

**UNIVERSIDAD MAYOR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
POSTGRADOS EDUCACIÓN**

**Efectividad de los estilos de gestión utilizados por los profesores encargados de escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro de Melipilla al desarrollar el Plan de Mejoramiento Educativo.**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
ACADEMICO DE MAGISTER EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
MENCION ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN EDUCACIONAL

**Alumnas:**

**Jerez Carrasco Liliana Yanet**

**Tapia Jerez Claudia Macarena**

**Profesor Guía:**

**Mg. Claudio Molina Díaz**

**AÑO: 2018**

## **Dedicatoria**

Esta tesis la dedicamos a nuestras familias, quienes nos han apoyado incondicionalmente durante todo este proceso, por comprender nuestra ausencia en muchas ocasiones especiales, por ser nuestro soporte cuando quisimos decaer...

A la comuna de San Pedro de Melipilla, donde vivimos, trabajamos y entregamos todos los conocimientos adquiridos.

SOLO USO ACADÉMICO

## **Agradecimientos**

A nuestro profesor guía, Señor Claudio Molina Díaz, quién ha guiado nuestra tesis, no ha entregado todo su apoyo, paciencia y colaboración para realizar esta investigación.

A las personas que colaboraron en esta investigación, dedicando tiempo y entregando sus conocimientos, como aporte a nuestra tesis.

A nuestras familias por apoyarnos, comprendernos y estar siempre presentes.

SOLO USO ACADÉMICO

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Formulación del Problema.....	6
1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.....	8
1.4. Objetivo General .....	11
1.5. Objetivos Específicos .....	11
1.6. Preguntas de investigación.....	11
Síntesis del capítulo .....	13
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Políticas Públicas .....	15
2.2. Contexto de la Investigación .....	23
2.3. Gestión Administrativa .....	28
Síntesis del capítulo .....	31
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1. Diseño de la investigación.....	33
3.2. Universo, población de referencia y muestra bajo estudio.....	35
3.3. Técnicas de Análisis.....	40
CAPITULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	52
Síntesis del Capítulo.....	104
CAPITULO V: CONCLUSIONES .....	106
5.1. Generales.....	106
5.2. Desde los objetivos.....	108
5.3. Desde lo teórico. Respetar sangría al inicio de cada párrafo... ..	113
5.4. Limitaciones.....	113
5.5. Proyecciones .....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	116

## RESUMEN

Efectividad en la gestión de una escuela, comprende realizar prácticas que consoliden la cultura institucional, a través de una adecuada gestión administrativa y pedagógica; alineada con las necesidades educativas, se generarán resultados positivos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Comprobar la efectividad en los estilos de gestión de profesores encargados de escuelas rurales multigrado al desarrollar el Plan de Mejoramiento Educativo, es el foco de la investigación, considerando que si existen escuelas con las mismas condiciones, no se reflejen los mismos resultados.

Se utilizó un diseño de investigación descriptivo, de tipo cualitativo, la técnica de entrevistas semi-estructuradas aplicadas a tres profesores encargados y un grupo focal con seis docentes. Luego, se analizaron los discursos recopilados para obtener ideas-fuerza, fundamentales para comprender el problema planteado. Finalmente, al interpretar los datos se extrajeron conclusiones respecto al rol del profesor encargado, características de los estilos de gestión y su relación con los procesos educativos.

Los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a profesores encargados y docentes de las unidades educativas, muestran las opiniones y dominio de temas como PME, rol del profesor encargado, y estilos de gestión. Como conclusiones se hace mención a que las unidades educativas están dotadas de docentes comprometidos, que asumen roles para los cuales están capacitados, que ejecutan y monitorean el PME y de profesores encargados que trabajan las áreas de este plan, como son gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos, desarrollando diversas estrategias para la mejora, como trabajo en equipo, y reflexiones pedagógicas en instancias de microcentro, entre otras.

Por tanto la efectividad en los estilos de gestión está presente en cada uno de los establecimientos investigados, el rol que asume cada profesor encargado es de gran importancia y es quien logra concretar las acciones para llegar a la mejora, abordando la ejecución eficiente del Plan de Mejoramiento Educativo.

**Palabras claves:** Efectividad – gestión - escuela rural – multigrado – profesor encargado - política pública - plan de mejoramiento educativo

## **ABSTRACT**

Effectiveness in the management of a school, includes performing practices that consolidate the institutional culture, through an adequate administrative and pedagogical management; aligned with the educational needs, positive results will be generated in the teaching-learning processes.

Checking the effectiveness in management styles of teachers in charge of multigrade rural schools when developing the Educational Improvement Plan, is the focus of the research, considering that if there are schools with the same conditions, the same results are not reflected.

A qualitative descriptive research design was used, the technique of semi-structured interviews applied to three teachers in charge and a focus group with six teachers. Then, the collected discourses were analyzed to obtain ideas-force, fundamental to understand the problem posed. Finally, when interpreting the data, conclusions were drawn regarding the role of the teacher in charge, characteristics of management styles and their relationship with educational processes.

The results obtained in the interviews carried out with teachers in charge and teachers of the educational units, show the opinions and domain of topics such as PME, the role of the teacher in charge, and management styles. As conclusions, mention is made of the fact that the educational units are equipped with committed teachers, who assume roles for which they are trained, that execute and monitor the PME and of the teachers in charge who work in the areas of this plan, such as pedagogical management, leadership, school coexistence and resource management, developing various strategies for improvement, such as teamwork, and pedagogical reflections in microcentro instances, among others.

Therefore the effectiveness in management styles is present in each of the investigated establishments, the role assumed by each teacher in charge is of great importance and who is able to specify the actions to reach the improvement, addressing the efficient execution of the Plan of Educational Improvement.

**Key words:** Effectiveness – management – multigrade - rural school – teacher in charge- public policy - educational improvement plan

## INTRODUCCIÓN

En el siguiente informe de tesis, se analizó la efectividad de los estilos de gestión utilizados por los profesores encargados de las escuelas rurales multigrado y cómo esta efectividad en los estilos, influye en el desarrollo de los Planes de Mejoramiento Educativo.

Considerando la idea de Raczynsky y Muñoz (2005), se considera efectividad en los estilos de gestión de los profesores encargados, a todas aquellas prácticas que fortalecen una cultura institucional, utilizando modelos de administración y gestión educacional que estén alineados con las necesidades y generen resultados positivos en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Para lograr la efectividad en los estilos de gestión, es fundamental que el profesor encargado tenga estrategias y objetivos claramente definidos, los cuales deben ser cuantificables y medibles para lograr los resultados esperados. De este modo, se realizará un trabajo en equipo cooperativo, con tareas individuales y compartidas, aunque el profesor encargado seguirá siendo el responsable de liderar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa.

Para realizar este trabajo, se estudió una muestra compuesta por profesores encargados y docentes de tres escuelas rurales multigrados incompletas: Escuela G - N° 139, Lo Encañado; Escuela G - N° 140, Corneche; y Escuela G - N° 141, La Manga. Estas escuelas dependen del Departamento de Administración y Educación Municipal (DAEM), de la comuna de San Pedro de Melipilla y a su vez este, del Departamento Provincial de Educación Talagante, de la Provincia de Melipilla, Región Metropolitana.

Una escuela rural multigrado, es aquella donde el profesor o profesores enseñan a más de un nivel educativo al mismo tiempo, es decir, dos o más cursos están en una misma sala con estudiantes de diferentes edades y realidades socio-económicas.

Estas escuelas surgen de la necesidad de atender a los niños y niñas que viven en localidades pequeñas y aisladas a lo largo del país, en condición de ruralidad. Hay

factores, que de distintas formas condicionan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Muchas veces los logros no son los esperados, ya que el proceso multigrado es más lento que el de aula común porque los alumnos están en una misma sala no siendo todos del mismo grado o curso, lo cual retrasa en algunos casos este proceso.

Otros factores que inciden en este retraso son las limitantes que tienen relación con la escasa infraestructura, acceso a internet limitado, materiales pedagógicos desactualizados y desplazamiento a sectores apartados que realizan los docentes. Cabe mencionar también la diversidad cultural, características socio-económicas de los alumnos, y el nivel educacional de los padres; son múltiples y variadas las causas que están involucradas en este proceso y es por esta razón que se considera un tema contingente para análisis (Leyton, 2013).

Este estudio se orientó por un paradigma de base cualitativo-interpretativo de investigación, utilizando como técnicas, la entrevista semi-estructurada y un grupo focal, teniendo como participantes, en calidad de informantes clave, a los profesores encargados y docentes, que contribuyeron al análisis de la efectividad de los estilos de gestión utilizados por los profesores encargados de las escuelas rurales multigrado en relación a los planes de mejoramiento educativo.

La muestra se conformó de la siguiente manera:

- Tres profesores encargados de las escuelas rurales anteriormente mencionadas.
- Seis docentes de enseñanza básica de las escuelas rurales anteriormente mencionadas.

El procesamiento de los datos se organizó en categorías, para clasificar las posibles respuestas y se hizo el vaciado de datos en una matriz estándar, hasta saturar los espacios de información para luego generar tablas de los resultados con los datos analizados, lo cual llevó a la interpretación del fenómeno bajo estudio. A partir de la matriz se dispuso el universo discursivo por categoría y se realizó la interpretación de los discursos o contenidos. Luego de ello, se redujo los datos, siempre por categorías, para

extraer las ideas-fuerza de cada una de ellas, para finalmente, elaborar la teoría interpretativa del fenómeno bajo estudio, considerando la argumentación de la teoría fundamentada en los datos, también llamada teoría desde la base (Molina, 2016).

Esta investigación recopiló información que permitió describir, desde la mirada de los actores entrevistados, la vinculación entre la gestión de los profesores encargados y el diseño e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo desarrollado en cada unidad educativa.

El estudio pretende ser un aporte para las comunidades educativas que funcionan bajo esta modalidad multigrado, permitiendo entregar información relevante y concreta en relación a su desempeño y al impacto que generan en los procesos de enseñanza aprendizaje, valorando los resultados como un aporte real para conocer el grado de participación, colaboración y trabajo en equipo que se logra en cada establecimiento para alcanzar una educación de calidad.

En el primer capítulo, se presenta la pregunta-problema de investigación, que responde básicamente a la necesidad de dar a conocer una realidad educativa muy particular y poco estudiada como lo son las escuelas rurales multigrado. La investigación se centró en tres escuelas, ubicadas en la comuna de San Pedro de Melipilla en la región Metropolitana.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico que postula la investigación, la cual se sustenta en cuatro grandes temas de análisis: políticas públicas, contexto, gestión administrativa y conceptos involucrados. A su vez, dichos temas han sido subdivididos, para obtener una visión global que represente el estado de la situación acerca del objeto de estudio y que respalde dicho trabajo.

En el tercer capítulo, se plantea el marco metodológico, la caracterización del paradigma de base cualitativo-interpretativo que orientó la investigación, y se describen los componentes del diseño por el cual se optó. Esto permitió reunir los elementos fundamentales, para aplicar el diseño a una unidad social concreta como lo son los

profesores encargados y docentes de estas tres escuelas, y así comprender el objeto de estudio desde la perspectiva de los actores locales.

El cuarto capítulo, presenta y analiza los resultados obtenidos, mediante la aplicación de los instrumentos y técnicas que se utilizaron.

Finalmente, el quinto capítulo señala las conclusiones sustentadas en los resultados, además de plantear sugerencias y recomendaciones, como posible aporte para el mejoramiento continuo de la gestión, en los actores involucrados de las escuelas multigrado rural, de la comuna de San Pedro de Melipilla y, se espera, también a lo largo del país.

A continuación, se presenta el primer capítulo de esta investigación y los ítems a tratar: antecedentes, formulación del problema, justificación e importancia de la investigación, preguntas de investigación, objetivo general, y objetivos específicos.

SOLO USO ACADÉMICO

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las unidades educativas rurales, fueron concebidas para dar respuesta a la comunidad en diferentes ámbitos y se han convertido en un importante espacio de socialización en el cual los estudiantes se relacionan con sus pares, docentes, padres, apoderados, la comunidad en general y otros agentes de los contextos.

La importancia de la escuela rural, radica en el aporte efectivo que se hace en la formación de niños y niñas para que estos tomen parte activa y responsable en la vida social y es aquí donde se preparan para afrontar, entender y resolver problemas concretos de la comunidad.

La educación rural debe considerar los estándares de calidad para asegurar aprendizajes en igualdad de condiciones; no importando el lugar geográfico en que se encuentren ubicadas las unidades educativas, de todas formas se debe implementar el curriculum y el desarrollo de aprendizajes a través de logros educativos estipulados en los planes y programas de estudio a nivel nacional.

### **1.1. Antecedentes**

Dentro de la región Metropolitana, a escasos kilómetros de Santiago existen escuelas rurales con modalidad multigrado, las cuales funcionan con una baja matrícula, por ello los cursos se combinan entre dos y seis niveles. Esta modalidad la ejecutan profesores encargados, quienes tienen la responsabilidad de realizar funciones, tanto pedagógicas como administrativas.

La gestión de establecimientos multigrados ha sido implementada como un verdadero problema desde el punto de vista del recurso humano y económico, tanto por el aislamiento geográfico como por la posibilidad del funcionamiento con un solo profesional de la educación, contando incluso a veces con la ausencia de un director, debido a la multifuncionalidad del unidocente.

En la comuna de San Pedro de Melipilla existen tres escuelas multigrado incompletas. Estas escuelas dependen de un profesor encargado y están constituidas por un grupo de docentes, profesionales y asistentes de la educación.

El propósito de esta investigación es describir la efectividad en los estilos de gestión que cada profesor encargado desarrolla en las escuelas G - N°139, Lo Encañado; G-N°140, Corneche; y G-N°141, La Manga, permitiendo entregar información relevante y concreta en relación a su desempeño y a los resultados de los procesos de enseñanza-aprendizaje, considerando el desarrollo de cada Plan de Mejoramiento Educativo.

## **1.2. Formulación del Problema**

Considerando lo expuesto, la pregunta-problema que orientó la presente investigación, fue la siguiente:

¿Cuál es la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados de las escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro de Melipilla, en el desarrollo del Plan de Mejoramiento Educativo?

Una vez presentada la pregunta-problema, que guio a las tesis hacia el cumplimiento de los objetivos de investigación, se proseguirá a continuación, con la fundamentación del tema a investigar.

La investigación está enfocada en ser un aporte significativo que entregue evidencias del proceso educativo que se da en tres escuelas rurales de la comuna de San Pedro, a través de datos cualitativos e interpretativos cuya importancia se centra en facilitar y fortalecer el trabajo de los profesores encargados. Contribuyendo con información relevante en la gestión del profesor encargado, enmarcado en los planes de mejoramiento educativo, donde podremos visualizar prácticas educativas efectivas y de calidad.

Desde esta mirada, el aporte de esta investigación, de conocimiento empírico, es una contribución acerca del fenómeno de estudio.

Teniendo en cuenta la reflexión de Leyton (s/f), en relación a la gestión administrativa en los establecimientos rurales, este autor considera diferentes aristas tales como:

- Importancia del rol que tiene el profesor encargado, independiente del lugar y de los actores que se desarrollan en cada una de ellas. Si consideramos que las temáticas relativas a la gestión de organizaciones escolares están tomando cada día mayor relevancia en el ámbito escolar, una buena gestión administrativa y pedagógica influiría positivamente en el logro de los buenos resultados del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Existen diferentes estilos de gestión utilizados por los profesores encargados en las unidades educativas, los cuales afectan positiva o negativamente en los procesos educativos, considerando las cuatro dimensiones del plan de mejoramiento educativo de cada unidad educativa. Son estos los que determinan el trabajo a realizar, por ejemplo: gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos.
- La estrecha relación entre la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados con los procesos educativos que se dan en las escuelas en estudio, generan controversia al momento de observar los niveles de calidad, pues existiendo las mismas condiciones no reflejan las mismas prácticas.

Por otra parte, cabe señalar la vinculación entre la gestión educativa y la efectividad escolar, teniendo presente el planteamiento de la Unicef (2004), que señala que:

*“La efectividad escolar es más que resultados de aprendizaje de los alumnos. Que una escuela tenga buenos resultados SIMCE no significa necesariamente, y no lo suponemos, que sea efectiva en otras dimensiones de la labor educativa, como son el desarrollo de las personas en ámbitos distintos al cognitivo o la formación de ciudadanos responsables y conocedores de sus deberes y derechos”.*

En el contexto de esta investigación y de acuerdo a la idea de Raczynsky y Muñoz (2005), se considera *efectividad* en los estilos de gestión de los profesores encargados, a todas aquellas prácticas que fortalecen una cultura institucional, utilizando modelos de administración y gestión educacional que estén alineados con las necesidades y generen resultados positivos en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Finalmente, se estima un excelente campo a investigar, ya que las escuelas rurales multigrado son una realidad poco conocida en la región Metropolitana y han sido escasamente estudiadas, especialmente por instituciones formadoras de pre grado en formación pedagógica.

Teniendo en cuenta la fundamentación de esta investigación, se enuncian las razones que dan el real sentido a la realización de esta investigación.

### **1.3. Justificación e Importancia de la Investigación**

La investigación tiene por objetivo, generar evidencias que posibiliten decidir acerca de entregar herramientas para facilitar y fortalecer el trabajo de los profesores encargados en las escuelas rurales multigrado donde se desempeñan.

Los resultados obtenidos en esta investigación, podrán ser compartidos y utilizados en las unidades educativas, para sustentar decisiones que posibilitarían mejorar la efectividad en la gestión de los profesores encargados. Y de esta forma impactar positivamente en la convivencia, las prácticas pedagógicas y los resultados que alcanzan los alumnos en los procesos de enseñanza- aprendizaje.

El tener acceso a la información sobre los modelos de gestión de los profesores encargados de las escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro de Melipilla, se considera de gran utilidad para el Departamento de Educación de la comuna, porque refleja lo que sucede realmente en los establecimientos y así, se pueda analizar los puntos críticos en cada uno de ellos, con fines de mejoramiento.

Por otra parte, los profesores encargados serán provistos de información real de lo que ocurre en sus propios establecimientos y podrán analizarlas debilidades, para transformarlas en fortalezas. También así, los docentes observarán en la investigación, la descripción del panorama del quehacer pedagógico y sus implicancias.

A partir de la investigación que se llevó a cabo en los tres establecimientos mencionados anteriormente, se recogió información referida a las cuatro dimensiones que componen el plan de mejoramiento educativo, las cuales son:

- Gestión pedagógica, compuesta por: gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes.
- Liderazgo, constituido por: Liderazgo del sostenedor y liderazgo del director.
- Convivencia escolar, la cual considera: formación integral de los estudiantes, convivencia, participación y vida democrática.
- Gestión de recursos, integrada por: gestión del personal, gestión de los recursos financieros y gestión de los recursos educativos.

La investigación resultó viable y práctica, porque la propuesta que orientó la búsqueda de evidencias sobre la gestión en los establecimientos rurales multigrados de la comuna de San Pedro de Melipilla, permitió dar cuenta de su efectividad, generando conocimiento de esta realidad.

Además, fue factible de realizar, porque consideró recursos financieros, humanos y materiales suficientes para llevarla a cabo.

Las investigadoras aportaron con las competencias para realizar la investigación, ya que dominan los temas de gestión y están inmersas en los mismos espacios de trabajo que la muestra.

Para efectuar esta investigación, se optó por un diseño descriptivo, de tipo cualitativo, que utilizó las siguientes técnicas:

- Entrevista semi-estructurada

- Grupo focal

Cabe destacar que las tres escuelas mencionadas, pertenecen a un microcentro lo cual permitió que el trabajo fuera más fluido, en cuanto a la recogida de la información.

Dentro de la región Metropolitana, a escasos kilómetros de Santiago existen escuelas rurales con modalidad multigrado, las cuales funcionan con una baja matrícula; por ello, los cursos se combinan entre dos y tres niveles. Esta modalidad la ejecutan profesores encargados, los que en el cumplimiento de sus obligaciones, tienen la responsabilidad de realizar tanto las funciones pedagógicas propias del ejercicio de la docencia, como aquellas administrativas vinculadas con la gestión global de la institución escolar.

Por ser un tema poco conocido y explorado, se decidió trabajar en el análisis de la efectividad de los estilos de gestión utilizados por los profesores encargados de escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro de Melipilla, en relación al Plan de Mejoramiento Educativo.

