde, analizar las situaciones emergentes que ocurren dentro del período entre una reunión y otra, cuando es necesario. Dentro de las reuniones del Consejo Escolar se entregan oportunidades de participación y opinión a todos sus miembros. La Directora da a conocer también información acerca de temas financieros del Liceo, como por ejemplo, los gastos que se realizan, en relación al PME. Por otro lado, en el Consejo Escolar, también se realiza difusión y análisis de los instrumentos de gestión del establecimiento, entre ellos el Proyecto Educativo Institucional, Plan de Mejoramiento Educativo, Reglamento Interno, Protocolos de Acción, Reglamento de Evaluación entre otros. En el Consejo Escolar, se discute y se llega a consenso respecto a variados temas, como los ya mencionados, surgiendo importantes ideas de mejora. Otra instancia que se da en las reuniones del Consejo Escolar, tiene que ver con la capacitación, este año, por ejemplo, el Equipo Directivo del establecimiento, elaboró un Plan de Apoyo para el funcionamiento y la participación del Consejo Escolar, el cuál fue dado a conocer a sus miembros, y les permitió conocer acerca de las normativas de su funcionamiento, y su rol dentro del establecimiento, esta también fue una instancia en que se evaluó el trabajo que se estaba desarrollando hasta ese momento. En cada reunión, la secretaria, quién fue escogida en la primera reunión del año, lleva un acta, en la cual registra todos los temas que se tratan y los responsables de llevar a cabo cada actividad". (UTP2)

"Primer lugar siempre se da a conocer todo el funcionamiento del colegio en cuanto a lo pedagógico, en cuanto a la infraestructura, en cuanto a lo valórico y también todo lo que tiene que ver con cuentas SEP que es muy importante, eso es por parte de dirección, y cada estamento entrega su opinión al con respecto al funcionamiento que está logrando como institución y también propuestas al consejo para el análisis".(D3)

"Se hacen reuniones mensuales donde se tratan temas relevantes, tanto del colegio, en la parte administrativa, como asuntos puntuales de algunos estudiantes o problemas graves que se han producido con estudiantes. También tiene un aspecto resolutivo en algunas situaciones puntuales". (P2)

"Ver en que se está fallando, en que se puede mejorar, planificar actividades que vayan en beneficio de los alumnos y del colegio". (CP2)

"Cada persona que esta da su opinión, lo anotamos en el libro de acta, todas las reuniones la fechas, lo que se va hacer y lo que no. Por ejemplo en que se podría utilizar el dinero SEP, ideas para mejorar el colegio". (CA3)

"Normalmente, se da la cuenta pública, y Don Miguel dice lo que se ha gastado, el sostenedor nos da a conocer lo que se ha hecho, lo que tenemos que seguir haciendo eso

	
	generalmente nos preguntan que se ha hecho como
	centro de padres, como centro de alumnos, eso e informar
	más que nada". (CP3)
	"En primera instancia siempre se dan a conocer los
	resultados del aprendizaje por los niños, los subsectores,
	y se ven las debilidades igual, porque todos tenemos la
	palabra en algún momento para decir que nos parece, en
	qué nivel está cada alumno". (AE3)
	quo invoi octa cada diamno : (neo)
	"Sobre la escases de los materiales didácticos que
	podríamos comprar más". (CA4)
	"Se ve generalmente se ve la parte académica en que
	parte está flaqueando o en que materias esta menos
	reforzada, que es lo que hay que reforzar, lo que está
	bien, y algunas cosas que necesitan los niños también se
	habla por lo menos el centro de padres se preocupa de
	eso". (CP4)
	"Se informa los participantes de lo que realiza cada
	estamento, se acuerdan formas de apoyo y se busca
	generar compromiso y participación". (D4)
10. ¿Cuán	"Yo creo que algo saben, pero todavía falta mucho para
informado cree	que la comunidad conozca a cabalidad el propósito que
Ud. que está el resto de la	los CE tienen, pero estamos trabajando para lograr eso".
comunidad	(D1)
escolar sobre las funciones y	
propósitos del	"Creo que falta mucho difundir y trabajar más. Falta darle
Consejo Escolar y los temas que allí	más importancia a la labor del CE". (P1)
se abordan?	, , ,
	"Siempre es posible mejorar los canales de
	comunicación". (AE1)
	"Creo que están medianamente informados, falta todavía
	más información". (CA1)
	"Considero que están muy bien informados, ya que, cada
	representante de los estamentos baja la información a su
<u> </u>	ı

grupo correspondiente, se dan los espacios necesarios para que se reúnan y hagan traspaso de la información". (D2)

"Creo que la mayoría de la comunidad escolar está informada respecto a los temas que se abordan en las reuniones, sin embargo, no creo que manejen en profundidad información acerca de las funciones y propósitos del Consejo Escolar". (UTP2)

"Creo que no tanto porque personalmente recién que soy parte del CE. Me he interiorizado más de éste. Pero en general aún no existe tanta información y no se le ha dado la importancia que éste tiene a nivel de comunidad escolar". (P2)

"Están informados de lo más importante, de las actividades que vienen y lo que se hace en beneficio de los cursos y el colegio, sin embargo es necesario informar de las demás cosas." (CP2)

"Yo creo que la gran mayoría tiene conocimiento, porque ellos también tienen la posibilidad de elegir su representante, entonces se hace un proceso, un poco quizás engorroso, pero lo importante que es llevar el primero a las reuniones de apoderados en la cual se eligió la directiva, y esa directiva es la encargada de elegir al representante en el consejo escolar, en este caso es la presidenta del centro de padres". (D3)

"Más o menos, nosotros igual una vez a la semana pasamos informándoles a los niños sobre las cosas que se iban a hacer, sobre los recreos entretenidos, informamos lo que se iba a hacer con su sala, cosas así, entonces una vez a la semana nosotros le informamos, si no cada dos semanas". (CA3)

"Yo por lo menos me encargo que se enteren en las

reuniones de apoderados, les digo mucho a las personas que vienen a las directivas de cada curso que lo informen, lo que a la gente más le interesa cuando escuchan que llega plata al colegio, piensa así como que "!ah¡ la plata llegó y en que se la gastaron "lo que más les digo siempre que las platas no llegan al colegio, yo trato de informarles mucho, las 30 que vienen que somos las que siempre estamos en las reuniones que hacemos una vez al mes yo les informo todo lo que pasa en el consejo escolar". (CP3)

"No lo tienen muy claro porque no han participado de él, pero uno en la medida que puede yo a mis compañeras asistentes les cuento que pasa y que nos preguntan y a veces los docentes también se acercan a preguntar que hablaron de que se trató, o que temas tocaron y hay que informar, pero no sé si yo en la reflexión pedagógica a ellos se informan yo pienso que si igual, pero yo con los asistentes sí". (AE3)

"Eh! No creo que estén muy informados". (CA4)

"El Centro de Padres, cuando hace reunión tiene que informar, cuando hubo Consejo Escolar que se hizo, así mismo por eso está también el alumno, que es el presidente del Centro de Alumnos, para que vaya informándoles a los cursos, a sus delegados porque tiene un secretario, para que cada uno vaya delegando, en la directiva de los cursos y digan, aquí hay de quinto para arriba, no los más chiquititos, los más grandecitos, eso". (CP4)

"Cada estamento está representado por una persona, la cual tiene la obligación de informar de los acuerdos y casos vistos en estas reuniones, sin embargo, mantenemos un diario mural del Consejo donde se difunden una síntesis de los visto en la reunión". (D4)

14. ¿Cuáles son las principales críticas que usted le haría al funcionamiento y labor del Consejo Escolar? Explíquelas brevemente.