La complejidad de la investigación se centró en que existe escaso material sobre el desarrollo de los planes de mejoramiento educativo en escuelas de los sectores rurales de la región Metropolitana, ya sea documentos técnicos o informes de investigación.

Por lo tanto, cabe mencionar que hubo poco material que sirviera de referencia y apoyo para desarrollar el tema planteado, lo que ciertamente constituyó una dificultad asociada a la realización del estudio.

Las tres escuelas rurales multigrado involucradas, pertenecen a un microcentro, denominado Conexión Docente, dependiente del Departamento de Administración y Educación Municipal de la comuna de San Pedro de Melipilla, del Departamento Provincial de Educación Talagante, provincia de Melipilla, región Metropolitana.

La investigación resultó pertinente al programa de magister cursado, ya que los estilos de gestión, son un pilar fundamental dentro de las asignaturas del magíster en Ciencias de la Educación, dada su mención en Administración y Gestión Educacional.

La administración y gestión al interior de las escuelas rurales multigrado, fue el foco principal de interés que guio la investigación realizada. Las herramientas que este magíster proporcionó a las investigadoras, fueron un cimiento significativo para realizar la investigación propuesta.

Una vez recopilados los antecedentes necesarios, se señalan las preguntas de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.

#### **1.4. Objetivo General**

Describir la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados de escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro de Melipilla, en desarrollo del Plan de Mejoramiento Educativo.

#### **1.5. Objetivos Específicos**

1.5.1 Develar los roles de los profesores encargados en la gestión administrativa del Plan de Mejoramiento Educativo.

1.5.2 Identificar los estilos de gestión que los profesores encargados utilizan al ejecutar el Plan de Mejoramiento Educativo.

1.5.3 Relacionar la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados con los procesos de ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo.

#### **1.6. Preguntas de investigación**

La investigación se enmarca, en la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados de tres escuelas rurales de la comuna de San Pedro de Melipilla.

A continuación se presentan los objetivos específicos con sus respectivas preguntas principales y secundarias de investigación:

**Tabla N° 1: Relación entre los objetivos específicos y las preguntas principales y secundarias de la investigación.**

Objetivos específicos	Preguntas principales	Preguntas secundarias
Develar los roles de los profesores encargados en la gestión administrativa del Plan de Mejoramiento Educativo.	¿Cuáles son los roles de los profesores encargados en la gestión administrativa del PME?	¿Cuáles son los roles que debe desempeñar un Profesor Encargado (PE)? ¿Qué entienden por gestión administrativa los PE y docentes? ¿Qué significado tiene el PME para los PE y docentes? ¿Cuál es el rol principal de un PE en la gestión administrativa del PME? ¿A qué ámbitos del PME le dan mayor importancia y tiempo los PE? ¿El rol en la gestión administrativa del PME es igual para todos los profesores encargados de las escuelas de la comuna? ¿Cuáles roles prevalecen?
Identificar los estilos de gestión que los profesores encargados utilizan al ejecutar el Plan de Mejoramiento Educativo.	¿Cuáles son los estilos de gestión utilizados por los profesores encargados al ejecutar el PME?	¿Qué entienden los PE y docentes por estilo de gestión? ¿Se identifican los PE con un estilo de gestión en particular? ¿Los docentes identifican a su PE con un estilo de gestión? ¿La implementación exitosa de un PME requiere de un liderazgo efectivo? ¿Las etapas de implementación y ejecución del PME requieren de una gestión administrativa particular? ¿Cuáles son los estilos de Gestión utilizados en cada unidad educativa de la comuna de San Pedro de Melipilla al ejecutar el PME? ¿En qué aspectos son semejantes o diferentes?
Relacionar la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados con los procesos de ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo.	¿Cuál es la relación entre la efectividad de los estilos de gestión y los procesos de ejecución del PME? ¿Existe una relación entre los estilos de gestión con los procesos de ejecución del PME?	¿Los PE enfrentan las diferentes etapas del PME de la misma manera? ¿Qué estrategias de gestión y liderazgo utilizan en cada etapa? ¿Las etapas del PME se cumplen con la misma efectividad? ¿El éxito en el cumplimiento de metas se relaciona con el estilo de gestión? ¿Cuál es la relación que se da entre los estilos de gestión presentes en la escuela y el logro de las metas propuestas en el PME? ¿Se dan las mismas relaciones en las diferentes etapas del PME? ¿Con cuál de los estilos de gestión se dan los mejores resultados en los procesos de ejecución del PME?

## **Síntesis del capítulo**

A modo de síntesis del primer capítulo, se puede decir que la investigación se fundamentó en la pregunta clave, que tiene relación con describir la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados de las unidades educativas mencionadas anteriormente.

Las escuelas rurales multigrado han sido poco estudiadas en el ámbito académico nacional, por lo cual se considera un aporte significativo para comprender la efectividad de los estilos de gestión de la educación rural en Chile.

A partir de la investigación que se llevó a cabo, se dio cuenta del logro de los objetivos considerados.

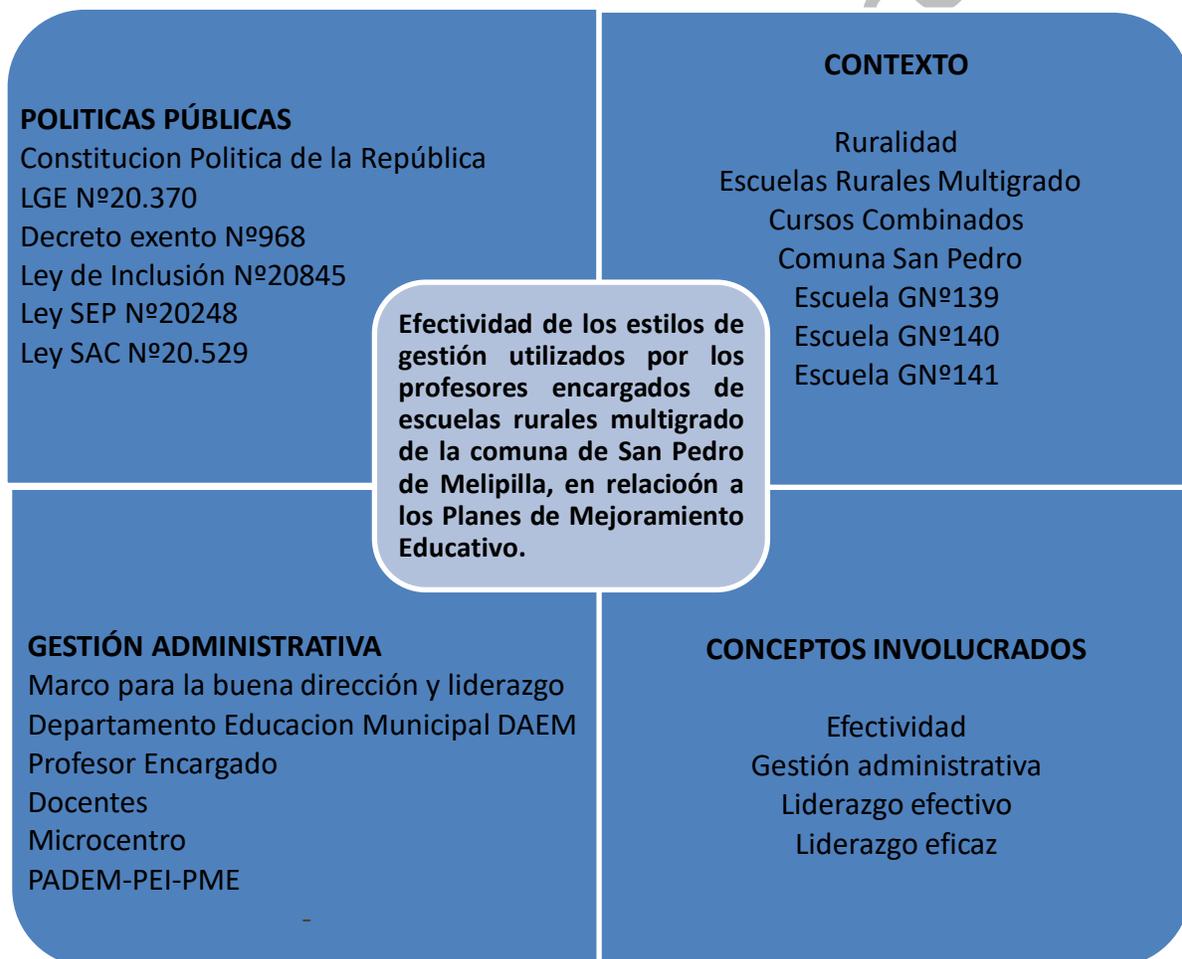
Declarados los objetivos y las preguntas de investigación, referentes al planteamiento del problema de estudio, el capítulo II desarrolla el marco teórico, por lo cual en dicho acápite se presentan los temas y contenidos pertinentes a la investigación.

SOLO USO ACADÉMICO

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En relación a la investigación planteada, la cual responde a la efectividad de los estilos de gestión utilizados por los profesores encargados de escuelas rurales multigrados de la comuna de San Pedro de Melipilla, en el desarrollo de los Planes de Mejoramiento Educativo, se seleccionaron cuatro grandes temas de análisis, los cuales están subdivididos y expuestos en el siguiente cuadro: políticas públicas, contexto, gestión administrativa y conceptos involucrados.

**Figura N° 1: Contenidos seleccionados para el Marco Teórico.**



Estos conceptos aportan a los lineamientos para la investigación, donde se profundiza e indaga siendo una guía al lector y de este modo, se pueda responder a la pregunta de investigación, de manera clara sobre los temas planteados.

A continuación presentamos el primer contenido seleccionado para esta investigación:

## **2.1. Políticas Públicas**

La educación es un derecho que debe ser ejercido por todos los habitantes de una nación, cualquiera sea la zona geográfica en que se encuentre. Por esto consideramos fundamental abordar como primer tema de análisis, las políticas públicas.

Lo anterior, además, en un contexto más amplio, como lo señala la Unesco en cuanto al derecho de la educación (Unesco, 2014):

*“La educación es un derecho humano fundamental, esencial para poder ejercitar todos los demás derechos. La educación promueve la libertad y la autonomía personal y genera importantes beneficios para el desarrollo.”*

Dentro de las políticas públicas, se encuentran las políticas educacionales que influyen directamente en la vida de las personas, ya que afectan todas las áreas de desarrollo, no solo en la formación de los niños, sino que de alguna forma también se vinculan con los adultos., es importante saber cómo estas impactan en la educación nacional y más específicamente en la escuela rural multigrado a lo largo del país.

En este ámbito, es importante destacar lo que corresponde a la Constitución Política de la República de Chile. El Estado en su carta fundamental, señala que dentro de las garantías constitucionales, está el ámbito educacional.

El derecho a la Educación, en el capítulo III, artículo 19, número 10 de dicha Constitución, se manifiesta como:

*“La educación tiene por objeto el pleno desarrollo de la persona en las distintas etapas de su vida.”*

La educación es un proceso permanente y constante a lo largo de la vida; todas las personas tienen derecho a acceder a la educación y corresponde al Estado velar porque todos puedan recibirla; en este sentido, agrega que:

*“Corresponderá al estado, así mismo, fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles;...”*

Pero la educación no es solo un deber que concierne al Estado, sino que es un compromiso de todos los integrantes de la nación. Sobre esta materia, la Constitución señala que:

*“Es deber de la comunidad contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de la educación”.*

Por lo anteriormente señalado, es misión y obligación del Estado de Chile asegurar el derecho a la educación a los alumnos y alumnas de sectores rurales. El Estado de Chile, debe contribuir a propiciar el derecho preferente de los padres para cumplir con el fin de la educación. Siendo las municipalidades y posteriormente las Agencias locales quienes deben financiar gratuitamente las escuelas rurales multigrado.

Otra política a destacar es la Ley General de Educación N°20.370 (LGE), donde se distingue el deber del cumplimiento del Estado de Chile con los fines que propicia.

Esto significa, que el Estado debe garantizar una educación gratuita para todos los niños y niñas del país y esta debe ser:

- De calidad, fundada en un proyecto educativo público.
- Laico, vale decir respetuoso de toda expresión religiosa, pluralista.
- Debe promover tanto la inclusión social como la equidad.

Lo anterior radica en el rol del Estado, de asegurar la calidad de la educación, estableciendo las condiciones necesarias para ello. A través de las instituciones competentes, se debe verificar permanentemente su cumplimiento realizando

supervisión, para facilitar apoyo pedagógico a los establecimientos y promover el desarrollo profesional docente.

Se debe consignar el deber del Estado, en velar por la igualdad de oportunidades y la inclusión educativa, promoviendo especialmente las brechas para reducir las desigualdades derivadas de circunstancias:

- Económicas
- Sociales
- Étnicas
- De género
- Territoriales y en este aspecto se hace primordial destacar el carácter rural de la investigación que se llevó a cabo.

La Ley N° 20.529 del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC), promulgada el 11 de agosto de 2011, complementa lo establecido en la LGE donde se plantea el nuevo sistema de aseguramiento de la calidad, afecta a todo el sistema escolar, educación parvularia, básica y media. Establece el diseño de una *nueva institucionalidad* en educación, distribuyendo tareas y responsabilidades específicas a cuatro instituciones que: “...*velan por la calidad de la educación, la mejora continua de los aprendizajes y el fomento de las capacidades de gestión de los establecimientos*”(Mineduc, 2016).

El Ministerio de Educación es el órgano rector y coordinador del sistema, el cual regula las políticas, normativas y financiamiento en la educación.

El Consejo Nacional de Educación, es el encargado de orientar a los establecimientos y sostenedores. Es el que aprueba todo aquello que está relacionado con el currículo nacional y entrega los lineamientos necesarios para asegurar un la educación de calidad (Mineduc, 2016).

Por otra parte, se crearon dos organismos:

- La Agencia de Calidad de la Educación, cuyo objetivo es evaluar y ordenar los logros de aprendizaje y el cumplimiento de otros Indicadores de calidad y el desempeño de las escuelas, para orientar su quehacer institucional y pedagógico y así mantener informada a la comunidad escolar de los procesos.
- La Superintendencia de Educación, que cumple la finalidad de fiscalizar el uso de los recursos, así como el cumplimiento de la normativa educacional, atender denuncias y reclamos y establecer sanciones (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

Esta nueva Institucionalidad, pretende asegurar una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes, entregando herramientas que servirán de apoyo, orientación, evaluación y fiscalización permanente (Mineduc, 2016).

Por otra parte, el legislador cuando se refiere a educación, lo hace de manera universal, razón por la cual se necesita un referente que genere un marco relacionado con la educación rural. Lo anterior está mencionado en el decreto N° 968/2012, que es un ordenamiento legal, que no define ni se pronuncia expresamente sobre educación rural; aun así, señala dentro de sus fundamentos lo siguiente:

*“Que, en tal contexto la Educación Rural, si bien no es una modalidad del sistema, tiene particularidades que la distinguen de otros tipos de educación regular, y que deben normarse en su diferencia”.*

La educación rural no es una modalidad del sistema, pero sí presenta algunas características particulares como el contexto sociocultural en el que se desenvuelve, el aislamiento de los centros sociales y culturales, cursos multigrados, entre otras peculiaridades que la diferencian de la educación regular. Es por esto, que presenta algunas normativas diferentes. Por lo tanto, la escuela debe ser una instancia de oportunidad para el aprendizaje en equidad y calidad de todos los estudiantes de las pequeñas localidades rurales, incluso de las más distantes, a la vez que debe velar por

proteger el progreso de la trayectoria escolar, a lo menos, doce años. Por esto el decreto N° 968/2012, agrega:

*“Que, las escuelas rurales multigrado son realidades que en la experiencia nacional ofrecen relevantes oportunidades de aprendizaje para todos los escolares de las localidades rurales pequeñas y distantes y, por tanto, para progresar en la trayectoria educativa de al menos 12 años de escolaridad”.*

Por ello, este decreto entrega acciones que inciden directamente en la calidad de la educación permitiendo reunir escuelas rurales en microcentros, a este respecto se señala:

*“Artículo 1º. Los profesores de las escuelas rurales multigrado podrán realizar una reunión técnico-pedagógica al mes, llamada microcentro, equivalente a la suma de las dos horas semanales de reunión técnica de los establecimientos educacionales con dotación completa de profesores por curso.”*

Los microcentros ofrecen instancias de reflexión, orientación, y perfeccionamiento para los profesores, además que pueden compartir opiniones y experiencias, que contribuyen al desarrollo personal y profesional de los docentes de estas escuelas.

Por otra parte la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP) N°20248, tiene como objetivo asignar recursos por subvención a los estudiantes vulnerables a nivel socioeconómico y establecer compromisos, para mejorar la calidad de la educación incentivando a la comunidad educativa.

La Ley SEP ha sido establecida, para lograr un uso óptimo de los recursos extraordinarios destinados a estudiantes emergentes y prioritarios, todo ello para aumentar los índices de calidad en materia de resultados. A través de la compra de recursos y contratación de personal idóneo, se pretende establecer el mejoramiento en la calidad de la educación, en los establecimientos subvencionados del país.

Los establecimientos educacionales son adscritos a esta subvención, en un proceso voluntario de los sostenedores quienes suscriben el “*Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa*” con el Ministerio de Educación. (Anexo I, Resumen Ley de Subvención Escolar Preferencial)

Dentro de los compromisos adquiridos, corresponde a cada unidad educativa elaborar y cumplir, junto con la comunidad escolar, un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) considerando acciones que involucren a estudiantes desde el primer nivel de Transición hasta octavo básico. Se basa en cuatro áreas específicas como son: gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos.

Este plan es un instrumento que permite ordenar los procesos y decisiones que se dan en cada comunidad educativa con el objetivo de dar oportunidades para que todos los estudiantes del país reciban una educación de calidad, integrando actividades que aportan a desarrollar diferentes capacidades e intereses con el currículum tradicional, de esta forma el estudiante logrará alcanzar su proyecto de vida transformándose en una persona integral. (Mineduc, 2015:6)

Otro compromiso destacado dentro del marco de la Ley SEP, es aquel que tiene relación con los resultados académicos al establecer y cumplir metas de los estudiantes, en especial aquellos que son prioritarios, concertados con el Ministerio de Educación en función de la aplicación del sistema de evaluación nacional y sus resultados.

El Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (Simce) proporciona información relevante para el quehacer de los distintos actores del sistema educativo. Su propósito principal consiste en contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas del currículum nacional y relacionándolos con el contexto escolar y social en el que estos aprenden.

Desde el año 2012, la evaluación Simce se transformó en el sistema de evaluación dependiente de la Agencia de Calidad de la Educación. Dicha evaluación, ha sido

destinada a determinar los resultados de aprendizaje de los establecimientos: midiendo el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente, en diferentes asignaturas o áreas de aprendizaje, a través de una medición que se aplica a todos los estudiantes del país que cursan los niveles específicos.

Cabe mencionar que esta muestra, también recoge información sobre docentes, estudiantes, padres y apoderados a través de cuestionarios utilizados para determinar el contexto en el que se encuentra el alumnado en general.

Los resultados de las pruebas estandarizadas Simce, entregan información de los tipos de aprendizaje logrados por los estudiantes en los diferentes niveles de enseñanza, además, complementan el análisis que realiza cada establecimiento a partir de sus propias evaluaciones, lo que permite situar los logros de alumnos dentro de un contexto nacional.

De este modo, los resultados de las pruebas Simce, aportan información clave para que cada comunidad educativa reflexione sobre los aprendizajes alcanzados por sus estudiantes e identifique desafíos y fortalezas que contribuyan a la elaboración o reformulación de estrategias de enseñanza orientadas a mejorar los aprendizajes.

Finalmente, se considera importante, en el marco de la investigación destacar dentro de los compromisos de información a la familia en la Ley SEP, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que:

*“...tiene una relevancia central en el sistema escolar chileno, en la medida que en él se explica cuáles son los sentidos y el sello que caracteriza a cada establecimiento y cuál es el aporte que realiza al desarrollo de su comunidad”.*  
(Mineduc, 2015).

El proyecto educativo es un referente que pueden utilizar las familias al momento de seleccionar un establecimiento educacional, además es un instrumento que permite guiar a toda la organización educativa. Es de vital importancia que el PEI sea representativo de la cultura escolar diversa de cada establecimiento y su contexto y que

toda la comunidad educativa, sea partícipe de manera activa en su revisión y actualización.

La Ley de inclusión escolar N° 20845/2015, también entrega lineamientos para que todas las personas que asistan a establecimientos educacionales subvencionados por el Estado, obtengan una educación de calidad.