"La periodicidad con que se hacen, deberían ser resolutivos". (D1)

"El CE debe ser resolutivo, que tenga un calendario y las fechas sean respetadas con una participación más real". (P1)

"Que las reuniones del CE se realicen mensualmente".(AE1)

"Yo encuentro que está bien como se está haciendo, todos participamos". (CA1)

"Como estamos trabajando recién este año con esta nueva propuesta, no es mucho lo que podría criticar, ya que en general funciona bien el Consejo y con una alta representación a nivel provincial, ya que cada vez que nos invitan a jornadas, asiste todo el Consejo y eso ha sido muy bien evaluado". (D2)

"Las principales críticas que le haría al funcionamiento y labor del Consejo Escolar, tienen que ver con que el número de reuniones que se realiza es limitado, y además el tiempo de dichas instancias, se hace muy corto, para analizar todas las situaciones que ocurren dentro de la institución y que serían dignas de tratar.

Otra crítica, es que el empoderamiento de su labor de liderazgo, en apoderados y estudiantes, lleva tiempo y práctica, en este sentido a los representantes de estos estamentos en nuestro Consejo Escolar, aún deben seguir fortaleciéndose.

Respecto de la labor del Consejo Escolar, si bien puede ser una entidad resolutiva, si el sostenedor entrega esta facultad, no sé si realmente, pudiese incidir sobre decisiones, que si bien tienen que ver con el establecimiento, en muchas ocasiones son tomadas desde la Corporación y los colegios solo deben acatar, por lo tanto. No sé qué tan factible pudiese ser esa facultad". (UTP2)

"La verdad es que la crítica que puedo hacer es que como participan Apoderados muchas veces no tienen la discreción necesarias ante situaciones puntuales que ocurren en el colegio". (P2)

"La principal crítica tiene que ver con que en ocasiones, se planifica en la misma reunión, la fecha de la reunión siguiente, y después por diversos motivos, se debe cambiar, y como no es con tanta anticipación, es difícil pedir permiso en el trabajo. Por eso debiese avisarse con harta anticipación". (CP2)

"Sí, yo siento que es importantísimo, que a lo mejor de repente nos quita tiempo, pero son cuatro reuniones al año, ósea no es tanto tampoco, yo creo que es mínimo los beneficios que tiene yo considero fundamental, ósea que estén representados todos los estamentos en una reunión en la cual se deben tomar decisiones importantísimas para el establecimiento y el funcionamiento yo estoy súper contento con el consejo en lo que e hecho estos años en el consejo estoy contento". (D3)

"No". (CA3)

"No yo creo que no". (CP3)

"¡Tiene que ser positiva, eh! Una crítica constructiva que está bien yo encuentro que, si está bien liderado bien presentado, bien expuesto todo, pero debería verse como más la realidad de los apoderados eso es lo que, lo que podría yo aportar a esa parte, que los apoderados se vieran, como podría decirlo, la problemática del apoderado de repente de ser más claros con ellos también, eso lo único". (AE3)

"Que a veces por ejemplo le podemos decir algo al director, pero no cumple, ósea le decimos algo que nos

			falta que queremos algo, pero hay veces que no se puede
			tener y no quedamos satisfechos". (CA4)
			"¡Oh! No tengo críticas, no tengo". (CP4)
			"Ninguna". (D4)
Estilo	de	3. ¿Qué	"Velar primero por la participación de cada uno de esos
liderazgo		características tiene el Director(a) que	estamentos. Segundo, de que esos estamentos de alguna
			manera vengan informados y tercero, que esos
		hace que este Consejo cumpla	estamentos también puedan trabajar en la evaluación de
		su función?	lo propuesto". (D1)
			"Él estimula constantemente que todos participemos, que
			opinemos. Tiene la capacidad de convocar de plantear el
			objetivo y a partir de eso trabajar". (P1)
			"Incentiva a la participación en esta organización y
			respeta los acuerdos.(AE1)
			"El Director motiva a realizar los proyectos, los lleva a la
			realidad. Apoya bastante a los estudiantes". (CA1)
			"La principal característica es desarrollar un liderazgo
			participativo, más democrático, brindando oportunidad de
			participación a los representantes de la comunidad
		, 0	educativa. Es importante tener en cuenta la opinión de
		0	ellos, ya que esto contribuye enormemente a la gestión
			institucional". (D2)
			"Las características de la Directora que hacen que este
			Consejo cumpla su función, tienen que ver en primer lugar
			con su estilo de liderazgo, el cual favorece la participación
			y no es autoritario, pero además con características
			propias de su personalidad, que guardan relación con la
			responsabilidad, el compromiso con la institución y con el
			Consejo Escolar, la escucha activa, la buena disposición a
			considerar nuevas ideas, amabilidad en el trato, el
			reconocimiento de la importancia del trabajo en equipo, la
			creencia de que cada persona puede aportar, e instar a la

capacitación y perfeccionamiento a todos y todas, entre otras. A esto se suma, el monitoreo, a las acciones planteadas y los compromisos asumidos". (UTP2)

"Primero que se cumplan las reuniones mensuales, la Directora generalmente no toma decisiones ante algún tema puntual o caso, nos reúne y nos consulta como Consejo". (P2)

"La Directora tiene que ser como la dueña de casa, tiene que estar la dueña de casa para que las cosas funcionen bien". (CP2)

"Bueno como el director, tengo el deber de presidirlo, tengo el deber de entregar la información necesaria para todo el consejo escolar, de todas las cosas que ocurran al interior del establecimiento educacional". (D3)

"Es como de piel, y nos da la confianza para decir lo que nosotros queramos y que no sea así como que está mal él nos dice que todo está bien, entonces por eso nos da la confianza para decir las cosas". (CA3)

"Yo creo, no sécómo podría decirle, como que características. Yo creo que más que eso es acogedor y más inclusivo come digo yo siempre, inclusivo, acogedor hace que uno participe de buena forma, eso es lo que más tiene". (CP3)

"Es un líder muy positivo que siempre nos dice que tenemos que desarrollar muy buenos aprendizajes, buenas estrategias y que podemos hacer, que opina usted siempre nos da el ánimo y siempre esta hay liderazgo en el para que funcione bien". (AE3)

"Que es estricto, gracias a que nos exige más hacemos las cosas bien". (CA4)

"Que permite que todas las partes se expresen es una

persona súper abierta para escuchar y resolver problemas en forma bastante rápida". (CP4)

"Personalmente soy muy apegado a lo normado para este Consejo, siempre intento que la participación sea la mejor por parte de cada integrante, que cada representante tenga tiempo para exponer las situaciones y sugerencias que trae desde sus estamentos". (D4)

4. ¿Qué hace el Director(a) para lograr buenos resultados en la Escuela?