La Ley de Inclusión, se puede entender como uno de los pilares que sustentan las reformas implementadas por el gobierno de la presidenta Michelle Bachelet para ser aplicadas desde el año 2015 en adelante. Dichas materias, se enfocan en el mejoramiento de la calidad de la educación su acceso y cobertura.

Los tópicos más significativos de esta Ley, son:

- Proponer gratuidad,
- Más recursos incrementando en un 20% la Subvención Escolar Preferencial,
- Fin de la selección en establecimientos que reciban aportes del estado,
- Sistema de admisión inclusivo, destacando que si los cupos no son suficientes la selección será aleatoria,
- Admite la creación de programas especiales que permitan el desarrollo de expresión artística, deportivas o alta exigencia académica,
- Los proyectos educativos se mantienen debiendo desarrollar Programas de Mejoramiento Educativo,
- El compromiso familiar en esta ley es relevante pues los padres, tienen que adherirse al proyecto educativo del establecimiento y además deben dar preferencia a la admisión de los miembros de una familia,
- Se elimina el lucro, en relación a este punto cabe destacar que los recursos solo son utilizados con fines educativos,
- Protección al alumno, esta nueva ley impide cancelar matrícula por rendimiento, no se pueden efectuar expulsiones en medio de un año escolar a no ser una falta grave que ponga en riesgo la seguridad escolar,

- Este nuevo sistema se implementará gradualmente para obtener una transición ordenada (Ley de inclusión, 2016).

A continuación abordamos el segundo contenido seleccionado, que está relacionado con el contexto donde se desarrolló la investigación.

## **2.2. Contexto de la Investigación**

Otro tema importante de tratar, tiene relación con el contexto donde se desarrolla la investigación. Estas son tres escuelas rurales multigrado incompletas pertenecientes a la comuna de San Pedro de Melipilla en la Región Metropolitana.

Chile es un país con una concentración de la población mayoritariamente urbana, son pocos los contextos rurales. La población se encuentra distribuida a lo largo del territorio nacional, que va desde localidades altiplánicas desérticas en el norte, pasando por territorios templados y fértiles en la zona central, hasta llegar a la Patagonia y archipiélagos australes fríos y lluviosos. A lo largo del territorio nacional, en la población escolar rural además se observa diversidad étnica debido a las constantes migraciones de grupos en busca de fuentes de trabajo (Moreno, 2007).

Resulta oportuno destacar aquí lo señalado por Williamson (s. f), en cuanto a que *“se entenderá por “rural” el territorio (relación de espacio-ambiente, sociedad y cultura y economía) estructurado en torno a procesos económicos de extracción natural, de producción directa de productos agropecuarios, mineros o pesqueros, de turismo especializado, que cuentan con población relativamente dispersa o agrupada en pequeñas villas de no más de 2.000 habitantes.”*

Así, se entiende por rural a todo aquel lugar físico en donde exista población limitada, la cual se dedique en su mayoría a la extracción de recursos naturales. Cabe señalar que la Región Metropolitana es más bien conocida por ser una zona urbana, además de encontrarse en ella la capital de país, por lo cual los sectores rurales se

encuentran en segundo plano y muchas veces son desconocidos, incluso para los mismos habitantes de la región.

*Williamson (s. f.), señala, además, que “Lo rural cuenta con procesos de socialización, producción y reproducción cultural y/o lingüística particulares. No se explica sólo por la contradicción, tensión o diferenciación con lo urbano ni se define solo por una categoría censal, estadística o geográfica.”*

Sin embargo y más allá de lo expuesto, no existen delimitaciones claras sobre lo rural y urbano, como destaca este autor:

*“Los límites entre lo urbano y la ruralidad son plásticos, difusos, como un enmarañado de redes de relaciones que no tienen ni comienzo ni fin preciso, el mundo rural se extiende por múltiples rutas al urbano” (Williamson, s. f.)*

Esta investigación, refleja la realidad educativa de un sector rural inmerso en la Región Metropolitana, la cual se divide en seis provincias y, a su vez, están compuestas por 70 comunas en total, siendo estas mayoritariamente urbanas.

La provincia de Melipilla es la que cuenta con mayor superficie rural, la cual alcanza un 26% del territorio regional. Esta se compone de cinco municipios, uno de ellos se ubica en el extremo sur poniente de la Región Metropolitana, con una superficie aproximada de 800 kilómetros cuadrados y corresponde a la comuna de San Pedro de Melipilla donde se desarrolló esta investigación.

San Pedro de Melipilla, es una comuna rural con un tiempo de viaje desde el centro poblado más cercano que alcanza los 35 minutos. La población se distribuye en forma dispersa, sus viviendas se ubican generalmente en los costados de los caminos y carretera del sector. La principal actividad comunal es la frutícola, siendo la producción de frutillas la de mayor relevancia. Este es un producto de temporada que se produce entre los meses de agosto a marzo. Otros productos cultivados son el trigo, cebada, avena, parronales y cabe destacar como actividades económicas: la horticultura, ganadería y apicultura.

Esta comuna cuenta con 34 localidades, entre las cuales se encuentran La Manga, Corneche, y Lo Encañado.

La comuna de San Pedro consta de 11 establecimientos municipales, comenzando por un Liceo Municipal que imparte educación desde pre-kínder hasta cuarto medio. Dicho establecimiento es el único de la comuna que tiene enseñanza media; además, existen seis establecimiento educacionales con enseñanza hasta octavo básico y cuatro escuelas con enseñanza hasta sexto básico, las cuales serán parte de la investigación y están ligadas al microcentro “Conexión docente”.

A lo anterior, además se puede agregar que:

*“... una de las características propias de la Educación Rural es la eventualidad de que la enseñanza se imparta en escuelas multigrado, que son establecimientos en los que a lo menos uno de sus cursos se encuentra combinado, esto es, al menos uno de sus cursos se halla compuesto por estudiantes de diferentes niveles educativos” (Decreto exento N° 968, 2012, p. 1).*

Considerando los establecimientos pertenecientes a la comuna de San Pedro, es importante mencionar que diez de ellos tienen modalidad multigrado, en donde y como señala Williamson (s. f.) en referencia a las escuelas rurales:

*“...las incompletas o multigrado son aquellas que ofrecen un servicio educativo hasta sexto año básico; las completas son aquellas que cuentan con el nivel básico de ocho años. Ambas pueden tener cursos de nivel parvularia”.*

Por lo tanto, es significativa esta modalidad de enseñanza, ya que entrega opciones a estudiantes en zonas rurales y permite mantener las tradiciones y cultura en sus localidades, otorgando las mismas oportunidades de equidad y calidad en el aprendizaje.

Los equipos directivos, de las escuelas con multigrado, funcionan con una modalidad diferente y hay escuelas en las que se cuenta solo con un profesor encargado de la docencia de todos los cursos a la vez y además este debe realizar funciones administrativas. Es por estas condiciones que surgen instancias de trabajo colaborativo como los microcentros:

*“los profesores de las escuelas rurales multigrado podrán realizar una reunión técnico-pedagógica al mes, llamada microcentro, equivalente a la suma de las dos horas semanales de reunión técnica de los establecimientos educacionales con dotación completa de profesores por curso” (Artículo 1º, Decreto exento N° 968, Ministerio de Educación, 2012).*

Esta modalidad de apoyo, tiene como objetivo compartir experiencias con docentes en sus mismas condiciones y retroalimentarse constantemente en las diferentes tareas a realizar dentro del establecimiento, tales como: evaluar la situación de los aprendizajes de estudiantes de cada establecimiento, programar estrategias de enseñanza en aula, formular planes de mejoramiento contemplando las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y recibir asesoría técnica del Ministerio de Educación y/o técnicas de apoyo como lo es la asistencia técnica educativa (ATE).

A través de los microcentros, los profesionales de la educación forman comunidades enfocadas al desarrollo profesional, diseñan y comparten nuevas prácticas pedagógicas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, a través de un trabajo colaborativo y sistemático entre pares (Mineduc, 2012).

A continuación se realiza una pequeña reseña de las escuelas rurales multigrado, que pertenecen a la comuna de San Pedro y fueron parte de la investigación.

- **Escuela G -139, Lo Encañado:** se encuentra ubicada en la ruta G-66, km 109, su matrícula es de 60 alumnos en cuatro cursos combinados de pre-kínder a sexto básico, cuenta con jornada escolar completa. La administración está a cargo de una profesora encargada con una carga

horaria de 44 horas semanales, cumpliendo funciones administrativas, técnico pedagógico y docencia de aula. Cuenta con programa de integración y sus docentes son: una educadora de párvulo, una docente de educación básica y una educadora diferencial.

- **Escuela G – 140, Corneche:** se ubicada en la localidad de Corneche, su matrícula es de 20 alumnos en dos cursos combinados de primero a sexto básico, cuenta con jornada escolar completa. La administración está a cargo de: una profesora encargada con una carga horaria de 44 horas semanales, cumpliendo funciones administrativas, técnico pedagógico y docencia de aula. Cuenta con Programa de Integración, una docente de educación básica y una educadora diferencial con media jornada.
- **Escuela G – 141, La Manga:** ubicada en la ex hacienda del mismo nombre, su matrícula es de 20 alumnos en un curso combinado de primero a sexto básico, cuenta con jornada escolar completa. La administración está a cargo de un profesor encargado con 44 horas, cumpliendo además labores técnico-pedagógicas y docencia de aula. Cuenta con Programa de Integración, docentes de educación básica y una educadora diferencial con media jornada.

La escuela rural funciona habitualmente con una baja matrícula, por lo que generalmente los estudiantes de diferentes edades y cursos, se comparten en una misma sala, con un mismo docente. De acuerdo a la idea de Leyton (s/f), a esta modalidad se le denomina cursos combinados y son cursos reconocidos del nivel básico que por baja matrícula, son autorizados a funcionar de manera combinada. Vale decir de dos o más cursos simultáneamente y son atendidos por un docente en una sala (Ej. 5º y 6º). Todo esto, de acuerdo a las exigencias que establece la normativa y justifique pedagógicamente. Se exceptúan los cursos de 7º y 8º, lo que no se permite combinarlos en zonas urbanas y para zonas rurales, debe ser solicitado en el departamento provincial correspondiente.

Importante es mencionar, que esta característica, dificulta otorgar a los estudiantes las mismas oportunidades que se dan en las zonas urbanas. Y cabe señalar, además, que no es aplicable en educación especial.

La escuela rural debe otorgar igualdad de oportunidades, aprovechando los recursos con los que se cuenta, adecuándose al contexto y sus necesidades, considerando el currículo nacional, como así también los conocimientos previos que los estudiantes traen de su riqueza cultural, para lograr mejorar la calidad de vida en una formación integral.

Continuando con los temas investigados, desarrollaremos a continuación, gestión administrativa.

### **2.3. Gestión Administrativa**

La gestión administrativa, dentro de las tres escuelas rurales multigrado incompletas involucra estrechamente al profesor encargado. En el marco del desarrollo de esta investigación, es necesario definir el rol del profesor encargado de la escuela rural multigrado incompleta. El perfil del profesor rural, debe considerarlo como un líder y un articulador de los diversos agentes y proyectos que gestan, dentro y fuera de las comunidades rurales considerando el desarrollo local de ellas.

Es importante mencionar, que la gestión administrativa, al interior de los establecimientos educacionales, cumple un rol fundamental debido a que es necesario saber utilizar de la mejor manera posible, los recursos que existen en las escuelas, tanto profesionales como económicas. El profesor encargado debe saber cómo identificar los conflictos, para poder dar solución rápida y eficaz.

Dentro de la investigación que se llevó a cabo, donde la muestra se formó por informantes clave de tres escuelas rurales multigrado, incompletas. Hace referencia a la efectividad, destacando todas aquellas prácticas que fortalecen una cultura institucional,

utilizando modelos de administración y gestión educacional que estén alineados con las necesidades y generen resultados positivos en los procesos de enseñanza aprendizaje.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, es el referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país. Es un modelo integrado, que reconoce que todos los líderes efectivos comparten ciertas capacidades y prácticas comunes y, por lo tanto, trata de impulsar dichas prácticas para el conjunto del sistema escolar, adaptadas al contexto de los diversos establecimientos escolares del país. Estas prácticas refieren a todos los líderes escolares, independiente de la función directiva específica que estos ocupen y no remite exclusivamente al director o directora de un establecimiento escolar, sino al conjunto de docentes que ejercen roles de liderazgo en dicha escuela.

El liderazgo es fundamental en esta área, debido a que se requiere dirigir y liderar personas a través de un objetivo común y, por lo tanto, se ha pretendido hacer una descripción del tipo de liderazgo prevaleciente en esta área.

Las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Según la idea de Leithwood. (2006), estas prácticas básicas y comunes, hablando de un liderazgo eficaz, se agrupan en cuatro grandes dimensiones:

- Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
- Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
- Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.

- Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

La administración educacional, está actualmente delegada a las municipalidades y conformada en Departamentos de Administración de Educacional Municipal (DAEM). Este organismo está encargado de mantener y coordinar el financiamiento, administración y organización de los establecimientos educacionales de la comuna.

En el caso de esta investigación, el organismo encargado de la administración de los establecimientos educacionales, es el Departamento de Administración de Educación Municipal de la Ilustre Municipalidad de San Pedro de Melipilla.

El Plan de Desarrollo Educacional Municipal (PADEM), tiene como objetivo llevar la planificación anual del área de educación municipal, en él se plantean los objetivos y los lineamiento a seguir anualmente, las estadísticas en relación a porcentajes de aprendizajes, y la cantidad de recursos anuales destinados al departamento.

El profesor encargado, es aquel que tiene que cumplir la función de docencia de aula y además tiene la responsabilidad de realizar funciones directivas tomando decisiones tanto en la gestión y evaluación, como en la generación de condiciones adecuadas para favorecer el logro de los aprendizajes.

Los profesores encargados se ven constantemente enfrentados al desafío de responder a la política en la escuela y desarrollar prácticas educativas, considerando las particularidades de los estudiantes y respondiendo a las necesidades del contexto sociocultural.

## Síntesis del capítulo

Una vez analizados los aspectos relacionados con el problema de estudio y considerando fundamentalmente los contenidos en el PME, se ha hecho mención en este capítulo, a cuatro grandes temas de análisis, los cuales son: políticas públicas, gestión administrativa, contexto y conceptos involucrados. Dentro de estos, se reflexiona en relación a los temas que competen a educación rural, como modalidad de sistema igualmente válido y garante de aprendizaje, mostrando a las escuelas rurales multigrado, como una alternativa de aprendizaje. Además, considera al microcentro como acción, que cuenta con instancias de reflexión, orientación y perfeccionamiento para los docentes de la comuna, lo que contribuye directamente al desarrollo profesional y al logro de los aprendizajes.

Es importante mencionar que la gestión curricular, el liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos, dentro del PME han permitido llevar a cabo el plan y los procesos necesarios para entregar una educación de calidad.

El proyecto educativo institucional es un instrumento fundamental que permite organizar la unidad educativa, especialmente en el contexto rural como son las escuelas en estudio, ubicadas en la región Metropolitana, específicamente en la comuna de San Pedro, en los sectores de La Manga, Corneche y Lo Encañado, donde la opción de escuela multigrado y la modalidad de apoyo constituyen directamente el aprendizaje como única opción.

Cada unidad educativa es liderada por un docente, profesor encargado, quien debe articular y liderar todas las condiciones en el establecimiento, siendo la gestión administrativa la principal.

A continuación, se describe la metodología de trabajo utilizada en la investigación, contenida en el marco metodológico.

### CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico sirvió de base, para lograr que esta investigación fuese realizada de acuerdo a un paradigma de base cualitativo-interpretativo. Esto permitió reunir los elementos fundamentales, para que el diseño pudiera ser aplicado a una unidad social concreta como lo son los profesores encargados y docentes de las unidades educativas investigadas, y así comprender con empatía el objeto de estudio desde la perspectiva de los actores locales.

Según Kuhn (1975), paradigma es definido como: *“Una concepción general del objeto de estudio de una ciencia de los problemas que deben estudiarse, del método que deben emplearse en la investigación y de las formas de explicar, interpretar o comprender, según el caso, los resultados obtenidos por la investigación”*.

Dada esta opción paradigmática, se utilizó un diseño descriptivo, de tipo cualitativo. La escuela filosófica de esta opción paradigmática, es el idealismo, y el objeto general de estudio de este paradigma es conocer e interpretar los datos provenientes de las actividades y el pensamiento humano, logrando explicar el comportamiento de las personas.

Al utilizar este paradigma de base, se quiso lograr con la investigación realizada la descripción de los discursos e interpretar, por una parte, cuáles son los estilos de gestión utilizados por los profesores encargados en tres establecimientos rurales de la comuna de San Pedro y la efectividad que tienen, los diversos estilos de gestión aplicados en relación al Plan de Mejoramiento Educativo.

Se estudió la realidad de las escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro en su contexto natural, donde se desarrollan habitualmente los procesos educativos de los profesores encargados y docentes. Además de utilizar la técnica de la entrevista semi-estructurada, se realizó un grupo focal con los docentes que participan en un microcentro rural, donde se dio una instancia de conversación y reflexión.

Se interpretaron los datos recogidos, en relación al significado que tiene para las personas implicadas en la investigación.

### **3.1. Diseño de la investigación.**

Para llevar a cabo este estudio se utilizó un diseño de investigación descriptivo, de tipo cualitativo, utilizando técnicas de entrevistas semi-estructuradas y un grupo focal. La información obtenida, fue grabada y transcrita, para luego poblar las categorías de interés y realizar el análisis interpretativo de los datos recogidos en las unidades de discurso, utilizando el método de análisis de discurso o de contenido (Molina, 2012).

Este tipo de diseño, orientado en el paradigma cualitativo-interpretativo, permitió interpretar los datos, para obtener el conocimiento que se deseaba alcanzar, a través del análisis de los discursos de las personas que participaron de la investigación.

En las ciencias sociales, la investigación cualitativa es un método de investigación relevante, los datos no se recolectan en forma cuantitativa, más bien se centra en entrevistas y observaciones, que permitan explorar las relaciones sociales que se dan en contextos determinados, permitiendo realizar descripciones de la realidad tal cual ocurren o la experimentan sus protagonistas.

En esta investigación se dio énfasis en que las unidades de análisis en estudio o sujetos de muestra, cumplieran con los objetivos propuestos, y los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas se trabajaron hasta que permitieron saturar los espacios de información en cada categoría de interés. La primera técnica utilizada, fue una entrevista semi-estructurada con los profesores encargados de las unidades educativas en estudio, en donde se generó un diálogo con ellos, guiando la conversación para hablar de los procesos educativos que se organizan en las escuelas rurales multigrado, para conocer lo que piensan estos profesores, qué hacen en su práctica diaria y cómo realizan estas prácticas habitualmente.

También se realizó un grupo focal, que se enmarcó en una investigación socio-cualitativa, concibiéndola como una segunda fuente de información, diseñada con

anterioridad, a un grupo de seis profesores rurales, que trabajan en las escuelas en estudio. Según Fontas, Calves y otros, los grupos focales son:

*“un proceso de producción de significados que apuntan a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común,...”* con el objetivo de *“... interpretar en profundidad y detalle estos fenómenos para dar cuenta de comportamientos sociales y prácticas cotidianas.”*

El grupo focal, se realizó con seis docentes, siendo moderado por uno de los investigadores, en donde los participantes se expresaron libre y espontáneamente sobre los procesos educativos en los cuales se enmarcan sus prácticas.

Se decidió recurrir a esta técnica del grupo focal, porque permite reconocer las conductas y actitudes con la que los docentes enfrentan sus prácticas diarias en las unidades educativas. Además, se pudo obtener una mayor cantidad y variedad de discursos de las personas que comparten las mismas labores; de esta forma, se enriqueció la matriz de vaciado de datos con la información enfocada en el tema de investigación.

Para aplicar esta técnica, se generó un ambiente de cordialidad y seguridad en los participantes, los docentes no se sintieron presionados a responder todas las preguntas estipuladas, pudiendo de este modo, expresarse de manera espontánea. A su vez, la investigadora que actuó de moderador, tuvo la oportunidad de considerar otros temas relacionados en la medida que iban surgiendo, lo que permitió obtener en la reunión numerosa información, que da cuenta de un universo discursivo variado (Fontas y otros, s/f).

La información obtenida a través de las entrevistas y el grupo focal se capturó a través de registros de audio, los cuales fueron transcritos con una aplicación de gmail, llamada *escritura por voz*, la que permite transcribir y posteriormente, ordenar la información de forma automática.

Para interpretar la información, se procedió a codificar los datos obtenidos, encontrándole sentido y significado a la información recolectada para agruparla en cuatro categorías que permitieron concentrar las ideas a través de códigos para identificar fácilmente los temas específicos.

Luego de obtenidas las categorías se procedió a relacionar la información entre sí, dentro de cada categoría, luego se realizó la comparación entre las diferentes categorías, para encontrar las relaciones existentes entre ellas.

### **3.2. Universo, población de referencia y muestra bajo estudio**

El universo de estudio de esta investigación estuvo compuesto por los profesores encargados y docentes que forman parte de las unidades educativas rurales multigrado del país.

A su vez, la población de referencia, está formada por los profesores encargados y docentes, de las unidades educativas de las escuelas rurales de la comuna de San Pedro de Melipilla.

La muestra bajo estudio, consideró a personas de las comunidades educativas de tres escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro de Melipilla: escuelas: G-N° 139 Lo Encañado, G-N° 140 Corneche y G-N° 141 La Manga. Dichas escuelas, pertenecen a un microcentro, donde los profesores encargados y docentes se reúnen a lo menos una vez al mes.

La muestra se compone de la siguiente manera, conformando un total de nueve unidades de análisis:

- Tres profesores encargados de las escuelas rurales anteriormente mencionadas quienes serán entrevistados.
- Seis docentes de educación básica que serán invitados a participar del grupo focal a realizar, en un microcentro.

Para realizar esta investigación y dar respuesta al foco problemático, el cual es la efectividad de los estilos de gestión utilizados por los profesores encargados de escuelas rurales en el desarrollo del Plan de Mejoramiento Educativo, se definieron cuatro categorías de análisis interpretativo *a priori* en relación a los discursos.

Estas categorías coinciden intencionalmente con las cuatro dimensiones del Plan de Mejoramiento Educativo, base de la investigación. Lo anterior, para comprender, si dentro de las escuelas en estudio se trabaja de igual forma y se le otorga la misma importancia a cada etapa del proceso educativo.

Las tesisas quisieron verificar cómo los actores participantes de la investigación, guiados por un plan común (PME), realizan acciones y medidas de mejora propias de cada comunidad. Se deseó conocer si logran los mismos resultados, si la comunidad educativa participa de igual manera, y lo más importante, si la gestión del profesor encargado logra ser efectiva en el desarrollo del plan. Ello, porque las investigadoras consideraron que, así podrían obtener información que permitiera realizar la triangulación de los datos y generar ideas-fuerza para obtener la teoría interpretativa del fenómeno bajo estudio.

Estos discursos fueron recopilados en las entrevistas con los profesores encargados, de las escuelas rurales, las cuales fueron entendidas como fuentes primarias de información, el grupo focal estuvo orientado a los docentes, conformando la segunda fuente de información.

## **Categorías de interés para el análisis interpretativo del fenómeno bajo estudio.**

A continuación, se presentan las categorías que permitieron clasificar los discursos de los hablantes.

- **Gestión pedagógica:** Los docentes de las escuelas rurales multigrado son designados por el sostenedor, generalmente son profesores que trabajan en las mismas escuelas a los cuales se les encomienda la labor administrativa, a través de una redistribución de su carga horaria, generalmente estos cargos son escogidos por afinidades políticas y no siempre se valora la trayectoria de estos. Por otra parte el eje central de toda escuela es el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes

Es necesario que el profesor encargado, el equipo técnico-pedagógico, los docentes, alumnos, padres y apoderados trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar un buen funcionamiento y administración de la unidad educativa. Una buena gestión pedagógica puede hacer la diferencia para lograr buenos resultados en un ambiente que permita generar relaciones formales, cordiales y responsables.

Todo este trabajo en general se clasifica en la categoría a priori de gestión pedagógica, porque tiene directa relación en como los docentes, bajo estas circunstancias, enfrentan la gestión y el liderazgo en las escuelas. Para obtener la información necesaria que nos permitiera llegar a las ideas-fuerza de la categoría, se redujeron los datos después de ser analizados.

- **Liderazgo:** El liderazgo en una unidad educativa rural, es ejercido por un docente de aula, que además, cumple múltiples funciones. La comunidad educativa en general, se ve influenciada por este líder, por esto, es importante que el docente que ejerza este rol, logre involucrar a todos los actores en los procesos educativos, tome decisiones asertivas que representen a la comunidad educativa, a la vez que, comprenda las verdaderas necesidades de la escuela, y genere una atmosfera de cordialidad, orden y cooperación.

La categoría de liderazgo se refiere a como las profesoras encargadas de las escuelas en estudio, lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógico, a su vez, comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación. La investigación se enfocó en mostrar de qué forma son liderados estos procesos en las unidades educativas.

Como en la categoría anterior, una vez reducidos los datos y analizadas las unidades de discursos entregados por las entrevistadas y los participantes del grupo focal, surgieron ideas- fuerza que permitió el sustento la investigación.

• **Convivencia Escolar:** La escuela es un lugar de encuentro común, en especial la escuela rural multigrado, en donde, los estudiantes de diferentes cursos, además de compartir espacios de recreación, deben ocupar las mismas salas, con un único docente a cargo de llevar a cabo los procesos educativos.

Por otra parte, el profesor encargado de la escuela, debe cumplir múltiples funciones, entre ellas está el generar un contexto de convivencia escolar de confianza y armonía, enfocado al logro de los objetivos de aprendizaje y el desarrollo integral de todos los estudiantes.

Es por esto que consideramos de vital importancia, en esa investigación, incluir esta categoría que se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura.

En esta categoría se abordaran procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente.

El análisis de los discursos que iluminan esta categoría de la matriz de datos, permitió conseguir las ideas-fuerza respectivas.

- **Gestión de recursos:** Las escuelas en estudio tienen la particularidad de ubicarse en sectores rurales y aunque pertenecen a la región metropolitana, se encuentran apartadas de los centros comerciales y sociales, por esto se consideró importante la gestión de recursos como una categoría más de la investigación. Por una parte permitió evidenciar cómo se gestiona el abastecimiento de los recursos y por otra parte, se estudiaron los procedimientos y prácticas de uso de estos recursos educativos.

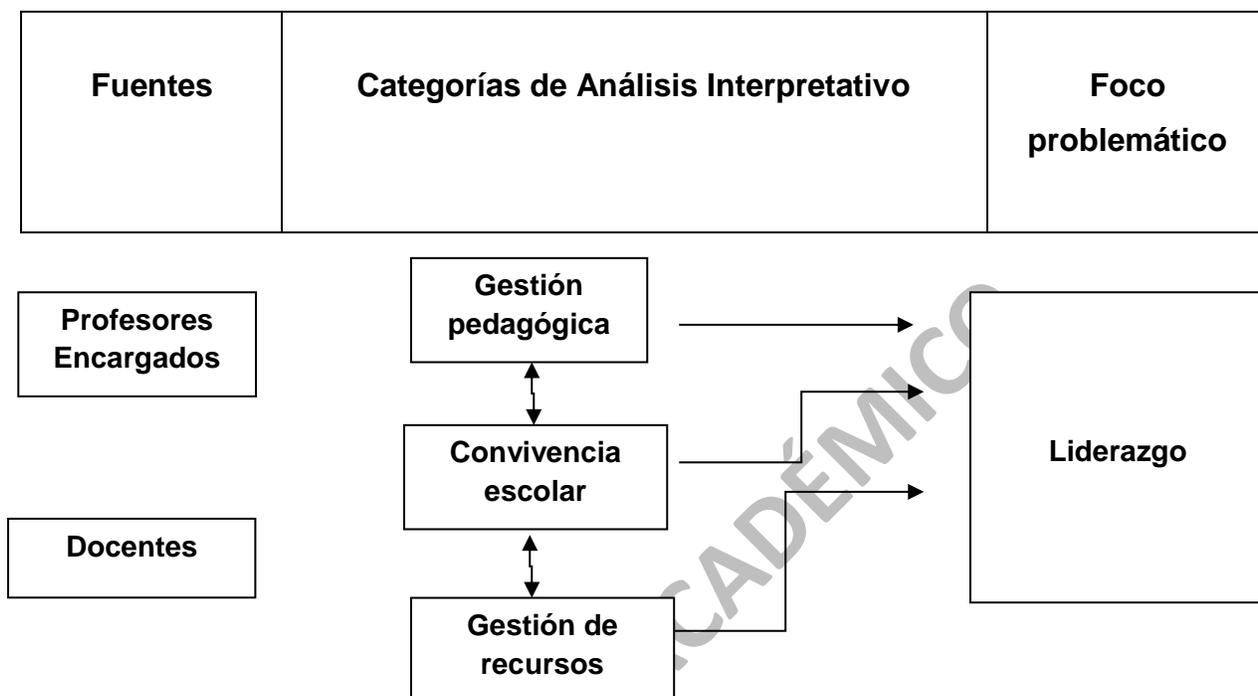
La categoría gestión de recursos permitió analizar las realidades en que los procesos de mejoramiento educativo ocurren, todo en el marco del PME de cada escuela. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes.

En relación a la estructura del sistema educativo a estudiar, esta investigación se enfoca en la efectividad de los estilos de gestión de tres profesoras encargadas de la comuna de San Pedro de Melipilla.

Las categorías de estudio, para esta investigación, se presentan y relacionan con el objeto de interés, en el siguiente esquema.

SOLO USO ACADÉMICO

**Figura N° 2: Modelo de análisis que integra y asocia las categorías de interés para el análisis interpretativo**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Técnicas de Análisis

En esta investigación se utilizaron técnicas, las que fueron seleccionadas con la finalidad de ser una contribución en el resultado final de la investigación. Se buscó una aproximación a la realidad del objeto de estudio, de modo que los actores involucrados se sintieran parte relevante durante el transcurso de este estudio.

Una de las técnicas seleccionadas para lograr el acceso a la información requerida, fue la entrevista de tipo semi-estructurada. Se realizó con el fin de proveer una mayor amplitud de recursos con respecto a los otros tipos de entrevista, ya que permite utilizar una guía de preguntas y a la vez otorga autonomía al entrevistador para formular preguntas adicionales que permitan precisar la investigación u obtener mayor información de los temas que se están tratando. Según Del Rincón (1995):

*“el esquema de preguntas y secuencias no está prefijada, las preguntas pueden ser de carácter abierto y el entrevistado tiene que contribuir la respuesta; son flexibles y permiten mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos, aunque requiere de más preparación por parte de la persona entrevistadora, la información es más difícil de analizar y requiere de más tiempo”.*

Esta técnica, fue aplicada a tres profesores encargados de escuelas rurales multigrados, de la comuna de San Pedro de Melipilla. Se utilizó un conjunto de preguntas guiadas, para lograr una comunicación más fluida y de esta forma se recopiló la información necesaria para dar respuesta a las categorías previamente levantadas. Estas entrevistas se concertaron con cada profesora encargada, se agenda la fecha, según la disponibilidad de horario de cada una, considerando simultáneamente, contar con un lugar adecuado para el mejor desarrollo de la actividad.

Las entrevistas en su totalidad fueron grabadas con un registro de audio, para esto se contó con la autorización de las respectivas participantes, así se pudo asegurar la fiabilidad de la información.

Además se concertó la realización de un grupo focal para complementar la información y obtener datos en relación a las actitudes y opiniones de seis docentes que son parte de estas escuelas y participan en el microcentro rural *Conexión Docente*.

Los grupos focales como técnica, según J. Aubel (año), *“presentan la ventaja en el ambiente ya que proporcionan una atmósfera de seguridad, en la cual los participantes no se sienten presionados a responder cada una de las preguntas formuladas, pudiendo de este modo expresarse de una manera espontánea”.*

La flexibilidad que ofrece este ambiente grupal permite al facilitador o moderador explorar otros temas relacionados a medida que van surgiendo. Como consecuencia, vemos que es posible que se genere en un periodo de tiempo corto una amplia gama de información. La técnica promueve un proceso de comunicación colaborativa con los

beneficios del proyecto y hace que el personal del mismo mejore sus habilidades para comunicarse, además los resultados se encuentran disponibles con mayor rapidez para los miembros de la investigación. La discusión se fue encausando sobre al tema de investigación, guiando la reflexión hacia el foco problemático de cómo los docentes revelan la efectividad de los estilos de gestión utilizados por las profesoras encargadas en relación al Plan de Mejoramiento Educativo, en cada una de las escuelas en las que trabajan.

Se aplicó una pauta con preguntas abiertas similares a las de la entrevista, fue moderada por una de las investigadoras, quien se encargó de realizar las preguntas y dirigir la conversación, según una previa planificación. Al iniciar la entrevista, la poca experiencia de la moderadora, en este tipo de técnica, dificultó el control sobre el grupo, aun así, se logró que los participantes se sintieran libres de hablar y comentar, mostrándose cómodos y oportunos en sus reflexiones. Surgió paulatinamente una instancia de conversación e intercambio de experiencias entre los y las docentes participantes, en un ambiente que permitió a cada uno dar su opinión, logrando obtener información en relación a los ámbitos estudiados y las categorías de interés para la investigación (Molina, 2012).

El grupo focal fue registrado a través de una grabación del audio; se hizo el análisis de la información a través de la transcripción de las respuestas dadas, y los resultados obtenidos son presentados en base a las categorías estipuladas *a priori*.

### **Validación de la pauta de entrevista**

Para realizar la validación de la entrevista, se invitó a participar a cinco jueces vinculados con administración y gestión educacional, de los cuales sólo aceptaron dos. Una vez realizado el contacto y aceptada la proposición, se les envió el facsímil para su análisis. Los dos jueces colaboradores respondieron, coincidiendo en las sugerencias realizadas; por esto, se desistió en buscar un tercer validador.

## **Expertos y procedimiento para lograr la versión final de la pauta de entrevista**

De los expertos convocados, dos profesionales participaron en el proceso de validación de la entrevista, más una docente colaboró en la aplicación de la entrevista piloto, fueron los siguientes:

- Patricia Donoso Peralta: Profesora de Educación General Básica. Magister en Liderazgo Educativo.
- Margarita Toledo Toledo: Profesora de Estado en Educación General Básica. Magister en Educación, Mención Currículo y Evaluación.
- Yasna González: Profesora de Educación General Básica

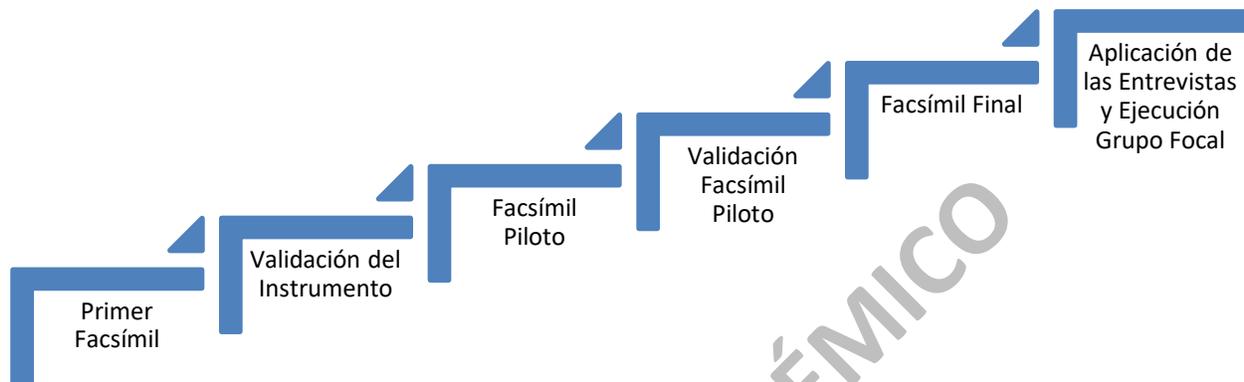
El proceso para validar la pauta de la entrevista, duró cuatro semanas, en donde se contactó a los expertos, se enviaron los facsímiles para su revisión y corrección. A partir de las indicaciones entregadas por ellos, se hicieron las modificaciones y correcciones correspondientes, para dar lugar a la aplicación piloto de la pauta de entrevista.

Luego, la entrevista se aplicó como versión piloto, a una docente de aula que cumple con las características del grupo en estudio, de la que surgió información importante en relación a la redacción y comprensión de las preguntas, se detectaron errores en los enunciados que no permitían comprender verdadero sentido de la pregunta, generando ambigüedad al momento de elaborar una respuesta.

Luego, se trabajó en el protocolo de aplicación, para la entrevista y el grupo focal, considerando siempre la correspondencia entre las categorías de interés y sus respectivas preguntas dirigidas a las profesoras encargadas y los docentes de aula, dejando registro en una tabla de especificaciones.

A continuación se presenta el proceso de validación del instrumento:

**Figura N° 3: Procedimiento para lograr la versión final de la Pauta de entrevista.**



### **Principales aportes que hicieron los expertos**

Una de las debilidades, que a juicio de los expertos, presentaron el protocolo y la pauta de entrevista, hace referencia a “Datos de la persona entrevistada”, indicando que a su juicio los puntos 14 y 15 no aportaban información que beneficiara la entrevista, relacionada con gestión.

Los expertos coincidieron en decir, que algunas de las preguntas secundarias, en la categoría Convivencia Escolar y Liderazgo, no aportaban información relevante a la pregunta principal, no eran apropiadas ni estaban enfocadas en el tema, haciendo la sugerencia de cambiarlas de categoría.

Se sugirió, hacer una descripción más detallada o mejorar la redacción de la tabla de calificación, por ser confusa, además, consideraron innecesario describir lo que significa el número uno y el número siete, en una escala de calificación del uno al siete.

## **Decisiones tomadas por las investigadoras**

En relación al protocolo y la pauta de entrevista, los puntos 14 y 15 de la tabla “Datos de la persona entrevistada”, se dejaron como optativos, tomando el acuerdo de aplicarlos solo cuando las entrevistadas dispusieran de tiempo suficiente para responder las preguntas.

Las preguntas secundarias, de la categoría Convivencia Escolar y Liderazgo, se conservaron ya que las investigadoras consideraron que, si bien no se encontraban bien enfocadas, sí, eran relevantes para aportar y enriquecer la investigación en general.

En relación a la tabla de calificación, se realizó una descripción más adecuada a la escala de calificación del uno al siete.

### **Facsímil de la pauta de entrevista finalmente aplicada a las unidades de análisis de la muestra bajo estudio**

#### ***Encuadre***

*Buenos días/ Buenas tardes:*

*Somos estudiantes del magister en ciencias de la Educación, mención administración y gestión educacional, estamos realizando una investigación para cumplir con la exigencia de realizar una tesis y poder acceder a dicho grado académico.*

*La tesis de título “Efectividad de los estilos de gestión utilizados por los profesores encargados de escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro de Melipilla, en relación a los Planes de Mejoramiento Educativo (PME)”, pretende recopilar información del tema presentado anteriormente.*

*Es por esto que su opinión es de gran importancia para tener acceso a la información sobre los modelos de gestión de las profesoras encargadas de las escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro de Melipilla. Además, es importante mencionar que la información recopilada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo se utilizara para los propósitos de esta investigación. Con el fin de cautelar la fidelidad*

de sus respuestas, es necesario gravar esta entrevista, por lo que su autorización es fundamental para llevarla a cabo.

Esta entrevista consta de un total de cuatro temas, los cuales se relacionan con los modelos de gestión efectivos utilizados, por los profesores encargados de las escuelas rurales multigrado, en la ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo.