"Que los acuerdos del CE no solamente apunten a cosas que no están directamente relacionadas con los aprendizajes, sino que nos preocupemos de tratar el tema de los aprendizajes". (D1)

"Estimula el trabajo en equipo, nos delega tareas y funciones. Nos da confianza para lograr los objetivos. Trata de consensuar en las decisiones, algo que ha ido aprendiendo con el tiempo". (P1)

"Supervisa que cada estamento cumpla con las funciones encomendadas" (AE1)

"Él habla de sus proyectos y de lo que quiere conseguir. Se mueve bastante. Tiene una buena comunicación con todos los integrantes de la Comunidad Educativa, sobre todo con los estudiantes". (CA1)

"Integrar a todos los estamentos de la comunidad educativa, motivar hacia un proyecto común, lograr identidad con la visión y misión de nuestro PEI, ser consistente y sistemática, mantener un liderazgo directivo con roles claros y definidos, comprometidos, focalizar la gestión pedagógica hacia el mejoramiento, tener presencia activa, visible en la comunidad y generar las condiciones necesarias para mejorar constantemente el funcionamiento de nuestro colegio. Algo importante es creer en las personas, en sus capacidades, en sus habilidades y que entre todos podemos construir un mejor colegio compartiendo responsabilidades".(D2)

"La Directora, para lograr buenos resultados en la escuela, en primer lugar, está enterada de cuál es la realidad del establecimiento, en los diversos ámbitos y de las necesidades que presentan los miembros de la comunidad educativa. Se preocupa de dar respuesta en la mayor medida posible a estas necesidades y además establece una cultura de altas expectativas. Otros aspectos a los cuales la Directora del establecimiento le da gran relevancia, son el favorecimiento de la distribución del liderazgo, en las diversas actividades, la difusión del Proyecto Educativo a la comunidad educativa, el buen trato y la sana convivencia". (UTP2)

"La Directora hace que el Consejo Escolar tome la importancia que corresponde, por lo menos este año el CE ha tenido mucha relevancia, es así que tanto apoderados, alumnos, profesores están al tanto de los proyectos del colegio, de las dificultades que se presentan. Esto nos ha ayudado como colegio a tomar las mejores decisiones para que las metas sean alcanzadas". (P2)

"Hace cumplir el reglamento, es decir en los horarios, vestimenta y comportamiento. Está siempre presente, en las buenas y en las malas.

Además le pone un toque de mamá, tiene buena disposición y buen trato con los niños y los apoderados".(CP2)

"En primer lugar pasa en asunto de confianza, creo que es fundamental la confianza, el acercar a la comunidad al establecimiento, nuestra primera medida fue el abrir las puertas a la comunidad, la cual se hicieran participes, la cual se sientan dueños del establecimiento, entonces todo el camino fue orientado a eso, a tener un buen trato hacia los apoderados, hacia los profesores una buena comunicación entre los estamentos, aquí son

fundamentales todos no solamente nosotros como establecimiento, el rol de los apoderados de los niños es fundamental para el funcionamiento del colegio".(D3)

"Se hacer reforzamiento a veces para que los niños aprendan mas también les da el apoyo y la confianza a los niños, los incita a estudiar, para que les vaya mejor en su rendimiento escolar". (CA3)

"Yo creo que es eso, el ser humano, el ponerse en lugar del otro y darle importancia que los niños necesitan, incluir la palabra, la inclusión que él tiene tanto con los apoderados, es como que no distingue don Miguel entre uno y otro, si hay que ayudar lo ayuda, es lo que hace que este colegio tenga buenos resultados". (CP3)

"El monitoreo yo pienso es el más fundamental, el balance de cada docente, lo que está funcionando aquí de lo que no resulto de lo que podemos mejorar siempre esta hay al pendiente de todo lo que se hace". (AE3)

"Que nos prepara harto, por ejemplo, hacer los Simce que nos quedamos hasta más tarde haciendo ensayos pasando materia para que nos vaya bien". (CA4)

"Cuando ve que hay que reforzar alguna materia se inca como dice uno el diente en esa parte un poquito más, se preocupa de que las cosas sean como parejas, siempre también como el rojo, el verde y amarillo y ojalá fueran todas verdes". (CP4)

"Mantener el foco en la mejora constante, que todo lo que hagamos como Escuela sea para que nuestros estudiantes tengan mejores oportunidades para aprender más y mejor. Esto significa gestionar al personal, los recursos, monitorear constantemente y liderar con afecto". (D4)

¿Cómo 13. comunica usted al grupo de personas que representa (docentes, alumnos 0 apoderados) las discusiones resoluciones que se tratan en las del sesiones Consejo Escolar?

"Trato de participar en las distintas reuniones con los distintos estamentos". (D1)

"Generalmente, yo soy una invitada". (P1)

"A través de reuniones periódicas de los Asistentes de la Educación". (AE1)

"Me reúno con las directivas de cada curso y transmito todo lo que ahí se hizo". (CA1)

"Todo queda en acta y se lee acta anterior en cada reunión. Además se aprovecha la instancia del Consejo Técnico o Consejo Integrado para reforzar la entrega de información cuando lo amerita". (D2)

"Comunico a través de reuniones internas". (UTP2)

"En mi caso reúno a mis colegas de segundo ciclo en algún recreo y les informo de la reunión". (P2)

"Se comenta lo que se conversó en el Consejo Escolar, en las reuniones mensuales del Centro de Padres". (CP2)

"¿A nuestro curso? No, al resto de los alumnos. Suponiendo en la biblioteca, los presidentes desde cuarto básico, se juntan y cada uno comparten la idea de que le hace falta a su curso, para después eso nosotros en el consejo escolar decirlo para que sea más igualitario, para que todos queden conformes, lo que le hace falta lápices, libros, para pintar, cortinas basureros". (CA3)

"Como le digo, en las reuniones". (CP3)

"Bueno nosotros no tenemos la instancia de reunión eso si no tenemos el tiempo de una instancia de reunión solamente los asistentes, como lo tienen los papás o los profesores. Claro, como que nos falta esa parte, ojalá en el Consejo Escolar se destinara una parte para nosotros