Agradecidas de su atención y colaboración

### Datos de la persona entrevistada

Fecha	
Entrevistado	
Edad	
Estado civil	
Institución formadora	
Duración de su carrera	
Año de egreso	
Años de experiencia	
Escuela donde trabaja	
Curso en que trabaja actualmente	
Curso en el que ha trabajado anteriormente	
Ha realizado cursos – diplomados- pos-títulos o postgrados	
¿Por qué eligió esta carrera?	
<b>Categoría 1: Gestión pedagógica</b>	
<b>Pregunta principal</b>	
¿Cuáles es el rol que usted desempeña, como profesor encargado en esta unidad educativa?	
<b>Preguntas secundarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es para usted la gestión administrativa?</li> <li>• ¿Qué significado tiene usted el PME dentro de la Unidad Educativa?</li> <li>• ¿Cuáles son las principales acciones a desarrollar en el marco del PME?</li> <li>• Describa de qué manera prepara, implementa y evalúa el PME.</li> <li>• ¿De qué forma realiza usted el seguimiento de las prácticas pedagógicas? ¿Existen responsables para su monitoreo?</li> <li>• ¿Qué prácticas se pueden implementar para apoyar a los estudiantes que se encuentran en los niveles más descendidos de aprendizaje, considerando sus distintos ritmos y estilos de aprendizaje?</li> <li>• ¿De qué forma la comunidad educativa (padres, apoderados y estudiantes colabora para contribuir a la mejora de los aprendizajes académicos y al desarrollo personal y social de los estudiantes?</li> </ul>	

<b>Categoría 2: Liderazgo</b>
<b>Pregunta Principal</b>
<i>¿Cuál es a su parecer el foco prioritario del profesor encargado en el mejoramiento de los aprendizajes?, ¿Y en el desarrollo profesional docente y directivo?</i>
<b>Preguntas Secundarias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Describa los logros alcanzados en su unidad educativa.</i></li> <li>• <i>¿Usted considera que la implementación y ejecución del PME requieren de una gestión en particular?</i></li> <li>• <i>Describa su práctica en la gestión administrativa del PME.</i></li> <li>• <i>¿Usted como profesor encargado se identifica con algún estilo de gestión?</i></li> <li>• <i>Considerando que usted lidera una escuela rural multigrado, ¿qué objetivo propondría a sus docentes para potenciar sus prácticas pedagógicas?</i></li> <li>• <i>¿Qué considera necesario para fortalecer su función de líder en la escuela?</i></li> <li>• <i>¿Cómo realiza la articulación, de forma coherente y alineada, entre PME, PEI y PADEM?</i></li> </ul>
<b>Categoría 3: Convivencia escolar</b>
<b>Pregunta Principal</b>
<i>¿Cuáles son las políticas, procedimientos y prácticas que según usted favorecen el desarrollo personal y social de los estudiantes?</i>
<b>Preguntas Secundarias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿De qué manera se involucra a la comunidad escolar en las diferentes etapas del PME?</i></li> <li>• <i>Describa si cada etapa del PME se cumple con la misma efectividad. ¿De qué manera usted puede evidenciarlo?</i></li> <li>• <i>¿De qué manera recoge información sobre cómo sus estudiantes fortalecen su vinculación con la comunidad?</i></li> <li>• <i>¿Podría describir algunos resultados obtenidos en iniciativas de apoyo comunitario?</i></li> <li>• <i>¿De qué manera los estudiantes participan en actividades de apoyo social a la comunidad? ¿Qué estrategias utiliza para lograr una mayor participación de los estudiantes?</i></li> </ul>
<b>Categoría 4: Gestión de recursos</b>
<b>Pregunta Principal</b>
<i>¿Cuál es el sistema de gestión de recursos implementado en la escuela?</i>
<b>Preguntas Secundarias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿De qué manera el sistema de gestión de recursos facilita los procesos pedagógicos?</i></li> <li>• <i>¿Considera que el sistema de gestión implementado en la unidad educativa favorece el logro de los aprendizajes?</i></li> <li>• <i>¿De qué forma monitorea el uso responsable y coherente de los recursos, en relación a los objetivos de aprendizaje en sus docentes?</i></li> </ul>

## **Plan de análisis de los datos**

El plan de análisis de los datos recogidos, ha sido considerado a partir de un diseño cualitativo-interpretativo, este estudio se realizó mediante la recolección de datos que entregaron las técnicas de entrevista y grupo focal.

Los datos recolectados en las entrevistas se vaciaron en una planilla de recolección de datos, con el objetivo de facilitar la organización, por categorías de interés, y su interpretación posterior. El proceso de lectura y re-lectura de las transcripciones de las entrevistas, permitió validar el proceso de codificación y realizar el análisis (interpretación) del universo discursivo de cada categoría.

El grupo focal se analizó mediante una transcripción de la observación de video, donde se obtuvieron datos provenientes de los diferentes actores involucrados en el tema a investigar.

Toda la información se recolectó en una matriz general de vaciado de datos cualitativos, los discursos de los hablantes, obtenidos en las entrevistas y el grupo focal, se tabularon en relación a las categorías originadas a priori. Luego de saturados los espacios de información, se procedió a realizar progresivamente la interpretación con los discursos que ilustraron las categorías.

Se consideró que los espacios se saturaron de información, cuando los discursos no aportaron nuevos antecedentes que contribuyeran a la investigación, lograda esta fase, se avanzó a la siguiente, llamada reducción de datos, donde se obtuvieron las ideas-fuerza que permitieron elaborar una teoría desde la interpretación de los fenómenos, a través del análisis de los datos obtenidos en la investigación (Molina, 2012).

Para lograr el análisis de los datos, en primer lugar se transcribió paulatinamente, en la medida que se ejecutaban, la información obtenida de las entrevistas y el grupo focal, tratando de mantener el sentido de los discurso, al conservar las exclamaciones y los silencios, cuidando que la información fuera transferida en toda su esencia.

Como segundo paso se procedió a clasificar los diferentes discursos, obtenidos de las técnicas aplicadas, en las categorías correspondientes, poblando así la matriz de vaciado de datos, este proceso se logró después de realizar varias lecturas a la información recolectada, para conseguir saturar los espacios de información.

Finalmente, para realizar el análisis de resultados, hubo que leer en varias oportunidades la información obtenida en la matriz de vaciado de datos, destacando y seleccionando los discursos que aportaban a describir lo que se pretendía comprobar en cada categoría, para posteriormente formar las ideas-fuerzas.

La tarea inicial, para desarrollar el trabajo de campo fue coordinar una entrevista con el sostenedor municipal, con el fin de informar sobre las acciones a realizar y así obtener la autorización necesaria para llevar a cabo la investigación, cabe destacar, que una de las investigadoras es jefa del Departamento de Administración y Educación Municipal de la comuna.

Luego, se realizaron visitas a las tres escuelas, se informó a las profesoras encargadas sobre los objetivos de la tesis y se solicitó su colaboración en ella. Junto a esto se estableció contacto con los docentes para invitarlos a participar en el grupo focal.

Una vez aceptadas las propuestas, se coordinaron las fechas, horarios y se definió el lugar para realizar las entrevistas y el grupo focal. Se acordó con los participantes realizar las actividades los días viernes de 14:30 a 15:30 horas, para no interferir en las rutinas diarias de los establecimientos educacionales.

### **Cronograma de entrevistas y grupo focal**

<b>Técnica</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Lugar</b>
Primera entrevista	8/09/2017	14:30 a 15:30	Escuela G- 129, Lo Encañado
Segunda entrevista	29/09/2017	14:30 a 15:30	Escuela G- 140, Corneche
Tercera entrevista	6/10/2017	14:30 a 15:30	Escuela G- 141, La Manga
Grupo Focal	13/10/2017	14:30 a 15:30	Escuela G- 130, El Prado

Para iniciar formalmente la investigación se realizaron las entrevistas a profesores encargados en los establecimientos, procurando cumplir con los acuerdos pactados anteriormente, en lugares pertinentes y horarios acordados. Las entrevistas fueron grabadas por registro de audio y se realizaron en los meses de septiembre y octubre. Tuvieron una duración de cuarenta y cinco minutos, aproximadamente, en promedio.

El grupo focal se realizó el mes de octubre, con la participación de seis docentes que trabajan en estas escuelas en estudio y participan del microcentro rural. Tuvo una duración de una hora aproximadamente, se forjó una instancia de compartir ideas y dar cada uno su opinión en relación a los temas que se iban guiando, a través de las preguntas previamente estructuradas.

Al término de cada actividad, las investigadoras agradecieron a cada una de las personas que participaron en el estudio, además se les envió una copia de la investigación, con el fin de informarles sobre los resultados obtenidos y recibir su opinión, como retroalimentación a la investigación.

A continuación se presenta el cronograma de las actividades y tiempos suficientes que permitieron la construcción del análisis

**Figura N° 4: Carta Gantt de Actividades a Desarrollar**

<b>Mes Actividades</b>	<b>Mes 1 Mayo</b>	<b>Mes 2 Junio</b>	<b>Mes 3 Julio</b>	<b>Mes 4 Agost</b>	<b>Mes 5 Sept</b>	<b>Mes 6 Octu</b>	<b>Mes 7 Nov</b>	<b>Mes 8 Dic</b>
Revisión bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X	
Ajuste al Marco Teórico	X	X						
Ajuste marco metodológico	X	X						
Confección de técnicas			X	X				
Validación de técnicas			X	X				

Aplicación de técnicas					X	X		
Recolección y procesamiento de datos					X	X		
Obtención de resultados, análisis de datos y triangulación					X	X	X	
Generación de las conclusiones						X	X	
Discusión y elaboración de sugerencias y recomendaciones								X
Cierre de informe								X

Para concluir el capítulo, se puede decir que se realizó un trabajo intenso y consecuente con el rigor científico que demandó la investigación cualitativa realizada.

En el capítulo siguiente se procederá a desarrollar ampliamente el análisis y la presentación de los resultados obtenidos. En éste se describirá e interpretará la información arrojada por las técnicas de recolección de información antes mencionadas.

## CAPITULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos del análisis de los discursos recogidos. Esta información recopilada proviene de las entrevistas con las profesoras encargadas y de la ejecución de un grupo focal con docentes de aula.

Este proceso de análisis interpretativo, se logró a través de la elaboración de una matriz general de vaciado de los discursos de los profesores entrevistados, los que fueron clasificados en las categorías de interés conceptualizadas previamente (Molina, 2012).

Se establecieron cuatro categorías de análisis a priori, las que permitieron recopilar información de interés interpretativo. A su vez, los discursos obtenidos en las entrevistas se utilizaron para poblar las distintas categorías en estudio. Además y siguiendo las orientaciones metodológicas de los diseños cualitativos, hubo casos donde se usó una misma unidad de discurso, para iluminar más de una categoría, teniendo en consideración las conceptualizaciones de ellas.

Con respecto a las categorías que permitieron dar respuesta a las interrogantes de nuestra investigación, se enuncian a continuación:

- Gestión Pedagógica.
- Liderazgo
- Convivencia Escolar
- Gestión de Recursos

Las categorías se organizaron en una matriz general de vaciado de datos de índole cualitativos, luego se transcribió la información recolectada para realizar la triangulación, esto es contrastar los diferentes discursos que ilustran cada una de las diferentes categorías arriba mencionadas. Se procedió a revisar los discursos generándose las interpretaciones al momento de saturar los espacios de información.

Para el grupo focal se utilizaron las mismas categorías, por lo que los discursos obtenidos en él, se fueron agregando a las categorías respectivas en la misma matriz,

teniendo la precaución de identificar a los participantes con un código diferente al de las entrevistas.

Considerando esta opción paradigmática no solo importa lo que las personas dicen, sino qué persona dijo lo que dijo, puesto que se habla de personas concretas como lo son las profesoras encargadas de escuelas y los docentes de aula, todos partícipes de la investigación. Además, para realizar una mejor interpretación o una interpretación más completa de la información obtenida, fue importante considerar las características de quienes emitieron los discursos.

En lo que se refiere al plan de análisis de los datos y triangulación de la información recopilada, se tomaron en consideración aspectos como:

- Analizar la coherencia interna entre los discursos, a través de la lectura reiterada de las entrevistas.
- Contrastar la información de todas las entrevistas, vinculándolas entre ellas, examinando la coherencia de los discursos para generar nueva información confiable.
- Validar las categorías, a través del vaciado de los discursos hasta lograr saturar los espacios de información, organizar de la mejor manera las categorías.
- Reducir los datos cualitativos al interior de cada categoría y generar ideas – fuerza por categoría de interés, como sustento para obtener la interpretación teórica del fenómeno en estudio, de acuerdo con la Teoría Fundamentada.

En el capítulo presentado anteriormente, se expusieron las categorías de interés consideradas en la investigación, con su correspondiente caracterización, detallando la información que se deseaba obtener. La finalidad de este capítulo es presentar los resultados obtenidos en la matriz general de vaciado de datos, con sus respectivas ideas-fuerza que surgieron, para contribuir a elaborar la interpretación de los discursos estudiados.

Para este estudio se consideraron a priori, cuatro categorías de interés. Estas se presentan a continuación, con sus respectivas ideas-fuerza, las que se fueron obteniendo de la reducción de los datos, cada vez que se leían y releían las unidades de discurso.

Cada discurso se identificó según quien lo dijo, mediante una simbología simple que fue consignada al final de ellos, por ejemplo: e1=entrevistada 1, e2= entrevistada 2, e3= entrevistada 3. Para el grupo focal se designó la siguiente simbología: gp1, gp2, etc..., para el primero y segundo colaborador y así sucesivamente con los otros participantes. Se realizó la asignación en orden de aplicación de la pauta de entrevista y para el grupo focal se asignó según la ubicación en la mesa de diálogo, numerando de derecha a izquierda.

### **Conceptualización de las categorías de interés para el análisis interpretativo**

#### **• Categoría: Gestión pedagógica**

El logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes, es el principal objetivo a alcanzar por cualquier docente y más aún para las autoridades encargadas de liderar una unidad educativa.

El buen funcionamiento y administración de un establecimiento educacional, son dos elementos que influyen en la efectividad escolar, por una parte, para alcanzar buenos resultados y por otra parte, para conservar un ambiente de trabajo que permita mantener vínculos positivos entre todos los actores.

Es ésta, una categoría importante a considerar en la investigación, porque tiene directa relación con la efectividad de los estilos de gestión utilizados por las profesoras encargadas de tres escuelas rurales de la comuna de San Pedro. Para lograr que la gestión sea efectiva, es fundamental que el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada.

Con el fin de obtener la información necesaria que nos permitiera llegar a las ideas-fuerza de la categoría, se incluyeron preguntas en relación a políticas, procedimientos y

prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.

A continuación, se presentan los discursos que iluminan esta categoría<sup>1</sup>:

- *“Como profesor encargado, me preocupo de mantener un clima de trabajo de respeto y colaboración, en donde todas las personas que trabajan son importantes. (e1)*
- *“Mi rol también tiene que ver con detectar las necesidades que se van produciendo en la escuela, para realizar una planificación de las acciones a seguir, para que el proceso educativo no se vea interrumpido.” (e1)*
- *“El rol que desempeño como profesora encargada en la escuela, es gestionar administrativamente y también pedagógicamente, conocer, comunicar, construir, liderar una propuesta en común, objetivos y metas con el fin de mejorar los aprendizajes de los alumnos”(e2)*
- *“Como profesor encargado me preocupo de la gestión institucional, la cobertura del currículo, la parte administrativa del establecimiento, del recurso humano y afectivo que haya un buen clima escolar entre toda la comunidad educativa, también tengo horas en aula.”(e3)*
- *“Administración de la escuela, UTP y profesora de aula.” (gp1)*
- *“Desempeña un rol de líder positivo que se encarga de organizar a la unidad educativa en post de los y las estudiantes, el cual incluye el trabajo en equipo de todos los docentes y miembros de la escuela.” (gp2)*
- *“El profesor encargado desempeña el rol de líder y gestor de las actividades administrativas del colegio”(gp3)*
- *“Principalmente se encarga de UTPC, Administración, programas del Ministerio como convivencia escolar y docente de aula. Sin embargo, su*

---

<sup>1</sup>Mediante los siguientes correo electrónicos, [Lijerez17@gmail.com](mailto:Lijerez17@gmail.com) – [macarenatapiajerez@gmail.com](mailto:macarenatapiajerez@gmail.com), nos comprometemos a enviar la matriz global de vaciado de datos/discursos, a quienes los soliciten.

*labor o rol se orienta en el desarrollo de habilidades blandas como: Resolución de conflicto, flexibilidad, responsabilidad, empática y ser proactiva.”(gp5)*

- *“El rol es entregar a los estudiantes valores para la vida.”(gp6).*

Luego de reducidos los datos y analizados los discursos entregados por las entrevistadas y los participantes del grupo focal, se consiguieron ideas-fuerza, que surgen del análisis interpretativo que realizaron las investigadoras, las que se señalan para cada subconjunto de discursos seleccionados.

### **Ideas-fuerza:**

Las profesoras encargadas entrevistadas, reconocen en sus discursos, que son responsables de detectar las necesidades que se producen en la escuela, deben planificar todos los procesos ya sean pedagógicos o administrativos, además de mantener un clima de trabajo agradable en donde prime el respeto y colaboración, concediendo la importancia que merecen a las personas que trabajan en la unidad educativa.

Por otra parte los docentes de aula lo visualizan como líder que desempeña múltiples funciones, como administrador, profesor de aula, encargado de la unidad técnica pedagógica, organizador de todos los procesos que se producen en la escuela, además de favorecer el trabajo colaborativo, como se colige de los siguientes discursos:

- *“La gestión, en este caso, que realiza el equipo directivo encabezado por el profesor encargado de escuela tiene que ver toda la administración interna del colegio.”(e1)*
- *“La gestión administrativa para mi es organizar, planificar, monitorear, realizar seguimiento de los recursos. Pueden ser educativos,*

*pedagógicos, económicos, humanos con el objetivo de conseguir resultados de aprendizaje”(e2)*

- *“Es aquella que tiene que ver con la documentación solicitada por Mineduc, por DAEM, gestionar proyectos que potencien el establecimiento.”(e3).*
- *“Para mí es un conjunto de elementos que llevan a mejorar la calidad educativa es decir realizar proyectos, para lograr las metas establecidas en la unidad educativa.” (gp1)*
- *“Se refiere al proceso de organizar y gestionar los recursos humanos y materiales en beneficio de la unidad educativa.” (gp2)*
- *“Para mí la gestión administrativa es el trabajo de unir y entrelazar todas las partes de una institución, en este caso de un establecimiento educacional, además agregaría que significa llevar a cabo todos los pasos para lograr el buen funcionamiento del colegio.”(gp3)*
- *“La gestión administrativa es todo lo que el líder o la persona que está a cargo, si estamos hablando de aula, en este caso profesores encargados, debe saber y manejar en relación a los profesores y el resto de su comunidad educativa, si estamos hablando de un establecimiento.” (gp4)*
- *“Para mí la gestión administrativa tiene que ver con que toda la comunidad educativa sea participe y se involucre con todas las actividades de la escuela. Por otro, es también gestionar recursos ya sean materiales o humano para brindar una educación integral a todos los niños y niñas.”(gp5)*
- *“Es ser responsable de un establecimiento y gestionar todo lo que el ministerio de educación requiere.”(gp6)*

### **Ideas-fuerza:**

Las entrevistadas ven la gestión administrativa como la organización, planificación, monitoreo y seguimiento de los recursos con los que cuenta la escuela.

Este discurso es complementado por los docentes de aula, los cuales afirman que la gestión administrativa tiene relación con todos los procesos que se ejecutan en un establecimiento educacional y contempla elementos que pueden ser educativos, pedagógicos, económicos, y humanos, con el objetivo de lograr un buen funcionamiento de la escuela, como es posible inferir desde los discursos:

- *“Es de gran importancia, porque a partir del proyecto que tenemos como escuela es donde se instauran como estrategias para poder...em...lograr mejores avances con los estudiantes.”(e1)*
- *“El PME en mi unidad educativa se ha convertido con el paso de los años en una herramienta fundamental para organizarnos, diagnosticar nuestro quehacer, darnos cuenta como estamos y tener una mirada o visión real de donde queremos llegar, cómo lo haremos, qué acciones, quienes serán los responsables, cuántos y qué recursos necesito. Por supuesto monitorear y realizar un seguimiento para tener evidencias de nuestros avances y retrocesos. En definitiva nos permite, como lo dice su nombre mejorar en el ámbito educativo, lograr metas, mejorar los aprendizajes y resultados, trabajando en equipo...¡Proyecto de y para la unidad educativa! (e2)*
- *“Es muy relevante ya que nos ayuda a mejorar las falencias con recursos humanos y materiales para ayudar a los estudiantes a lograr un alto nivel académico.”(e3)*
- *“El PME nos permite tener una visión clara de las acciones que se realizan en la escuela para el mejoramiento de los aprendizajes de los y las estudiantes.” (gp2)*

- *“El PME es importantísimo para el colegio, pues nos ayuda a financiar los implementos necesarios para llevar a cabo estrategias que mejoran el aprendizaje de los alumnos, así como también la convivencia del mismo.”(gp3)*
- *“El PME es la vida de un establecimiento, es la biblia” (gp4)*
- *“El PME tiene gran relevancia, ya que este programa nos orienta y organiza, respecto a lo que se debe realizar durante el año escolar con toda la comunidad educativa”(gp5)*
- *“Es muy importante porque es el plan de trabajo de cada establecimiento.”(gp6)*

**Ideas-fuerza:**

Las profesoras encargadas y los docentes de aula coinciden en sus discursos al considerar el PME de cada escuela como una herramienta fundamental en donde se instauran las estrategias para organizar el proceso educativo, permite diagnosticar y reconocer el alcance de las acciones que se están ejecutando a través de la evaluación constante y poder tomar remediales a tiempo en las acciones que hay que mejorar, lo anterior se complementa con los siguientes discursos:

- *“Acompañamiento de aula, revisión de planes obligatorios, actualización de empeños, esas tres son las más importantes para nosotros.”(e1)*
- *Las principales acciones a desarrollar en el marco del PME, es en primer lugar trabajar en equipo, diagnosticar nuestro quehacer, conocer las dimensiones a trabajar, tener acciones contextualizadas, en relación a los resultados del diagnóstico, conocer el presupuesto anual y mensual, conocer en qué se puede invertir el dinero, monitorear y realizar seguimiento, contar con responsables, trabajar en RED comunal, recibir orientación en diferentes ámbitos” (e2)*

- *“Aplicar buenas estrategias de aula- Potenciar la formación integral y valórica de todos los estudiantes – fortalecer al estudiante con planes que apoyen su desarrollo completo – fortalecer el PEI relacionándolo con el PME.”(e3)*
- *“Gestión, liderazgo, recursos, convivencia” (gp2)*
- *“Considero que la primera acción es el diagnostico, pues a partir de éste se conoce la realidad del colegio, luego ya conociendo el diagnostico hay que detectar los puntos críticos que se deberían cambiar. El siguiente paso es plantear objetivos generales y objetivos específicos, los cuales deben lograrse implementar y posteriormente monitorear.”(gp3)*
- *“ee, lo que se, es que siempre hay que...todo lo que se realiza en el PME es por el bienestar y las acciones todo por los niños, el desarrollo integral de los niños” (gp4)*
- *“Contratar ATES para perfeccionamiento Docente*
- *Monitorear PME – PEI - PIE*
- *Fortalecer el inicio de clases a través de estrategias de aula”(gp5)*
- *“Gestión, Liderazgo y recursos.”(gp6)*

**Ideas-fuerza:**

En relación al dominio que tienen las profesoras encargadas y docentes, sobre las acciones que se deben desarrollar en el PME, se detectan discursos variados, por una parte, se observa dominio del tema, con parámetros claros sobre que es el programa en sí, y por otra parte se revelan solo acciones aisladas, como se visualiza a continuación:

- *“La verdad que para preparar el PME se juntan el equipo directivo, junto con el equipo pedagógico que toman determinaciones, como de qué forma mejorar no solo los aprendizajes sino también la convivencia*

*dentro de la escuela, la gestión, los recursos con los que vamos a contar, de qué forma vamos a ser la gestión para obtener esos recursos.*

- *La evaluación se realiza generalmente a través de pautas de monitoreo.”(e1)*
- *“El PME se inicia con la revisión de la evaluación del año anterior, cómo estamos, qué debemos mejorar, qué estamos haciendo bien.*
- *En el año 2017, se agregó formalmente la relación de este con el PEI, especialmente los sellos y valores de nuestro establecimiento, además de seis planes, seguridad escolar, formación ciudadana...*
- *Hay que completar la fase estratégica y luego la fase anual, donde en equipo se crea el PME, dividido en cuatro dimensiones, pero que están relacionadas entre sí, ya que se potencian y complementan. Se crean acciones en relación a objetivos estratégicos, los cuales guían el quehacer de este. ” (e2)*
- *Cada una de las acciones se monitorean dependiendo del indicador de seguimiento, en nuestro caso, la mayoría trimestralmente, donde existen responsables para ellos, además de realizar seguimiento semestral, con el fin de ir evaluando cada una de estas. ” (e2)*
- *Es importante mencionar que cada profesional y persona que es parte de nuestra escuela debe hacerse responsable de una u otra forma con el PME, es por esto que se socializa a través de diversas estrategias, participación activa, reuniones entre otros” (e2)*
- *“En reuniones de reflexiones pedagógicas con todo el personal, tomando decisiones sobre las acciones que necesita implementar en nuestra unidad educativa para el apoyo al aprendizaje de todos los estudiantes. Se evalúa de igual forma con toda la comunidad mediante análisis y pautas que nos dirigen a la mejora.”(e3)*
- *“Se trabaja en horas de reflexión pedagógica, en las cuales se genera el ambiente propicio para elaborar estrategias que permitan diagnosticar, implementar, mejorar y evaluar las acciones.” (gp1)*

- *“Es un proceso que dura 4 años desde la fase de implementación” (gp2)*
- *“Se prepara en las reflexiones pedagógicas, se implementa durante todo el año escolar y se evalúa de dos formas, interna, es decir, todos los docentes lo evaluamos y la otra corresponde a una visita del DEPROV y DAEM.”(gp3)*
- *“trabajo en equipo” (gp4)*
- *“A través de encuestas  
Lista de cotejo  
Informes de Estado de Avance  
Elaboración de instrumentos de monitoreo” (gp5)*
- *“Se prepara realizando el plan de trabajo y se implementa cumpliendo el plan y se evalúa cumpliendo con el plan realizado.”(gp6)*

**Ideas-fuerza:**

En relación a la ejecución del PME se revela que en cada escuela tanto las profesoras encargadas como docente conocen y participan en las diferentes etapas del plan, destacando las respuestas de las profesoras encargadas, que denotan mayor conocimiento y dominio de las acciones contempladas en él, así lo indican los siguientes discursos:

- *“Generalmente el monitoreo lo realiza el director y él interviene, si tiene que ver con un proyecto de aula, él entra a las aulas entra con una pauta de evaluación para ver el trabajo que están realizando en determinada asignatura.”(e1)*
- *El seguimiento se realiza en nuestro PME semestralmente a través de una pauta de ejecución de este nivel de ejecución de cada acción.(e2)*
- *“De dos formas; cualitativa, en análisis con pautas de seguimiento y cuantitativa con recogida de datos del rendimiento académico, desde ellas existe la toma de decisiones siempre para mejorar.”(e3)*

- *“A través de un monitoreo a las acciones” (gp2)*
- *“A través una observación de clases de cada uno de los docentes, siguiendo una pauta, llevada a cabo por el profesor encargado.”(gp3)*
- *“A través de estados de avance y pautas de monitoreo”(gp5)*
- *“Creo que el monitoreo de las acciones del PME tenemos que ser nosotros mismos, las que nosotros vamos viendo si están resultando o no, lo que se propuso”*
- *“Semestralmente visitando los docentes en el aula. Con una pauta de evaluación.”(gp6)*

#### **Ideas-fuerza:**

Tanto las entrevistadas como los participantes del grupo focal, coinciden en que el seguimiento de las prácticas pedagógicas se realizan a través de pautas de monitoreo que permiten al profesor encargado recoger información sobre el proceso educativo, como lo indican los discursos y se complementan con lo que a continuación se dice:

- *“Solamente el director.”(e1)*
- *El monitoreo en la mayoría de los casos de manera trimestral, donde existen responsables para ello, de estas nos reunimos en equipo para hacer el seguimiento y ver nuestros logros y darnos cuenta de ciertas debilidades o que debemos mejorar” (e2)*
- *“Sí, existe los docentes más la profesora encargada.”(e3)*
- *“El profesor encargado es la responsable de desarrollar este trabajo” (gp1)*
- *“El profesor encargado en conjunto con los profesores monitorean en los consejos.” (gp2)*
- *“El profesor encargado.”(gp3)*
- *“Profesora Encargada y docentes”(gp5)*
- *El docente de la UTP.”(gp6)*

### **Ideas-fuerza:**

En relación a las personas responsables del monitoreo del PME, se presentan dos discursos diferentes, por un lado hay docentes que señalan como único responsable al profesor encargado de la unidad educativa, y por otra parte, otros señalan que el monitoreo se realiza en equipos de trabajo, para una reflexión conjunta. Complementado con los discursos que a continuación se muestran:

- *“Bueno en el colegio tenemos el proyecto de integración en donde estamos trabajando con los niños que tienen necesidades educativas especiales, pero también se ha implementado un plan de reforzamiento, para apoyar a los niños que no participan del proyecto, pero a pesar de eso igual presentan alguna dificultad, eee.. Llámese a no solamente a la parte de aprendizaje-asignatura, sino que tiene que ver con un lio emocional. .”(e1)*
- *Las practicas que hemos implementado como establecimiento para aquellos alumnos que se encuentran en niveles más descendidos de aprendizaje, son por ejemplo en gestión pedagógica: contar con apoyo de aula, con lo cual se puede trabajar en grupos de aprendizaje, donde se acompaña, orienta directamente a aquellos alumnos con diferentes ritmos y estilos de aprendizaje, además de poner en práctica diversas estrategias de enseñanza luego de realizar capacitación en esa área. También se realiza refuerzo educativo, apoyo PIE y en diversas áreas, psicólogo, fonoaudiólogo y otros especialistas y taller de expresión artística entre otras.”(e2)*
- *“El refuerzo educativo es una práctica que ha dado buenos resultados, para poder avanzar el nivel de los estudiantes, también el apoyo de la profesora Diferencial y sus estrategias.”(e3)*
- *“Estrategias que apunten al logro de aprendizaje de aquellos alumnos tales como trabajos grupales, apoyo de los alumnos más aventajados,*

*adecuaciones curriculares que permitan de una u otra forma el logro de los aprendizajes creando secuencias de trabajo (de lo más simple a lo más complejo)” (gp2)*

- *“Creo que una educadora diferencial permanente en la sala o en su defecto, si no hay recursos, un asistente de aula sería una estrategia que daría buenos resultados sobre todo en aquellos cursos en donde hay mayor cantidad de alumnos pertenecientes al PIE, pues existiría un apoyo constante para el o los alumnos. ”(gp3)*
- *“” Según como profesora, una de las practicas que yo involucraba en la sala de clase es el trabajo colaborativo en todas las actividades con los padre” (gp4)*
- *“Apoyo personalizado*
- *Utilización de material concreto*
- *Brindar mayor tiempo para responder*
- *Implementar adecuaciones curriculares*
- *Evaluación diferenciada”(gp5)*
- *“a los estudiantes más descendidos se pueden apoyar con refuerzos educativos.”(gp6)*

**Ideas-fuerza:**

Tanto las profesoras encargadas, como los docentes de aula, reconocen diferentes prácticas y/o estrategias, que se pueden implementar para apoyar a los estudiantes que se encuentran en los niveles de aprendizaje más descendidos, considerando los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje. Entre ellos están el programa de integración escolar, apoyo de aula, refuerzo educativo, adecuaciones curriculares, trabajos grupales, involucrar a los padres y/o familias, uso de material concreto, entre otros. Como lo complementan los discursos que a continuación se visualizan.

- *“Independiente del trabajo que realizan los profes, que realizan bastante trabajo como colaborativo, no solamente se evalúa, ciertamente, con evaluaciones escritas y formales, sino que se pide para que también participen las familias, se piden bastante trabajos como didácticos, que puedan, que involucren a la mamá y al hijo. Además ...eee.. si se realizan actividades extraescolares, la comunidad educativa es como bien participativa. .”(e1)*
- *“los padres y apoderados, alumnos colaboran para contribuir en la mejora de los aprendizajes a través de diferentes acciones, por ejemplo: intervenciones educativas donde los padres participan activamente en el quehacer educativo de sus hijos, por ejemplo: -Cómo trabajar en la plantación, proceso y producción de frutillas, hilado de lanas de oveja entre otros.” (e2)*
- *Además contamos con un plan de formación integral para padres, apoderados y alumnos, acciones como por ejemplo: charlas educativas, talleres variados, apoyo de especialistas en diferentes áreas entre otros. Además de las actividades extraescolares” (e2)*
- *“La Comunidad educativa colabora de forma activa, en el compromiso en el quehacer del aprendizaje con automotivación hacia las tareas diarias y el altruismo de cada familia.”(e3)*
- *“Apoyando las diferentes actividades que se realizan a nivel escolar.” (gp1)*
- *“Haciéndose partícipe de las propuestas y acciones establecidas en la unidad educativa por ejemplo talleres para los y las estudiantes, nosotros como educadores al involucrarnos en los consejos e intercambiar experiencias exitosas, tomar remédiales si fuese necesario y crear instancias para el logro de los y las estudiantes; en cuanto a los apoderados se les orienta en las reuniones mensuales sobre los contenidos trabajados con sus hijos(as) para que los apoyen y refuercen*

*en sus hogares así como también se les invita a participar dentro de las actividades de la unidad educativa.” (gp2)*

- *“A través del compromiso y el reflejo de las expectativas de sus hijos o de ellos mismos. Apoyando a los profesores en las estrategias utilizadas.”(gp3)*
- *“ primero involucrándose 100% con sus estudiantes, sabiendo, por ejemplo como viven, donde viven y todo eso, saber la todo lo de los niños” (gp4)*
- *“Apoyo personalizado Mediante la participación de diversas actividades escolares y extraescolares.*
- *También, en la participación activa de centro de padres, ya que se interiorizan en las fortalezas y debilidades de sus hijos. ”(gp5)*
- *“Los aprendizajes académicos se desarrollan paulatinamente en todo el currículo y en los estudiantes se desarrolla su personalidad.”(gp6)*

#### **Ideas-fuerza:**

En los discursos, se observa que, los padres y apoderados son incorporados en las actividades escolares, a través de diversas estrategias, otorgándoles la oportunidad de integrarse y colaborar con el trabajo educativo.

Para concluir, es importante hacer mención y destacar, que las necesidades de las unidades educativas son de responsabilidad de los profesores encargados, estos deben planificar todos los procesos, y mantener un buen clima laboral, donde los integrantes de la unidad educativa estén cómodos y agradados.

En cada unidad educativa, el profesor encargado es visualizado como un docente, que lidera las prácticas pedagógicas y administrativas, además de desempeñar múltiples funciones, con el fin de mejorar aprendizajes y resultados positivos para su escuela; que sea destacada no solo en aprendizajes, sino también en su sello institucional.

El PME es una es una herramienta fundamental, donde se instauran las estrategias para organizar el proceso educativo, esto permite en la unidad educativa diagnosticar y monitorear los avances que va teniendo, para así evaluar constantemente y tomar las remediales correspondientes. Esto ligado directamente con el dominio que posee cada profesor encargado del PME, siendo fundamental para cada uno de ellos, manejar diversas estrategias de trabajo.

Se destaca la participación tanto del profesor encargado como del docente, en el conocimiento y participación del PME. Mediante monitoreo constante de las prácticas pedagógicas se logra el seguimiento del proceso educativo. Este monitoreo esta por una parte reconocido como único responsable el profesor encargado y por otra el equipo de trabajo de la unidad educativa, en este caso las opiniones son variadas, depende de la unidad educativa. Queda demostrado mediante las entrevistas a los grupos focales y a las entrevistadas, la coincidencia de opiniones respecto de las preguntas y temas.

Respecto de las diferentes prácticas y/o estrategias a implementar como apoyo a los estudiantes que se encuentran descendidos pedagógicamente, se aprecia la coincidencia de diversos programas de apoyo a la mejora, constatando una preocupación latente por este tema, agotando todas las opciones que apoyen el progreso. Así mismo los padres y apoderados, pilares fundamentales en el proceso de enseñanza aprendizaje, están constantemente incluidos en los lineamientos de las unidades educativas, incorporándolos a ser agentes participativos de las tareas y actividades planteadas en la escuela.

• **Categoría: Liderazgo**

El liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes se encuentran a cargo de las escuelas y a su vez, de los docentes que de alguna manera influyen en la ejecución de los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento.

Esta categoría comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del director y su equipo directivo. La investigación se

enfocó en mostrar cómo se generan los procesos dentro de las diferentes unidades educativas, quiénes son los principales gestores de los cambios y evidenciar logros obtenidos.

Como en la categoría anterior, una vez reducidos los datos y analizadas las unidades de discursos entregados por las entrevistadas y los participantes del grupo focal, se obtuvieron las ideas-fuerza, que surgen del análisis hermenéutico realizado por las investigadoras.

A través de los siguientes discursos se puede apreciar lo que los participantes de la investigación dijeron:

- *“Nos preocupamos mucho, aparte de todo el trabajo cognitivo, también de la parte socio afectiva, para nosotros es súper importante que los niños se sientan bien, se sientan queridos dentro de la sala, que se sientan participe y que sean comprendidos y que participen también, que los tomen en cuenta, ese es como uno de nuestros focos.” (e1)*
- *“En el desarrollo profesional planificamos el perfeccionamiento docente según las necesidades que han surgido en años anteriores. En relación a la evaluación docente se le dan todas las facilidades a los docentes para que preparen sus portafolios, realizando trabajos colaborativos.” (e1)*
- *“Es primordial tener organizado y planificado el año escolar por semestre, buscando alternativas de logros, siguiendo los resultados de profesores y estudiantes.”(e3)*
- *“En cuanto a desarrollo profesional docente, es muy importante consensuar el curso o perfeccionamientos que deseen realizar los docentes según cada necesidad.”(e3)*
- *“Yo creo que un buen líder es aquel que, busca siempre el bien común de todos, tomando en cuenta las opiniones de todos y generando un ambiente agradable en la escuela. También es aquel que tiene grandes*

*expectativas de sus alumnos y confía plenamente en el trabajo que desarrollan sus profesores.” (gp1)*

- *“Ir monitoreando cada una de las acciones para el logro de los aprendizajes*
- *Verificando si se están realizando y si cumplen el objetivo.” (gp2)*
- *“Considero que el foco prioritario del profesor encargado es la calidad del aprendizaje de los alumnos, que sea un real aprendizaje y sobre todo la adquisición y fortalecimiento de las habilidades necesarias para desarrollarse como un alumno capaz de aplicar sus conocimientos.”(gp3)*
- *“cuál es el perfil del profesor encargado, según mi opinión es solamente el trabajo en equipo, vuelvo a repetirlo y que todos estemos involucrados con lo que queremos lograr con nuestros niños, pero siempre estar todos unidos”” (gp4)*
- *“El foco principal es velar por una adecuada convivencia con toda la comunidad educativa. Además, debe ser proactiva y metodológica para instaurar aprendizajes significativos es los estudiantes.*
- *Instaurar en los docentes una cultura de respeto y servicio con los alumnos.”(gp5)*
- *” El profesor encargado es el responsable de los aprendizajes de los logros de los resultados.”(gp6)*

**Ideas-fuerza:**

Las profesoras encargadas consideran como foco prioritario el preocuparse por los estudiantes, no solo en lo cognitivo, sino también en lo socio afectivo. Por otra parte consideran de vital importancia el perfeccionamiento de los docentes que están a su cargo, planificando las actividades de perfeccionamiento de acuerdo a las necesidades.

Por otra parte, los docentes reconocen habilidades en las profesoras encargadas, como líderes que buscan en bien común, que generan buenos ambientes de trabajo, confía plenamente en que los docentes logran que los estudiantes alcancen aprendizajes significativos, valorando el trabajo colaborativo y la convivencia escolar. Como lo muestran los discursos siguientes.