		que nos podamos reunir y comentar, pero yo les
		comunico todo lo más importante que se habla, siempre.
		¿En una conversación informal? Si en una conversación
		informal, generalmente cuando vamos a la hora de
		colación que hay nos reunimos todas hay". (AE3)
		obladion que hay nee realimnee todae hay i (r. 120)
		"Que, a veces me preguntan para que te llamaron, porque
		a veces salgo de clases, me preguntan y yo les digo lo
		que me dicen acá". (CA4)
		"Nos juntamos, primeramente, se habla por wasap, en
		primera instancia "mira estoy en consejo se dijo esto, esto
		y esto" hay empiezan todos a opinar, y como que se
		forma un como "ya nos calentamos la cabeza como se
		dice" y después ya nos juntamos a analizar, porque una
		dice no esto sí, esto no y hay llegamos a un consenso".
		(CP4)
		"Me preocupo que las actas sean resumidas y difundidas
		en el diario mural del Colegio". (D4)
Modelo de	5. ¿Cómo se	(0.4)
	•	"Yo diria que lo hacemos a partir, a ver, nosotros
gestión	controla el	"Yo diria que lo hacemos a partir, a ver, nosotros trabajamos en cuatro espacios de participación que son
	controla el cumplimiento de los acuerdos que	
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son
	controla el cumplimiento de los acuerdos que	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos articulando recién ahora. Se supone que todos estos
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos articulando recién ahora. Se supone que todos estos estamentos deben estar de alguna manera articulados en
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos articulando recién ahora. Se supone que todos estos estamentos deben estar de alguna manera articulados en la información, es decir, que lo que trabajaste con los
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos articulando recién ahora. Se supone que todos estos estamentos deben estar de alguna manera articulados en la información, es decir, que lo que trabajaste con los alumnos debe saberlo el CE hay que articularlo, no digo
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos articulando recién ahora. Se supone que todos estos estamentos deben estar de alguna manera articulados en la información, es decir, que lo que trabajaste con los alumnos debe saberlo el CE hay que articularlo, no digo que lo logremos en un porcentaje alto, pero esa es la
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos articulando recién ahora. Se supone que todos estos estamentos deben estar de alguna manera articulados en la información, es decir, que lo que trabajaste con los alumnos debe saberlo el CE hay que articularlo, no digo que lo logremos en un porcentaje alto, pero esa es la intención que nosotros tenemos. Todos estos espacios de
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos articulando recién ahora. Se supone que todos estos estamentos deben estar de alguna manera articulados en la información, es decir, que lo que trabajaste con los alumnos debe saberlo el CE hay que articularlo, no digo que lo logremos en un porcentaje alto, pero esa es la intención que nosotros tenemos. Todos estos espacios de
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos articulando recién ahora. Se supone que todos estos estamentos deben estar de alguna manera articulados en la información, es decir, que lo que trabajaste con los alumnos debe saberlo el CE hay que articularlo, no digo que lo logremos en un porcentaje alto, pero esa es la intención que nosotros tenemos. Todos estos espacios de alguna manera hay que articularlos". (D1)
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos articulando recién ahora. Se supone que todos estos estamentos deben estar de alguna manera articulados en la información, es decir, que lo que trabajaste con los alumnos debe saberlo el CE hay que articularlo, no digo que lo logremos en un porcentaje alto, pero esa es la intención que nosotros tenemos. Todos estos espacios de alguna manera hay que articularlos". (D1)
	controla el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan en el	trabajamos en cuatro espacios de participación que son los más frecuentes: C. de Profesores, el Equipo de Gestión y Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, que lo estamos articulando recién ahora. Se supone que todos estos estamentos deben estar de alguna manera articulados en la información, es decir, que lo que trabajaste con los alumnos debe saberlo el CE hay que articularlo, no digo que lo logremos en un porcentaje alto, pero esa es la intención que nosotros tenemos. Todos estos espacios de alguna manera hay que articularlos". (D1) "A través de reuniones de trabajo en forma periódica, donde se van evaluando los procesos y los pasos a seguir

acuerdos" (AE1)

"Al menos entre los estudiante el Centro de Alumnos lo que se acordó, existe una buena comunicación". (CA1)

"Como sesionamos 1 vez al mes, se controla a través de la lectura del acta anterior en presencia de todos los representantes y vamos punto por punto y verificando si se cumple o no los acuerdos o fechas estipulados con las actividades. Como este año se está fortaleciendo el Consejo Escolar, creo que es buena idea sugerir realizar un monitoreo de las acciones y/o acuerdos, para que lo comprometido se cumpla en los plazos estipulados". (D2) "En cada reunión del Consejo Escolar, se registran en el acta, los acuerdos tomados y luego en la reunión posterior, se lee nuevamente el acta, revisando el nivel de cumplimiento de los acuerdos tomados". (UTP2)

"Queda todo escrito en un acta, la cual es leída cada Consejo y ahí se ven si los acuerdos tomados han sido cumplidos". (P2)

"Con los resultados del colegio y los alumnos". (CP2)

"En primer lugar, yo monitoreo constantemente las ideas las propuestas lo que se realiza junto al Centro de Padres, y también con el apoyo de la Corporación, de la ATP en cuanto más allá de lo pedagógico pero lo que tiene que ver con la relación acá lo vemos nosotros como institución más el centro de padres. Nosotros estamos constantemente. а casi diariamente veces conversaciones con el centro de padres porque, el ente acá del centro de padres es fundamental en el desarrollo del establecimiento, ósea nosotros necesitamos hacer un intercambio deportivo, el centro de padres sabe que necesitamos esto, ellos generan las condiciones para todo lo que necesitemos, tu sabes Álvaro que en los colegios todos los días necesitamos cosas, entonces

recurrimos inmediatamente, ósea aquí el centro de padres hay una constante comunicación, el centro de alumnos tiene un asesor, y él es el que nos transmite a nosotros la información, ya y con la corporación soy yo el que lleva la información lo que ellos quieren de nosotros, entonces esa es la forma de comunicarnos". (D3)

"Si se cumplen, pero no sabemos el proceso". (CA3)

"¡Eh! Es que no lo tengo muy claro, por ejemplo no se si se dice algo en el otro consejo siempre se ha cumplido, ósea, nunca hemos tenido un consejo donde se ha dicho no, no se pudo, siempre se ha cumplido, no tengo claro como lo harán ellos, nosotros como centro de padre y los niños si se controla, por ejemplo yo que soy encargada si a mí me dan no sé cómo cuando teníamos que decidir los dineros que entran, yo soy la encargada de decirlo en el centro de padres, oye que tenemos que hacernos, tenemos que juntarnos en esta reunión porque tenemos que cumplir nosotros de tres ideas dar una y y de esa tenía después que defenderla de hecho ganamos nosotras!, en lo que nosotros queríamos, pero eso, uno ve que se cumpla yo creo que va en el liderazgo que una tenga, y los niños también lo cumplen porque ellos son apoyados por el tío Vladimir, él los apoya, pero yo en cosas directivas no sé cómo lo harán ellos". (CP3)

"Yo pienso que es la comunicación, la comunicación que todos los profesores a nosotros los asistentes nos informan, que es lo que paso en su reflexión, en que hay que afirmar y siempre estamos, como decir, como avisados de lo que está pasando siempre nos informan todo". (AE3)

"No sécómo se controla". (CA4)

"Se controlan porque hay un, como se dice cuando uno escribe, hay un acta, hay un secretario, un acta, que la

otra reunión se lee, se va rectificando si se hizo o no se hizo, el por qué no se hizo y el cuándo se va a hacer". (CP4)

"Me reúno periódicamente con los representantes de cada estamento, establecemos líneas de acción, hago sugerencias y los apoyo para que logren lo que se proponen. Fundamentalmente les entrego criterios de trabajo". (D4)

6. De las siguientes áreas gestión de escolar, ¿cuál considera usted que es la más importante para el Consejo Escolar? Gestión pedagógica, Convivencia clima escolar, gestión de recursos, el liderazgo.

"Todas son importantes porque todas van emergiendo de acuerdo a esa tabla que se va creando. El énfasis, algunas veces es la gestión pedagógica, otras veces son los recursos que los papás se tiran más a ese lado, otras veces el énfasis es la Convivencia Escolar, cuando es Centro de alumnos se invita a la encargada de Convivencia Escolar". (D1)

"Son todas importantes porque van entrelazadas unas con otras". (P1)

"Convivencia y clima escolar, ya que un buen clima escolar genera las instancias necesarias para el aprendizaje y mejora los resultados". (AE1)

"Todas son importantes, pero Convivencia Escolar es fundamentar para obtener logros. Se busca la unión". (CA1)

"Considero que todas las áreas son importantes, sin embargo, las de mayor relevancia son el Liderazgo, relacionado con la conducción, planificación de la gestión institucional y con la responsabilidad de los resultados formativos y académicos del establecimiento, un Director debe ser un líder que movilice hacia la mejora siempre, que logre que se trabaje en función de los objetivos del PEI y que, lo que se busca como institución sea compartido por toda la comunidad educativa y una de las formas de lograrlo es mantener un Consejo Escolar bien

constituido y activo donde se pueda informar las diferentes acciones que se realizan para mejorar la educación en el colegio.

En Convivencia Escolar, el objetivo está focalizado en la formación de nuestros estudiantes para lograr vincularnos de manera sana con los demás miembros de la comunidad y lograr la participación activa de los estudiantes a través de las distintas instancias de participación que les brindemos, como por ejemplo, el Consejo Escolar, instancia que abre la posibilidad de empoderarlos como estamento y donde pueden expresar su opinión respecto de los diferentes aspectos que los involucra.

Está claro, que para construir hay que hacerlo con la participación de todos los estamentos". (D2)

"Creo que todas las áreas son importantes para el Consejo Escolar, sin embargo durante este año, creo que se le ha dado mayor importancia al fortalecimiento del liderazgo, esto en relación al empoderamiento de los miembros del Consejo Escolar como representantes cada uno de un estamento en particular.

Así mismo se ha buscado posicionar al Consejo Escolar, dentro del liceo, como un organismo de vital importancia, capaz de informar, sugerir y tomar decisiones relacionadas con distintos aspectos del contexto escolar". (UTP2)

"Personalmente creo que la gestión pedagógica y clima escolar". (P2)

"Todos son igual de importantes y todos se tratan en el Consejo Escolar". (CP2)

"La gestión pedagógica y la convivencia escolar hoy en día es fundamental, esas dos áreas. Si bien es cierto la de recursos es importantísima, pero es la que nos va a llevar a hacer las cosas que necesitamos en lo

pedagógico".(D3) "La de gestión pedagógica y la de los recursos por que en las reuniones que hemos tenido, hemos estado dando ideas en que se puede ocupar la plata, por ejemplo, en la última reunión, no me acuerdo estuvimos conversando sobre ideas que podíamos hacer como por ejemplo poner los juegos, los data, esas cosas así cortinas". (CA3) "El tema pedagógico creo yo. ¿La gestión pedagógica? Si, es lo que más se conversa porque siempre, de hecho, es lo que tiene mayor tiempo, por que muestran los gráficos de los niños que leen y los que no están leyendo, si tienen algún problema, de eso es lo más se habla en el consejo, y después cada uno expone lo que tiene". (CP3) "El liderazgo, para mí el liderazgo porque de ahí parte, como el árbol, porque si hay un buen líder tenemos buenos resultados al final un buen fruto...Eh! y también el aprendizaje, la gestión pedagógica los aprendizajes de todos los subsectores es muy importante saber en qué situación se encuentra si se encuentra inicia, elemental, adecuado o avanzado es muy importante para trabajar". (AE3) "Convivencia y gestión pedagógica". (CA4) "La convivencia y clima escolar". (CP4) "La gestión pedagógica y la convivencia escolar". (D4) ¿Considera 11. "Sí porque es una buena instancia de participación de relevante toda la Comunidad Educativa y desde ese punto de vista fortalecer el Consejo Escolar se pueden lograr muy buenos resultados y por ende a este fortalecer nuestro trabajo y nuestro colegio". (D1) establecimiento? "Sí, porque al trabajar en equipo, se pueden lograr más

cosas, porque al trabajar todos los estamentos en forma

mancomunada se fortalece el colegio". (P1)

"Sí, para que la comunidad en pleno pueda identificarse con nuestro PEI". (AE1)

"Sí porque es una instancia en donde todos participan, en especial los estudiantes hacen llegar sus ideas a la dirección, participan de los proyectos y no se le da tanto trabajo a los profesores" (CA1).

"Considero que es muy relevante, y es lo que nos propusimos este año con el equipo directivo, a través del convenio colectivo al cual nos adherimos, cuyo objetivo es elaborar un Plan de Fortalecimiento del Consejo Escolar. Es así, que este año comenzamos a reunirnos todos los meses a diferencia de años anteriores que sólo se cumplía con lo que estipulaba la normativa: 4 sesiones al año". (D2)

"Este año, se dio el primer paso de fortalecimiento del Consejo Escolar, a través de su correcta constitución y la elaboración y aplicación del Plan de Apoyo, sin embargo, creo que aún falta mucho por hacer y se debe seguir fortaleciendo esta entidad, hasta que logra posicionarse en el lugar que le corresponde dentro de la institución y que además sus funciones y propósitos, sean conocidos por toda la comunidad educativa". (UTP2)

"Creo que en nuestro colegio está bastante bien constituido y participan todas las entidades relevantes del colegio". (P2)

"Creo que las representantes del Consejo Escolar debiésemos tener un documento con lo que se trata en cada reunión del Consejo Escolar, para darlo a conocer en las reuniones del Centro de Padres". (CP2)

"A mí me gustaría que en alguna oportunidad fuera resolutivo, porque así también el colegio tiene que tomar decisiones importantes también tengamos el respaldo de

los otros estamentos, muchas veces a nosotros como director nos toca ser el malo de la película, entonces se generan conflictos hacia nosotros como personas, entonces me gustaría que en algunas decisiones , por ejemplo caso extremos de disciplina el consejo escolar tuviera la facultad también a lo mejor no en lo resolutivo tuviera la oportunidad una mayor facultad para apoyar esa decisión, me gustaría a mí". (D3)

"Debiera continuar, por que como nosotros nos vamos todos los que están en el centro de alumnos también son de nuestro curso, entonces los niños, los de séptimo pasan a octavo, entonces no sabemos si va a continuar, el consejo escolar también necesita de los alumnos para saber las ideas". (CA3)

"Sí, creo que es importante que siga, porque uno así se informa de cosas que no se hablan diariamente". (CP3)

"¡Eh! Bueno en el consejo escolar se habla de tantos proyectos de repente pero hasta el momento ha funcionado bien pero si se le podría agregar más". (AE3)

"Si, Porque, a veces los alumnos opinan algo, pero por ejemplo se lo intentan decir al director, pero está muy ocupado, en cambio cuando hay centro de alumnos el presidente puede ir y decirle lo que opinan los demás". (CA4)

"Eh!..!Yo lo encuentro que está súper bien por el momento, no creo que se tenga que fortalecer, yo creo que está funcionando súper bien". (CP4)

"Fortalecerlo desde la utilidad que tiene esta reunión para la mejora de la escuela, no viéndolo como una mera reunión informativa". (D4) 12. ¿Cómo se informa a la comunidad educativa sobre el trabajo del Consejo Escolar?