- *“Hemos tenido logros bastante positivos, por ejemplo la comprensión lectora, velocidad lectora, y tenemos la encargada del CRA, que nos ayuda en esa parte, para trabajar con estudiantes.”(e1)*
- *Lo otro que es como una de las estrategias también que está en la escuela, es el cálculo mental, que se trabaja desde tercero básico en adelante, quizá el próximo año alomejor se instaure en los niveles más pequeños ... y eso ha sido como una estrategia que ya viene.. hee tiene como más de cuatro años instaurada ya en la escuela y ha sido la parte como de reforzamiento integral.” (e1)*
- *“Trabajar en equipo, tener líderes en cada curso, un profesor jefe empoderado de su función con la capacidad de tener altas expectativas tanto de su trabajo como de sus alumnos.*
- *También integrar y dar el espacio adecuado a los padres y apoderados en diversas situaciones, que sean capaces de liderar y trabajar de la mano con la profesora encargada, docentes, asistentes y por supuesto estudiantes.*
- *Contar con un centro de alumnos activo y con un docente orientador.*
- *Trabajar con redes de apoyo.*
- *En convivencia escolar hasta el momento se ha logrado tener un clima escolar propicio para el aprendizaje, que todo el personal participe en una capacitación de manera activa y con el objetivo de poner en práctica lo aprendido.*

- *Planificar en equipo con los diferentes estamentos actividades extraescolares, donde cada uno tenga un rol establecido, siendo responsables.*
- *Evaluar las actividades con objeto de ir mejorando.” (e2)*
- *“Gracias a las estrategias efectivas consolidadas este establecimiento ha mejorado sus resultados en la prueba estandarizadas como es el SIMCE, subiendo paulatinamente, estando sobre la media nacional.*
- *La lectura fluida y comprensiva, la producción, la manifestación oral en lenguaje ha aumentado bastante, la comprensión de la las matemáticas en la resolución de problemas y razonamiento matemático.”(e3)*
- *“Uno de los grandes logros de la escuela es mantener el buen resultado Simce durante varios años.*
- *Contar con profesores permanentes o estables.*
- *Separación de cursos en los cursos más numerosos*
- *Buen clima laboral*
- *Profesores comprometidos con su labor pedagógica” (gp1)*
- *“Evaluación SIMCE que nos destaca dentro de la comuna*
- *Participación de todos los y las estudiantes en actividades organizadas por la escuela (celebraciones que incluyan presentaciones)” (gp2)*
- *“En mi comunidad educativa un de los máximos logros es los buenos resultados del SIMCE de cuarto año básico, pues al menos durante cuatro años consecutivos a liderado los puntajes a nivel comunal y provincial.”(gp3)*
- *“sí, hubieron muchos logros y tal vez claro ee logros pedagógicos, buenos resultados a partir del Simce, subir un poco los puntos pero creo que lo más importante Es la felicidad de nuestros niños y en la escuela donde trabajaba yo los niños eran muy felices” (gp4)*
- *“100% de promoción en los alumnos el 2016*
- *Resultados SIMCE favorables*
- *100% de la comunidad educativa participa en actividades*

- *Centro de padres y apoderados comprometidos”(gp5)*
- *“Logros alcanzados subir los aprendizajes.”(gp6)*

**Ideas-fuerza:**

Dentro de los logros alcanzados, por las unidades educativas en estudio, tanto las profesoras encargadas, como los docentes, coinciden en destacar que se han alcanzado resultados significativos tanto para los estudiantes, como para la comunidad en general, como velocidad lectora, cálculo mental, trabajo en equipo, buenos resultados en prueba Simce. Además, otros importantes resultados, como tener profesores empoderados en su función, con altas expectativas del trabajo con sus alumnos inclusión de padres y apoderados en las actividades. Sin embargo, los discursos que a continuación se describen visualizan debilidades o diferencias de opiniones entre los entrevistados, donde expresan apreciaciones que muestran desigualdades importantes:

- *“No, yo que he participado, encuentro como una debilidad en el fondo del PME la baja participación, de las personas que trabajan en él. Aparte del director que generalmente era como, como que el director no más tenía a cargo el PME y como que él solito en una oficina a puertas cerradas lo tenía que hacer y después como que presentarlo no más a los profesores. Esto lo encuentro como una debilidad a la gestión ya que deberíamos hacer partícipe a toda la comunidad educativa, ósea de alguna forma participar también los docentes, ósea, los docentes sí, sí o sí; los asistentes de la educación, también a lo mejor se puede incluir también a los apoderados, a los niños los más gran... de cursos más grandecitos como ser quinto y sexto básico, por ejemplo; que no fuera una cosa que se crea a puertas cerradas y que como al no haber una participación tan masiva ...ee... no todo el resto la conoce.”(e1)*

- *“La implementación y ejecución del PME requiere gestión particular, de cierta forma yo creo que sí, porque hay que liderar de forma ordenada, tener claros los pasos para hacerlo, manejar términos, conceptos del PME para ser capaz de encantar al equipo educativo, también integrarlo y hacerlo parte activa de este. El PME, no puede ser solo un papel, debe hacerse ¡Vivo!, que sea conocido por todos, establecer roles, dar responsabilidades, acompañar, recibir orientación, evaluar, definitivamente debe existir una buena gestión, sino hay desorden y cada uno trabaja como puede.” (e2)*
- *“No, considero que el trabajo tiene que ser colaborativo, ya que todos deben dar su opinión y sugerencias de cómo lograr avanzar de nivel de aprendizaje a los estudiantes. Al ser una sola persona perdería el norte de las acciones.”(e3)*
- *“No, por el momento.” (gp1)*
- *“Recursos: creo que es indispensable para el logro de los aprendizajes de los y las estudiantes”(gp2)*
- *“Sí, de todas formas, debe existir una persona que esté dedicada una gran parte de su tiempo al monitoreo de la implementación, a la gestión de los recursos para implementar satisfactoriamente las estrategias planteadas en el PME.”(gp3)*
- *“no sé si en particular, no” (gp4)*
- *“El trabajo del PME requiere la participación de todos los agentes educativos. Donde se debe consensuar las ideas para posteriormente ser ejecutadas”(gp5)*
- *“No requiere ninguna gestión solo implementarlas con responsabilidad.”(gp6)*

### **Ideas-fuerza:**

En relación a la implementación y ejecución del PME, una entrevistada considera que sí se requiere de una gestión particular, que le permita liderar de forma ordenada y clara manejando términos y conceptos del PME, incorporando y encantando al equipo educativo y haciéndolo participe de este proceso.

Por otra parte, la mayoría de los discursos entregados coinciden en que no se requiere de una gestión en particular, deduciendo que no manejan el tema, así lo muestran los discursos siguientes:

- *“Creo que es importante ver si el PME cumple o no cumple con las necesidades que nosotros hemos declarado al crearlo, nosotros realizamos un seguimiento de las acciones, en relaciona cuales son las acciones que han aportado a un mayor desarrollo de los estudiantes o han tenido un mayor impacto en ellos, como por ejemplo las salidas pedagógicas, las que son muy esperadas por los niños.” (e1)*
- *“Mi práctica de gestión administrativa del PME es ordenar, articular todas sus etapas y dimensiones con el PEI, planes y el contexto y realidad de nuestros estudiantes. También motivar a la unidad educativa para que participen activamente en este, informar, monitorear, evaluar, establecer lineamientos de trabajo.*
- *Además, asegurar que se lleve a cabo lo escrito en palabras con el fin de que los alumnos mejoren sus aprendizajes y se cumplan los objetivos.” (e2)*
- *“Mi práctica es altamente activa ya que manejo muy bien las acciones y estrategias que deben monitorearse en fin de los buenos resultados.”(e3)*
- *“Participar y llevar a cabo las propuestas de trabajo que en ella se mencionan.”(gp2)*

- *“En las reflexiones pedagógicas con mis colegas y profesor encargado nos hemos dedicado a confeccionar el PME, como por ejemplo diagnosticar qué es lo que necesitamos mejorar, luego los objetivos y qué acciones llevaríamos a cabo y cómo lo haríamos. Es un trabajo difícil, muy reflexivo que requiere de tiempo, por lo que en las reflexiones pedagógicas no es suficiente.”(gp3)*
- *Aportar con ideas, con actividades y tratar de lograr los objetivos que nos propusimos entre todos” (gp4)*
- *“Se debe realizar una labor constante y comprometida, relacionada con articular los sellos del PME, visión y misión.”(gp5)*
- *“Hacerme responsable de que se cumpla todas las acciones que están en el plan.”(gp6)*

#### **Ideas-fuerza:**

Las profesoras encargadas describen su práctica como la gestión administrativa del PME, encargadas de organizar, ordenar y articular las etapas de éste con el PEI y demás planes. Desde ahí se realiza un análisis en conjunto con todos los integrantes de la comunidad educativa, para verificar el impacto de las acciones en los procesos educativos. Todos los docentes coincidieron en que participaban y colaboran para cumplir las metas fijadas, además de las reflexiones y análisis correspondientes, como la participación es de gran importancia, los discursos lo muestran a continuación:

- *“Mi gestión es participativa, considero muy importante gestionar con todas las personas que están trabajando conmigo, todos participan y se les toma en cuenta para tomar las decisiones o pasos a seguir. En esta escuela trabajamos colaborativamente.” (e1)*
- *“Creo que como profesora encargada he tratado de ser una líder proactiva, con iniciativa, informada que trabaja en equipo dando a conocer metas y*

*objetivos educativos, donde cada uno de los que trabajan en la escuela deben comprometerse, sentirse parte de esta, a través de roles claros y definidos. Los motivo positivamente, doy espacios de reflexión, compartir, aclarar y buscar soluciones para la mejora.*

- *Para mis alumnos trato de ser un modelo, dando el ejemplo, escuchándolos, motivándolos para aprender, haciéndolos parte de la escuela, en instancias como el centro de alumnos y el consejo escolar.*
- *Me preocupo en forma constante de la persona, que siempre prevalezcan los valores tanto institucionales como personales sin ir en desmedro de nadie.” (e2)*
- *“Mi gestión es altamente activa participativa, considero muy importante gestionar con todas las personas que están trabajando conmigo, todos participan y se les toma en cuenta para tomar las decisiones o pasos a seguir. En esta escuela trabajamos colaborativamente.”(e3)*
- *“Estilo participativo, ya que se basa en la confianza de los docentes; por lo que las opiniones e ideas son tenidas en cuenta; buscando siempre el consenso. Fomenta la confianza, el respeto y el compromiso del grupo.”(gp1)*
- *Estilo Afiliativo, por fomentar los lazos afectivos entre los docentes a cargo, promueve un ambiente agradable entre los miembros de la escuela”(gp2)*
- *“No conozco los estilos de gestión en específico, pero podría decir que el profesor encargado tiene un estilo que yo definiría con la palabra democrático-afectivo, pues las decisiones que se toman en el colegio siempre son consultadas al equipo docente y además las relaciones afectivas y de unidad siempre están presentes en el día a día. ”(gp3)*
- *“Me identificaba con el liderazgo con una profesora encargada que estuvo y ya no está, me identificaba con su liderazgo, porque por sobre todo ver el bienestar de los niños, creo que eso es lo más importante” (gp4)*
- *“Me identifico con el comunicacional, ya que es el modelo actual. Además, siento que es el más auténtico y orientado al dialogo”(gp5)*

- *“Con la gestión de liderazgo.”(gp6)*

### **Ideas-fuerza:**

Ningún discurso identifica claramente un estilo de gestión, la mayoría de ellos, hace referencia a la participación, trabajo colaborativo, destacando valores, confianza, respeto y compromiso, promoviendo ambientes agradables de trabajo. Destacan discursos variados, focalizando opiniones que dependen de su propia experiencia, así se visualiza a continuación:

- *“Reforzaría el trabajo participativo, donde todos colaboramos incorporando estrategias de intercambio de experiencias y articulación de cursos entre docentes, por ejemplo kínder- primero. Es importante destacar que en la escuela no se trabaja como islas cada uno en su sala, sino que todo se conversa y se llegan acuerdos comunes.” (e1)*
- *“Trabajar colaborativamente, practicar la responsabilidad y compromiso, tolerar la diversidad de pensamientos y culturas de las familias.”(e3)*
- *“Desarrollar espacios de intercambios con actividades y/o planificaciones exitosas”(gp2)*
- *“Un perfeccionamiento de cómo potenciar las habilidades de los alumnos y de estrategias para los estilos de aprendizaje.”(gp3)*
- *“Le pondría a los profesores como objetivos que trabajarnos los contenidos, las asignaturas que las trabajáramos todos alineados, para así comparar los resultado ver cual experiencia fue exitosa y no exitosa y compararla y tratar de mejorarla pero en equipo , repito”(gp4)*
- *“Planificaciones DUA*
- *Mayores actividades prácticas (juego)*
- *Establecer apegos seguros con los alumnos” (gp5)*

- *“Propondría a mis docentes los siguientes objetivos, reforzar contenidos, refuerzo educativo.”(gp6)*

**Ideas-fuerza:**

Al indagar sobre los objetivos que propondrían a los docentes de escuelas rurales multigrado, los discursos coinciden en relación, a que todos incorporan estrategias de trabajo colaborativo y perfeccionamiento docente. Además se agregan las siguientes opiniones de los participantes en la investigación:

- *“Más apoyo, no solamente de los docentes, porque son los más cercanos y trabajan en colaboración, sino también de las familias que sean aliadas en los procesos educativos y acompañen a sus hijos. Además es muy importante el apoyo de las autoridades no solamente del DAEM, sino también el apoyo de las autoridades municipales, porque se puede querer hacer muchas cosas pero sin apoyo de las entidades que están más arriba no se puede hacer nada.” (e1)*
- *“Considero que para fortalecer mi función como líder de cierta forma debo ser más estricta en ciertas determinaciones, contar con un protocolo de actuación formal frente a situaciones de convivencia laboral, para que no existan dudas frente a decisiones” (e2)*
- *“Considero necesario la optimización del tiempo para dedicar a los asuntos de escuela ya sean administrativos y humanos.”(e3)*
- *“... No necesita adecuaciones”(gp2)*
- *“Que se dedique un 100% de su horario a la función de profesor encargado, pues el factor tiempo para la buena gestión, debido a que debe hacer clases y ser el encargado es una sobrecarga de trabajo.”(gp3)*

- *“que considera fortalecer en la función de un líder en la unidad educativa, es fortalecer la empatía, ponerse en el lugar de otro, eso falta, falta” (gp4)*
- *“Lazos comunicativos efectivos*
- *Delegar cargos” (gp5)*
- *“Necesario fortalecer la convivencia escolar.”(gp6)*

**Ideas-fuerza:**

Para fortalecer la función de líder en la unidad educativa, las entrevistadas mencionaron temas como: apoyo de docentes, autoridades a nivel de DAEM y municipales y de padres y apoderados. Otro tema que interesa a es un protocolo de actuación formal para enfrentar situaciones de convivencia y optimización del tiempo.

Los discursos de los docentes variaron desde el considerar que no necesita adecuaciones, hasta adecuaciones en la optimización del tiempo, sobrecarga de trabajo, fortalecer la empatía, establecer lazos comunicativos y afectivos, delegar cargos y fortalecer la convivencia escolar. En los discursos siguientes se refleja la opinión de los docentes en relación a la articulación de los programas:

- *“A partir del año pasado ya, se hizo la articulación entre PEI y PME, y tomando en cuenta también los sellos de la escuela, ahora todo está alineado, todo apunta hacia un mismo objetivo, gracias a las acciones que aparecen en el PME, si estas se cumplen obviamente se da curso al Proyecto Educativo Institucional de la escuela, porque sin esas acciones no se podría cumplir.” (e1)*
- *“La articulación del PADEM, PEI, PME, yo la veo así: debo conocerla realidad comunal, metas y objetivos macro, luego alinear esta información a nuestra realidad sin desconocer la información,*

*contextualizar para plasmarlo en el PME con acciones concretas, alineados a los proyectos anteriores.” (e2)*

- *“Lo hacemos en forma articulada con la escuela, DAEM y provincial, con la información coherente y pertinente para realizar los lineamientos entre todos estos proyectos.”(e3)*
- *“A través de actividades que estén en función de los tres proyectos,*
- *Además del trabajo de todos los integrantes de la comunidad educativa (que todo vaya en la misma dirección por el logro de los mismos objetivos y planteamientos)”(gp2)*
- *“A través de las reflexiones pedagógicas. Además como somos un equipo pequeño nos coordinamos en otros momentos durante nuestras horas en el colegio. Además aquí la profesora encargada juega un rol muy importante, pues ella nos comunica cada vez que necesita que hagamos. ”(gp3)*
- *“Yo encuentro que se realiza bien pero siento que hay que planificarlo mejor para que este todo alineado y falta todavía que los profesores sepan que es el PME, que estén más involucrados, siento que falta eso, ni se sabe lo que están haciendo, decían ya vamos a hablar del PME. Yo no tenía ni idea y después le dije ya présteme el PME para leerlo, para saber de qué se trataba”” (gp4)*
- *“Se realiza mediante la articulación adecuada entre los sellos, visión y misión.”(gp5)*
- *“Articulación permanente.”(gp6)*

#### **Ideas-fuerza:**

En relación a la articulación, coherente y alineada entre PME, PEI y PADEM, los discursos se refirieron a las siguientes estrategias: *“debo conocerla realidad comunal, metas y objetivos macro, luego alinear esta información a nuestra realidad sin desconocer la información, contextualizar para plasmarlo en*

*el PME con acciones concretas, alineados a los proyectos anteriores conocer la realidad comunal” (e2)*

El grupo focal agrega que el trabajo de todos los integrantes de la comunidad educativa, es primordial para lograr la articulación de los planes, los sellos, la misión y visión de cada establecimiento.

Para concluir, las ideas fuerza de la dimensión permiten concebir que, el principal foco de atención, de las profesoras encargadas de las unidades educativas entrevistadas, esté en el perfeccionamiento docente, dependiendo de la necesidad de cada escuela.

Los docentes manifiestan que las profesoras encargadas, son líderes que buscan el bien común, fomentando buenos ambientes de trabajo, velando por el trabajo colaborativo, la convivencia escolar y confiando plenamente en sus docentes y equipo de trabajo, los cuales lograran aprendizajes significativos en sus alumnos.

Los resultados alcanzados en las unidades educativas son positivos, y están logrados no solo por los alumnos sino también por la comunidad en general. Cada profesor encargado esta empoderado de su función, con altas expectativas de sus alumnos y de los padres y apoderados.

La implementación y ejecución del PME, requiere de una gestión particular, que permita liderar de forma ordenada, clara, manejando términos y conceptos del PME, incorporando a la comunidad educativa y haciéndola participe. También es importante mencionar que la mayoría de los discursos opina que no se requiere de una gestión particular, situación que será analizada en detalle a continuación en las conclusiones.

Las profesoras encargadas se describen en su práctica, específicamente en la gestión administrativa del PME, como encargadas de organizar, ordenar y articular las etapas de éste con el PEI y demás planes exigidos en los establecimientos. En cada uno de estos, se realiza un análisis del impacto de las acciones en el proceso educativo, en

donde participan todos los integrantes de la unidad educativa y en instancias de microcentro con toda las escuelas multigrado de la comuna.

Los estilos de gestión no están claramente definidos, pero si coinciden los entrevistados en diferentes puntos como son participación, trabajo colaborativo, promoción de ambientes agradables de trabajo, entre otras. Los objetivos propuestos por los profesores encargados, son trabajo colaborativo y perfeccionamiento docente.

El fortalecimiento del liderazgo en las comunidades educativas, se incrementa mediante apoyo de docentes, desde niveles centrales como DAEM, municipal, padres y apoderados. La mayoría de los entrevistados menciona que no necesitan adecuar su gestión, pero existen algunos que aluden a la optimización de los tiempos, sobrecarga de trabajo, delegar cargos, fortalecer convivencia escolar y establecer lazos de comunicación.

La articulación entre el PME, el PEI y el PADEM, es necesaria para cumplir con las metas y objetivos generales y luego alinearlos a la realidad de cada unidad educativa.

Los integrantes de las unidades educativas deben articular el trabajo colaborativo en relación a reflexionar sobre el logro de metas establecidas en planes, los sellos institucionales, la misión y la visión de cada institución.

- **Categoría: Convivencia Escolar**

Se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura. Esta categoría aborda temas relacionados con las políticas, los procedimientos y las prácticas implementadas en las unidades educativas que están dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente.