"A través del Consejo de Profesores, reuniones de apoderados, reuniones de Centro de alumnos, informativos y los representantes de cada estamento se encarga de tener a sus representados de lo que se trata en los CE". (D1)

"A través de las reuniones de profesores, de Padres y Apoderados". (P1)

"A través de las reuniones de Padres y Apoderados que se realizan en forma mensual y a través de un informativo escrito emanado de Inspectoría General". (AE1)

"A través del radio con la cuentan los alumnos y dando la información sala por sala". (CA1)

"En general la comunidad educativa se informa con la bajada de información de los representantes de cada estamento, por ese motivo tratamos de incorporar un representante de todos los niveles educativos, cubriendo pre básica con una representante de una educadora, primer ciclo con sus docente representante, segundo ciclo también con su docente representante, un representante de los Asistentes de Educación, uno del Centro de Estudiantes que se turna la directiva para participar, representantes del Centro General de padres y apoderados, quienes bajan la información en reunión de asamblea con las directivas de todos los cursos, encargada de Convivencia Escolar, UTP, representante de PIE y en ocasiones también participa la encargada de Medio Ambiente. Así es que tenemos muchos canales para bajar la información". (D2)

"El trabajo del Consejo Escolar se informa a la Comunidad Educativa, en las diferentes reuniones integradas que se llevan a cabo en el establecimiento y además cada representante da a conocer a su estamento, mediante reuniones internas, el trabajo que se está realizando".

(UTP2)

"Cada representante informa a sus pares, en mi caso reúno a mis colegas de segundo ciclo en algún recreo y les informo de la reunión". (P2)

"En reuniones de Centro de Padres, la información más importante". (CP2)

"Primero en las reuniones de apoderados, la representante de cada estamento tiene que llevar hacia sus bases, por lo tanto la primera información llega a las directivas del centro de padres y la directiva del centro de padres son las encargadas de llevar hacia las reuniones, y cuando son propuestas importantísimas que necesitamos que sepa toda la comunidad, se les manda por escrito con en comunicación, funcionamos arto con la comunicación en este colegio". (D3)

"En las reuniones del Centro de Padres, hay informo lo que me corresponde a mí". (CP3)

"¡Eh! La persona que es encargada del Centro de Padres, la presidenta del Centro de Padres, ella informa a su asamblea, tiene que informar a su asamblea. Porque hay representantes de ellas también". (AE3)

"Que a veces en el Consejo Escolar, en los recreos hacemos actividades, cosas así, organizados por el Centro de Alumnos. ¿Y ahí ustedes, cuentan un poco lo que hacen en el consejo? Si, o conversamos a veces que hay veces los niños chicos nos preguntan qué hacemos en el Consejo Escolar". (CA4)

"Eh! ¡Por reuniones, y por información escrita, se entrega un informativo de esto, no de todos los consejos, porque no todos son eh!, hay cosas que son más relevantes que

	T	
		otras, cuando son muy relevantes si se hace reunión o se
		hace por forma escrita, si no se informa cuando
		corresponde sea la reunión del mes". (CP4)
		"A través del diario mural que tenemos a la entrada del
		Colegio". (D4)
Participación	7. ¿De qué forma	"Difícil es esa pregunta, pero hay que tratar de darle
aporta usteo mejora de	aporta usted a la	
	•	pertinencia al CE, que tenga pertinencia con los temas
	Escuela?	que tienen que ver con la mejora. Es lo que te señalaba
		porque de repente el CE se puede ir para otro lado, pero
		la idea es que siempre el CE trate temas centrado en eso
		y uno tiene que ir explicando un poco que es lo que es
		tener un buen colegio por ejemplo". (D1)
		"Desde la Convivencia Escolar, velando porque no haya
		conflictos y si éstos surgen, mediar para obtener buenos
		resultados y que el clima de escolar no se vea dañado.
		Viendo estrategias para generar un buen clima. Organizar
		talleres de contención para abordar distintos problemas
		que surgen". (P1)
		"Cumpliendo a cabalidad con mi rol de inspectora y
		generando un clima de cordialidad para que el ambiente
		escolar sea grato". (AE1)
	O	"Doy mi opinión y transmito a mis compañeros lo que se
		quiere que se haga. Trabajo para que los proyectos se
		cumplan". (CA1)
		Campian . (Orti)
		"Mi provide an deade al listemana victoria de la companya de la co
		"Mi aporte es desde el liderazgo, velando por el
		cumplimiento del PEI a través del consejo escolar, siendo
		una instancia de participación que contribuye a la
		responsabilidad de todo los integrantes en la mejora de
		nuestro establecimiento". (D2)
		"Mi aporte a la mejora de la escuela, guarda relación con
		liderar los aspectos pedagógicos, entregando
		1 7 3 0 7 - 3 3 - 3 - 3

oportunidades de educación a todos nuestros estudiantes, esto se traduce en idear y poner en práctica estrategias de apoyo, que permitan mejorar los aprendizajes de los niños y niñas, es así como por ejemplo, he implementado Planes de Apoyo a la lectura inicial en Pre- Básica, Nivelación de estudiantes con retraso en lectoescritura, Organización de horarios de recuperación pare estudiantes que no cumplen con trabajos en clases, entre otros. Esto se fortalece con el trabajo que realizo en conjunto con la Directora, con los docentes, para compartir prácticas exitosas y generar lineamientos institucionales en pos de la mejora, favoreciendo el trabajo entre los docentes y las especialistas del PIE, de manera que el trabajo entre ellos, se vuelva cercano y colaborativo. Creo que también aporta a la mejora, la revisión que hago de las planificaciones, en las cuales me preocupo de que se encuentren presentes actividades que den respuesta a los distintos estilos de aprendizaje, y si no están, realizo sugerencias para ello, favoreciendo que todos tengan acceso al contenido y la habilidad a desarrollar.

La revisión de las evaluaciones bimestrales, lo cual permite que los estudiantes se enfrenten a instrumentos de evaluación correctamente construidos y variados, me preocupo también de que se realicen las adaptaciones curriculares, en los casos en que es necesario. Otro aspecto en el que aporto a la mejora de la escuela, es en las entrevistas de orientación que realizo a estudiantes y sus apoderados, lo cual permite aclarar dudas en el ámbito pedagógico, fortalecer el compromiso y la responsabilidad, en los casos en que es necesario. Me gusta apoyar el área disciplinaria, a través de la mediación entre estudiantes, y también en base al desarrollo de sanciones formativas, que permitan a los estudiantes tomar conciencia de los errores cometidos. Creo que también aporto a la mejora del establecimiento, en el sentido que entrego un buen trato y la confianza

necesaria, a todos aquellos que solicitan mi ayuda y acojo con gusto propuestas e innovaciones de mis colegas, que sean posibles de realizar. Finalmente y lo más importante es que creo que aporto, en el sentido en que estoy comprometida con el Liceo, con su Proyecto Educativo Institucional y con sus estudiantes, lo cual intento mostrar en mis actos. (UTP2)

"Llevando las inquietudes y la mirada de mis colegas de segundo ciclo, planteándolas en el consejo escolar y luego informar de las decisiones tomadas en el CE". (P2)

"Haciendo cumplir el orden, haciendo que todo vaya bien para el colegio y los alumnos". (CP2)

"Primero ser como soy, creo que es fundamental el ser cercano a la gente, es una de las características que yo considero, no sé lo que es lo que pensaran los demás pero es mi cercanía con la gente de darles confianza el darles oportunidades, creo que es fundamental". (D3)

"En realidad, no soy solo yo el Centro de Alumnos en sí, que hemos hecho campañas para el reciclaje las obras que hemos traído". (CA3)

"Yo creo, como le digo en todo, aparte de lo económico, porque este Centro de Padres es muy activo, nosotros hacemos candidatura a reina y todos los años y es con dinero, se hace y toda la plata se invierte en el colegio, entonces ese es como el aporte el tener un Centro de Padres activo, esa es mi labor el haberlo hecho acá que el Centro de Padres sepa y conozca lo que es la escuela". (CP3)

"Bueno yo personalmente, yo hago el vaciado de las pruebas y yo me doy cuenta en qué nivel están los niños, y yo pregunto al docente: -yo noté que en este contenido que ustedes pasaron el niño que como en todo lo general

bajo o fue bien aplicado, como yo tengo el resultado de las pruebas yo me doy cuenta como está el aprendizaje de cada niño". (AE3) "Que tomo las opiniones de mis compañeros, para hacérselas llegar al director". (CA4) "Como apoderada, preocupándome de que mi niño ejecute las tareas que se le encomiendan, ya sea en materia o en trabajos en lo que sea viniendo constantemente, bueno siempre estoy, y tratando que siempre las cosas funcionen bien". (CP4) "Liderando desde una gestión positiva, generando participación y compromiso, dando oportunidades de desarrollo constante y demostrando ese desarrollo". (D4) "Primero yo construyo las tablas anticipadamente, hago ¿Podría su las invitaciones y yo parto los Consejos diciendo que de estos son los temas tratados, según lo acordado y que participación en las sesiones del obviamente doy participación a todos los estamentos Consejo Escolar? cuando se trata el tema, pero siempre uno tiene que estar tratando de moderar para lograr el objetivo final del tema tratado y no se vaya para otro lado, pero la participación la tienen todos". (D1) "Fundamentalmente doy mi opinión y acato lo que en el CE se acuerda, y expongo". (P1) "Soy ordenada, llevo las actas del CE, asisto siempre a las reuniones y cumplo con los horarios". (AE1) "Doy mi opinión, discuto y hablo sobre lo que se está tratando. Participo activamente en las sesiones". (CA1) "En general mi participación es bien activa, generalmente

> presento la tabla y pido que se lea el acta anterior para ver los acuerdos y monitorear los cumplimientos de estos.

8.

forma

caracterizar

Se informan las actividades con las fechas correspondientes, se da espacio para intervenciones y opiniones de los representantes y se rescatan las necesidades. nudos críticos V propuestas por estamentos".(D2)

"Mi participación en las sesiones del Consejo Escolar, tienen que ver con dar a conocer la información pedagógica, como por ej: Fechas de evaluaciones, aspectos del reglamento de evaluación, resultados obtenidos, etc., pero también con proponer estrategias o recibir sugerencias de los otros miembros del Consejo, en relación a esta área". (UTP2)

"Llevar la voz de mis colegas, dar mi punto de vista, participar activamente en la reunión". (P2)

"Participo como Centro de Padres, viendo algo que beneficie al Centro de Padres y los alumnos, sin perjudicar al colegio". (CP2)

"Como le decía anteriormente liderando el consejo escolar, y planteando propuestas que conduzcan a cada día a mejorar el establecimiento, lo cual contamos con el apoyo de todos los estamentos". (D3)

"Escucho, también opino sobre mi ideas, y también escucho sobre la ideas de los demás y hay entre todos como que tomamos una decisión". (CA3)

"No, bueno conversamos mucho, de todo, digamos en tanto que tendría yo que evocarme a hablar de mi puesto, pero no si estamos conversando un tema de cómo mejorar, que en un curso no está funcionando algo, yo tengo toda la opinión, ósea, uno conversa mucho, en realidad lo que hay en este colegio es eso que uno puede conversar libremente, no está cuartada de nada". (CP3)

"Siempre el representante del sostenedor me pide mi opinión como yo soy apoderada aparte igual, pero siempre pide la opinión de cómo lo vemos nosotros, y también nos consulta que podría ser mejor estrategia para que los niños estuvieran mejor, siempre esta hay y es importante porque siempre nos toman en cuenta". (AE3)

"Opino sobre las cosas, yo de los que les pasa a mis compañeros para que se compren los materiales necesarios, cosas así". (CA4)

"Yo hablo, yo siempre opino, no, no me quedo callada yo escucho y hablo, cuando hay que opinar al respecto, si opino y la tía, como se llama esta tía, es la Sra. en eso es bien abierta deja que todos se expresen hasta los alumnos, porque también hay alumnos". (CP4)

"Yo presido el Consejo Escolar". (D4)

9. ¿Me podría describir la última reunión del Consejo Escolar, todo lo que ocurrió y de lo que usted se acuerda?

"La última, mira no sé si fue la del PASE o la de la jornada de los Talleres Laborales, la de Octubre, ahí hicimos una evaluación que tenía que ver con los Talleres Laborales y lo que se venía del mes de Octubre, que era Primera Infancia, la evaluación de la Fiesta de la Chilenidad donde hubo participación, era uno de los temas amarrados por el CE". (D1)

"Se discutió lo del proyecto PASE y todo lo que involucra". (P1)

"El día Miércoles 31 de Octubre a las 11:30 horas. Se habló sobre la ceremonia de Licenciatura de los 4° Medios 2017, de determinó las comisiones y las funciones.

La muestra de talleres laborales a la comunidad y su participación en el encuentro comunal de la Primera Infancia". (AE1)

"Hablamos sobre cómo se iba a organizar la muestra de talleres el día de la paz, la ceremonia de Licenciatura de los cuartos medios y lo que se hará el próximo año". (CA1)

"La última reunión que se realizó fue el día 2 de noviembre, donde por tener que asistir a una reunión de Directores, llegue lamentablemente atrasada, sin embargo, descubrí que el Consejo logró funcionar perfectamente y dieron inicio a la reunión y yo sólo me integré después. Me satisface esto porque ellos tenían claro la tabla de la reunión y fueron autónomos en su funcionamiento.

Cuando me incorporo, se estaba tratando el caso de una estudiante que presentaba reiteradas faltas al manual de Convivencia y estaba colocando en riesgo la seguridad de sus compañeros y el de los adultos del establecimiento, golpeándolos constantemente, se revisó el caso, porque de acuerdo al manual, estaba con condicionalidad extrema. Se explica al Consejo que el caso se informó a la Corporación por la gravedad de las faltas. Se comunica además la posibilidad de traslado de la estudiante a otro colegio de la comuna y que está asegurado el cupo desde la Corporación. También se informó sobre la visita de la Superintendencia y del resultado obtenido, donde se obtuvo una calificación satisfactoria sin observaciones, por lo cual cumplimos con todo lo solicitado. Se informó sobre las fechas de actividades que vienen, las matrículas y cobertura a la fecha, salidas fin de año, uso de piscina por los colegios municipales, costos por gastos SEP de acuerdo al PME y por último se dio espacio para que entregaran información desde sus estamentos. Apoderados informan sobre una pelea fuera del colegio, donde tres jóvenes externos al colegio le pegaron a un estudiante nuestro. Enfatizan que es responsabilidad de todos el reguardo de los estudiantes y que se debe proteger a nuestros niños. Se designa a un docente para

estar afuera a la salida en la tarde. Se pide gestionar ayuda a Policía Municipal". (D2)

"Durante la última reunión del Consejo Escolar, se trató el tema de una estudiante, a la cual se había aplicado el Reglamento Interno, y cuya madre apeló al Consejo Escolar, a través de una carta, la cual fue leída a los presentes.

Directora informó acerca de la supervisión realizada por la Superintendencia de Educación, al establecimiento, dando a conocer los aspectos en los cuales se centró la visita, y el resultado obtenido.

Se dio a conocer información acerca de las fechas y horarios en que se realizarían las actividades que correspondían por cronograma, por ej: la licenciatura diurna y vespertina, en relación a esto, los miembros del Consejo, plantearon dudas y sugerencias, por ej: la representante de los apoderados, planteó su inquietud, respecto a la cantidad de invitaciones que se enviarían por estudiante. Se dio a conocer información respecto a los últimos gastos realizados en el contexto del PME". (UTP2)

"La última reunión fue extraordinaria y se vio el caso de un estudiante que le faltó el respeto gravemente a una colega, a este niño se le había aplicado el manual de Convivencia, solo venía a dar pruebas. El apoderado apeló y el CE decidió que el estudiante fuera reintegrado al colegio con la condicionalidad que corresponde". (P2)

"La última reunión fue extraordinaria y se trató acerca del caso de Ashley". (CP2)

"Estuvo relacionado con la convivencia, con todas las actividades que como corporación se están desarrollando, que tuvo una muy buena acogida, entonces ese fue nuestro último tema que tocamos en el consejo, que es

con las actividades que estamos realizando. Y lo pedagógico que eso se ve en todos los consejos". (D3)

"Hablamos de que se podía hacer con la plata de movámonos, que se decidió poner en todas las salas data, entonces ahora están poniendo datas en todas las salas". (CA3)

"El último consejo, se habló de si mal no recuerdo del movámonos, que ya están instalando creo que en ese aspecto ganamos nosotros, los apoderados y los niños porque queríamos data para todas las salas, de eso se trató el último consejo escolar". (CP3)

"El último consejo escolar, tuvimos extraordinario que fue el movámonos y de ahí nos quedamos como más atrasados en eso como que nos falta consejo escolar, como el cierre, pero se dio a conocer lo que el aprendizaje que siempre se arroja, gráficos que muestran la UTP con el director, eso que se puede motivar a los niños, para que Asistan su asistencia, todo eso". (AE3)

"No lo recuerdo". (CA 4)

"Yo, a la última que asistí no fue este año, SI, fue a principio de año, cuando hubo el cambio de directiva y se vio como había estado el rendimiento del año anterior, se vio como habían sido los resultados y las cosas que queríamos para el año 2017, eso fue, eso me recuerdo bien, que se haría con los dineros y platas SEP, que quería hacer el centro de padres, que quería el colegio, todas esas cosas se vieron, se hizo como un calendario de actividades o de metas a cumplir, eso". (CP4)

"En la última reunión trabajamos en el proyecto Movámonos por la educación pública". (D4)

15. ¿Considera que el Consejo

"Sí, porque se congrega a toda la comunidad educativa a

Escolar es una oportunidad de participación real al interior de su establecimiento?

través de sus representantes en donde la opinión de todos es importante". (D1)

"Pienso que sí, porque nosotros podemos opinar y entregar nuestros puntos de vista e ideas y dar soluciones de distintos puntos de vista". (P1)

"Sí, el CE es una oportunidad de participación de todos los estamentos de la comunidad educativa". (AE1)

"Sí, porque como estudiante puedo dar mi opinión y transmitir la de los que represento". (CA1)

"Totalmente, por la forma en la cual se está trabajando, considero que cada vez más se fortalece y lo demuestra el gran interés y motivación de los participantes. Además la responsabilidad con la cual asumen los acuerdos y compromisos. Me encanta la seriedad con la cual se hablan los temas y la importancia que le dan de manera súper objetiva. Creo que es una gran instancia que favorecerá mejoras en nuestro establecimiento, ya que todos esteremos informados sobre lo que ocurre y de la gestión que se lleva a cabo y existe la posibilidad de tomar decisiones conjunto aceptando en la corresponsabilidad que nos compete a todos". (D2)

"Si, considero que el Consejo Escolar es una oportunidad de participación real al interior de este establecimiento, que aún debe mejorase a través de la práctica, pero sí lo es". (UTP2)

"Creo que sí, me he dado cuenta que el CE es muy importante dentro de un colegio y también necesario, ya que existe una representación de todos y eso hace que tome más relevancia todo lo propuesto durante el año". (P2)

"Sí" (CP2)

"Sí, indudable acá, en el momento que se abrió las

puertas del establecimiento la comunidad comenzó a participar más está representado en el consejo escolar, así que no, bien, bien, importantísima labor especialmente el centro de padres, todas las cosas que ha hecho en beneficio del colegio importantísima, por ejemplo te cuento algo concreto nosotros nos construyeron la corporación la cancha de futbol sintética y lo primero que hicimos con el centro de padres fue cerrarla, el autogestión del centro de padres es importantísima en el colegio". (D3)

"Sí". (CA3)

"Sí, porque nos preparamos como para eso, tomamos desayuno si es en la mañana con cositas ricas y cada uno tare sus cositas, nos preparamos para ese día". (CP3)

"Si es como una retroalimentación que se le da al colegio yo pienso cuando se dice consejo escolar s como que le están como que le están revisando todo lo que se hizo evaluando todo lo que sea hecho como que alimenta siempre el representante del sostenedor como que trae consejos como que hay que todos se le ocurren ideas, positivas, siempre trae la ganas las fuerzas a parte felicitarlo es como que ella trae otras ideas nuevas como innovar es como entretenida eso es lo que hace, encuentro que es buen aporte, para el colegio para la comunidad educativa para todos". (AE3)

"Yo creo que sí, porque así nos ponemos más responsable en hacer muchas cosas". (CA4)

"Sí, sí de todas maneras una se siente parte, no es una cosa que el colegio a puerta cerrada, en una oficina resuelva todo, no. Nos sentimos súper parte, por eso la convivencia es súper buena yo creo somos muy compenetrados en eso". (CP4)

"Sí, es una buena excusa para reunirse y generar mayor
identidad con los objetivos y metas institucionales,
haciendo que todos opinen, den sus puntos de vistas,
apoyen y se comprometan con la mejora". (D4)

SOLO USO ACADÉMICO