A continuación, se presentan los discursos que iluminan esta categoría, que sirvieron de base para generar la idea-fuerza presentada precedentemente:

- *“Las políticas que hay ya son como grandes, yo iría más bien con las practicas nomas...Las practicas, bueno... eeee. Lo que se trabaja mucho aquí en la escuela el dialogo, tratar siempre de solucionar todos los conflictos. Primeramente, conversando con los niños y entre ellos los que tienen el problema, solucionarlo entre ellos a través del dialogo, cuando no hay una buena recepción, ahí recién el colegio toma otras medidas de comunicarle al apoderado, de explicarle lo que sucede, finalmente citar al apoderado a la escuela para que se solucione el problema.” (e1)*
- *“Creo que las políticas en nuestro establecimiento son los planes que no ayudan a seguir lineamientos y los procedimientos para favorecer a todos los niños, con el plan valórico, plan deportivo, plan de sexualidad, plan de convivencia escolar principalmente el Proyecto Educativo Institucional.”(e3)*
- *“Prepararlos para desenvolverse en cualquier lugar que se encuentre es decir prepararlos para la vida inculcando valores, responsabilidad, tolerancia, resiliencia.” (gp1)*
- *“Llevar a cabo cada uno de los dominios del MBE”(gp2)*
- *“La integración ”(gp3)*
- *Dentro de las prácticas; incorporar distintas visiones y experiencias personales para tratar algunos temas. Ofrecer distintas miradas sobre un mismo tema, para que se desarrollen personal y socialmente.....”(gp3)*
- *“Ahí no me manejo mucho” (gp4)*
- *“Las propuestas implementadas en la convivencia escolar que favorecen el desarrollo personal y social de los estudiantes son:*

*Actividades Escolares y extraescolares (Convivencias, paseos, amigo secreto, etc.)*

*Salidas pedagógicas*

*Asistencia a charlas y talleres” (gp5)*

- *“Todo el currículo desarrolla lo personal del estudiante y lo ayuda socialmente.”(gp6)*

### **Ideas-fuerza:**

Los entrevistados reconocen los planes educativos como las políticas que guían las prácticas en favor del desarrollo personal y social de los estudiantes, a continuación se pueden observar otras opiniones que refuerzan lo anterior:

- *“Nosotros lo trabajamos en la reflexión pedagógica que tenemos en esta escuela el día lunes, y cuando de repente hay algo que es como que no da el tiempo en ese espacio, tenemos otras instancias, por ejemplo, a finales de... terminando la jornada de reunirnos cuando hay algo urgente y algo como que responder al tiro en conjunto. Nos reunimos los profesores junto con asistentes igual participan.” (e1)*
- *“Las diferentes etapas del PME, en nuestro establecimiento tratamos de cumplirlas con la misma efectividad y dándoles a cada uno la importancia que tienen, si no lo hacemos, se van dando o creando algunas problemáticas, como por ejemplo, no cumplimos con las tareas asignadas, falta de información entre otras.” (e2)*
- *“Durante todo el año escolar estamos analizando los momentos o partes del este proyecto en las reuniones de consejo de profesores y encuentros de microcentro y reunión de redes con la DEPROV.”(e3)*
- *“En las reuniones y consejos de profesores se analizan las etapas y se ven remediales si hay algo que no se cumple”(gp2)*

- *“La verdad es que el tiempo disponible y la cantidad de planes que se deben hacer, implementar y actualizar juegan en contra para enfrentar las diferentes etapas del PME 100% enfocados en ellos.”(gp3)*
- *“Pero a pesar de tal situación todos los docentes nos preocupamos de aportar y lograr lo mejor posible cada una de ellas debido al compromiso que sentimos por nuestra unidad educativa.”(gp3)*
- *“ Yo entiendo por convivencia escolar que es tratar de tener un bienestar, armonía en la unidad educativa, cierto, ya sea con los padres con los alumnos y profesores eso entiendo yo con mis palabras, ahora la pregunta es complicada primero hay que conocer las etapas” (gp4)*
- *“Primero consensuando ideas con todos los agentes educativos*
- *Segundo, realizar articulación con los sellos, visión, misión y los planes del MINISTERIO. ”(gp5)*
- *“Estoy atenta a que se cumpla.”(gp6)*

**Ideas-fuerza:**

Los discursos muestran que los docentes en general trabajan y reflexionan sobre el cumplimiento de las etapas del PME en diversas instancias como reflexiones pedagógicas, reuniones informales, encuentros de microcentros, reunión red con departamento provincial (DEPROV). Argumentan que existe la intención y el compromiso de cumplir con la misma efectividad, cada etapa, pero el tiempo es un factor que influye en el logro de metas. Así lo demuestran los siguientes discursos:

- *“Las etapas del PME se trabajan en reflexión pedagógica con los docentes, se realiza un diagnóstico al iniciar el año escolar, en el cronograma de actividades se va revisando el estado de avance de las*

*acciones planificadas, al término del primer semestre se hace una evaluación de las acciones ya realizadas y se replantean las que están pendientes.” (e1)*

- *“Se puede evidenciar nuestro cumplimiento a través del monitoreo de cada etapa, tenemos una pauta que nos ayuda y nos muestra cómo vamos.*

*Además al finalizar cada año nos damos cuenta que hemos cumplido en un alto porcentaje con los objetivos establecidos, las acciones van en directa relación con estos y las debilidades las hemos ido mejorando. Además contamos con evidencia tangible del trabajo” (e2)*

- *“Las etapas del PME se trabajan en reflexión pedagógica con los docentes, se realiza un diagnóstico al iniciar el año escolar, en el cronograma de actividades se va revisando el estado de avance de las acciones planificadas, al término del primer semestre se hace una evaluación de las acciones ya realizadas y se replantean las que están pendientes.”(e3)*
- *“A través del acta o libro de registro de los consejos de profesores”(gp2)*
- *“Considero que no, pues la etapa de diagnóstico y establecimiento de objetivos es más reflexiona, por lo tanto, se ocupa una mayor cantidad de tiempo.”(gp3)*
- *“En cuanto a la implementación diría que falta más organización, por ende, más monitoreo, para tener una mayor claridad con lo que se está haciendo.”(gp3)*
- *“Es que no se cumplen todas con la misma efectividad, hay alguna que se logran así rápido y otras que tardan” (gp4)*
- *“No, porque la planificación anual es más compleja, ya que se debe crear los indicadores y acciones. Mientras que la fase estratégica se puede manejar con datos ya extraídos. ”(gp5)*
- *“Se cumple efectivamente y no se pueden evidenciar todos por igual.”(gp6)*

### **Ideas-fuerza:**

Reduciendo los datos recopilados, en la matriz se comprueba que en las diferentes etapas del PME, se trabajan constantemente con la comunidad educativa, evaluando continuamente los procesos para verificar aciertos y/o errores, de este modo se comprueba si es factible continuar con la planificación o si es recomendable dar un paso atrás y replantearse las acciones a seguir. Los discursos que a continuación planteamos, indican la manera de resolver conflictos.

- *“Bueno aquí como grandes conflictos no existen, ee... hay un cuaderno de convivencia escolar que cuando, cuando hay algún conflicto, como eee... grande que ha pasado ya en varias instancias en el establecimiento, ee... se lleva a cabo un protocolo de acción que está establecido en la escuela que es de convivencia escolar y está acotado a la parte como de las políticas de convivencia y... se deja un registro. Si se entrevista al apoderado se deja el registro de la entrevista al apoderado., se le toma ee... declaración en el caso de que así lo amerite y se... estando de acuerdo el apoderado y la persona que está en ese momento tomando la declaración se deja la firma de cada uno de ellos.”*  
(e1)
- *“Se recoge información sobre cómo nuestros estudiantes fortalecen la relación con la comunidad a través de:*
  - *Actividades realizadas, contamos con una bitácora donde se registra y los participantes pueden expresar su opinión.*
  - *Encuestas de satisfacción.*
  - *Reuniones con redes de apoyo.*
  - *Campañas de solidaridad donde se ve el porcentaje de estudiantes que se comprometen y ayudan a cumplir metas”* (e2)

- *“La convivencia en este establecimiento es buena en general, solo casos aislado se escriben en su hoja de registro y realizan compromiso de mejorar sus conductas.”(e3)*
- *“A través de actividades organizadas por la escuela en la que se incluye la participación de la comunidad como por ejemplo homenaje al pueblo mapuche, celebración día de la madre, Latinoamérica baila a Chile, visita de Forestín (Conaf), día del carabiniero”(gp2)*
- *“A través del dialogo intencionado con alumnos y apoderados para saber sus impresiones sobre el trabajo que se realiza en el establecimiento.”(gp3)*
- *“Eso se hace directamente con los niños, con los apoderados, por ejemplo en reuniones de apoderados ahí se va tomando en cuenta toda la información que ellos nos van entregando” (gp4)*
- *“A través de encuestas.”(gp5)*
- *“La información se recoge en conversaciones con los apoderados, reuniones, salidas pedagógicas.”(gp6)*

**Ideas-fuerza:**

Las entrevistadas, mayoritariamente consideran que en las escuelas rurales, existen diversos medios de recolección de información, para comprobar cómo los estudiantes fortalecen su vinculación con la comunidad; cuaderno de convivencia escolar, registro, bitácora, encuesta de satisfacción, actas reuniones, tablas de porcentajes. También existen métodos informales como diálogos con alumnos u actividades organizadas por la escuela, reafirmado por las opiniones que a continuación se plantean:

- *“Generalmente los apoderados cuando se les toma eee.... Como la opinión o se les comunica alguna acción que va a tener la escuela es a*

*través de una comunicación o si no en las reuniones generales de apoderados.*

- *A finales de primer semestre se tomó un acuerdo con la familia, que fue como premiar a los alumnos, eee... por un tema de disciplina aquellos que lo... que... que se portaban bien durante un periodo de tiempo que se les asignó y que se les avisó, también, oportunamente a la familia... eeee... Para asistir a un viaje educativo.” (e1)*
- *“Algunos resultados obtenidos en iniciativas de apoyo comunitario han sido:*
  - *Participación activa en aniversarios de asociaciones de la localidad.*
  - *Limpieza del sector a través de ayuda comunitaria.*
  - *Participación en charla “cuidado del agua en la localidad”*
  - *Participación en campaña recolección de eco-ladrillos, cuidado del medio ambiente.*
  - *Alta participación en celebración día de la familia, medio ambiente, aniversario.” (e2)*
- *“El apoyo de los padres y apoderados más la comunidad educativa en actividades que se realizan durante todo el año escolar.”(e3)*
- *“Mayor participación de los miembros de la comunidad en general Importancia al pueblo mapuche (estudiantes y familia), Rescate de la cultura, valoración a diferentes agentes que contribuyen con una mejor educación (carabineros, bomberos, municipio, salud, etc.)”(gp2)*
- *“Sí, mira en el mes de noviembre todo el colegio se pone la camiseta con la teletón, cada curso se organiza para realizar ventas y colectas y año a año se ha ido superando la meta de donación entregada. ”(gp3)*
- *En esta situación considero que se refleja el compromiso de los apoderados y alumnos, pues son ellos los que cooperan con los productos para vender. ”(gp3)*

- *“Siempre la ayuda que se presta en los establecimientos a personas que lo necesitan” (gp4)*
- *“Las actividades propuestas como la teletón, día del niño entre otras han sido de gran apoyo por toda la comunidad, ya que se observa un gran espíritu de solidaridad y compromiso comunitario”(gp5)*
- *“Resultados obtenidos salidas pedagógicas.”(gp6)*

### **Ideas-fuerza:**

Los discursos coinciden en que los estudiantes participan en diversas actividades de apoyo social, como aniversarios de asociaciones locales, limpieza de sectores, participación a charla por el cuidado del agua, celebración día de la familia, importancia al pueblo mapuche, campaña solidaria como Teletón y otras. Es importante destacar que además los padres y apoderados se sienten comprometidos y apoyan en estas campañas en forma directa o a través de sus hijos. Diferentes opiniones demuestran las experiencias de los entrevistados que a continuación mostramos:

- *“Esta la campaña de ladrillo ecológico que no ha tenido mucha convocatoria, pero sí se ha llevado a cabo....e.....también... eee... de repente cuando hay alguna necesidad en la familia, se le pide la colaboración a toda la comunidad, participan todos los estamentos y se va en apoyo de esa familia que fue el caso como... a... principio de año de una niña, que estuvo... eee. , complicada porque la había mordido un perrito, entonces igual ahí estaba un poco eeee... Se necesitaban recursos como para que la mamá viajara a Santiago y todo eso; y toda la comunidad participa.  
De repente ha sucedido que alguna familia se le ha quemado la casa también, otros años anteriores y también la escuela participa junto con toda la comunidad.*

*Se hacen como varias actividades para que los estudiantes participen, en la Teletón la escuela siempre está presente, se hace siempre, y con harta anticipación, con varios meses se va haciendo la colecta para después poder participar en esta campaña.*

*A veces también con la profesora de religión se han hecho campañas en el mes de la solidaridad, con canastas familiares, para familias de la escuela.” (e1)*

- *“Los alumnos participan en actividades de apoyo social, a través de campañas solidarias, cuidado del medio, actividades deportivas, artísticas, encuentros.*

*El centro de alumnos se reúne para analizar ciertos temas y toman decisiones para ayudar, participar en actividades comunitarias.*

*Se incentiva a través de valores del establecimiento, reforzándolos y estableciendo los lineamientos en la forma de actuar frente a ciertas situaciones, se realiza un compromiso.” (e2)*

- *“Este establecimiento se caracteriza por estar en una localidad solidaria donde participan todos los estudiantes, padres y apoderados más localidad.”(e3)*
- *“Desarrollando actividades en donde tengan la posibilidad de participar activamente ( bailes, salidas a terreno, actividades deportivas, artísticas y culturales)” (gp1)*
- *“Esta pregunta está relacionada con lo que ya te mencioné anteriormente. Más que una estrategia en específico creo que es la adquisición de un valor que se ha fomentado desde pre-kinder, la solidaridad siempre ha sido parte de las actividades que se realizan en el colegio. ”(gp3)*
- *“Las actividades de la teletón, donde todos participan porque se delegan responsabilidades”(gp5)*
- *“Las estrategias utilizadas son competencias deportivas en donde los estudiantes participan activamente.”(gp6)*

### **Ideas-fuerza:**

La idea-fuerza, anteriormente señalada, indica que los estudiantes participan constantemente en actividades de apoyo social, en la mayoría de las entrevistadas coincidieron los discursos. En los establecimientos rurales, se otorga importancia a las campañas de ayuda al prójimo, destacando la solidaridad como un valor instaurado en los estudiantes.

Para finalizar el análisis de los discursos planteados en la dimensión, podemos afirmar que, los docentes reflexionan en función del cumplimiento de las etapas del PME, en todas las instancias posibles dentro y fuera de la unidad educativa, a la vez continuamente se está evaluando los procesos para verificar aciertos y/o errores, para así continuar con lo planificado o replantearse las acciones a seguir.

En los establecimientos los medios de recolección de información son diversos, como los estudiantes se vinculan con la comunidad de manera significativa y la evidencia queda reflejada en cuadernos de convivencia escolar, encuestas de satisfacción, reuniones y datos estadísticos que demuestran % respecto al trabajo del tema en las unidades educativas.

Los estudiantes participan activamente en diversas actividades de apoyo social, respaldados por sus padres y apoderados, quienes se comprometen trabajar conjuntamente en todas las instancias y actividades propuestas.

Cada una de las acciones es trabajada en las reuniones de reflexión, de manera de realizar seguimiento del impacto que alcanza cada una de ellas en los aprendizajes y finalmente evalúan el porcentaje de logro obtenido con la acción ejecutada.

Es importante mencionar que el trabajo organizado, respetando un cronograma establecido, donde cada etapa es trabajada mediante distintos espacios de tiempo en la ejecución y en la reflexión de cada acción, presenta resultados positivos en las escuelas.

A continuación se presenta el área de gestión de recursos, mostrando los discursos y sus ideas fuerzas.

• **Categoría: Gestión de recursos**

La categoría gestión de los recursos implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición, obtención y articulación de recursos humanos, financieros y materiales, para lograr objetivos de aprendizaje. La categoría implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.

A continuación, se presentan los discursos que iluminan esta categoría, que sirvieron de base para generar la idea-fuerza presentada precedentemente:

- *“Los recursos se gestionan a través de la planificación de acciones del PME, que es elaborado por la comunidad educativa para cubrir las necesidades del año escolar, luego cada vez que se requiera implementar alguna acción o hacer uso de algún recurso, yo como profesor encargado y con apoyo de mis colegas realizo tres cotizaciones del recurso que se necesita, adjuntándolas con un oficio solicitándolo y la acción del PME respectiva. Todo esto se ingresa al DAEM para su aprobación y posterior tramitación.”*  
(e1)
- *“La gestión de recursos este año se ha organizado a través de un protocolo de accionar para mantener un orden y contar con los insumos requeridos”*  
(e2)
- *“Implementación de recursos tecnológicos (salas multimedia)*  
*“Lo más importante para nuestro establecimiento es la optimización de los recursos que ya existen con los que se debe lograr el aprendizaje de todos y todas las estudiantes, también el recurso humano es muy relevante ya que el apoyo en el refuerzo da muy buenos resultados.”*(e3)

- *Compra de material pedagógico para los diferentes niveles (Santillana) ”(gp2)*
- *“En el colegio esta parte está a cargo en un 100% del DAEM y la gestión que hace la profesora encargada con ellos.”(gp3)*
- *“Lo encuentro que lo manejan súper bien porque la prioridad son los niños, ocupar los recursos en los niños” (gp4)*
- *“Se observan necesidades, para luego solicitar apoyo del PME para implementar estrategias de aprendizaje”(gp5)*
- *“Los recursos que llegan a cada unidad educativa se gestionan de diferentes formas dependiendo de qué recurso, como el recurso humano, o los materiales y se gestiona a través del departamento DAEM y profesores encargados a través del PME.”(gp6)*

#### **Ideas-fuerza:**

Las entrevistas señalaron en su mayoría que los recursos se gestionan, dentro de la unidad educativa a través de una planificación o protocolo de acciones relacionadas con el PME de cada escuela, esta planificación se elabora con la colaboración de toda la comunidad educativa, detectando las necesidades que precisan cubrir dentro del año escolar. Para la compra de los materiales y/o insumos, se sigue un protocolo establecido *“...yo como profesor encargado y con apoyo de mis colegas realizo tres cotizaciones del recurso que se necesita, adjuntándolas con un oficio solicitándolo y la acción del PME respectiva. Todo esto se ingresa al DAEM para su aprobación y posterior tramitación.”(e1)*. Los discursos que se muestran a continuación, reflejan las opiniones de los entrevistados:

- *“El sistema de gestión facilita mucho los procesos porque permite contar con recursos didáctico para motivar a los estudiantes, por ejemplo la*

*implementación y uso de recursos tecnológico permiten aprovechar el tiempo y realizar actividades que apunten más a los intereses de los niños.*

- *Otros elementos importantes son la fotocopidora, tinta, papel que es lo más que uno usa, facilita un poco el trabajo.*
- *Así también los recursos humanos, como especialistas también ayudan en el proceso educativo.” (e1)*
- *“Creo que un buen sistema de gestión de recursos facilita los procesos pedagógicos, ya que apoyará el logro de los objetivos propuestos, facilita el aprendizaje de los estudiantes y la labor de cada uno de los que trabajan en la escuela, teniendo en cuenta el PEI y los resultados que se quieren alcanzar, es por esto que debe existir una buena administración de los recursos educativos, financieros y humanos.”(e2)*
- *“Gracias a varios recursos los estudiantes se motivan en sus tareas y deberes escolares, ya sean tecnológicos o fungibles más los textos de biblioteca CRA y aquellos didácticos que se adquieren año a año.”(e3)*
- *“Se implementan actividades que apoyen el trabajo docente dentro y fuera del establecimiento.” (gp1)*
- *“Ampliando el campo de conocimiento a los y las estudiantes, generando una mayor y mejor conexión con actividades acorde a la realidad de los procesos educativos, otorgando mayores recursos tecnológicos para el beneficio de los aprendizajes”(gp2)*
- *“Lo facilita enormemente, pero falta una mayor agilización de los procesos burocráticos, pues estos entorpecen el tiempo en que se materializa lo gestionado.”(gp3)*
- *“Lo facilita absolutamente” (gp4)*
- *“Contribuyen ya que se pueden obtener material concreto, apoyo audiovisual y utilización de las TICS”(gp5)*
- *“Facilita los recursos de manera graduada como se van necesitando.”(gp6)*

### **Ideas-fuerza:**

Según los discursos recogidos en la investigación, el sistema de gestión de recursos facilita los procesos pedagógicos, porque motiva, permite aprovechar mejor el tiempo y apunta a los intereses de los estudiantes, además de facilitar el trabajo docente. El apoyo de los especialistas también es un aporte al proceso educativo. Todas estas razones apuntan al logro de los procesos pedagógicos, ya que se orientan a los resultados que se quieren alcanzar.

La entrevistada 2, afirma que es importante una buena administración de los recursos educativos, financieros y humanos.

Dentro del grupo focal, la persona 3, hace hincapié en que *“...falta una mayor agilización de los procesos burocráticos, pues estos entorpecen el tiempo en que se materializa lo gestionado”*, apuntando a la demora en que se aprueben y lleven a cabo, las compras de materiales o contratación de personal. En los siguientes discursos se comprueba lo anterior:

- *“Sí, yo considero que sí, porque al gestionar bien los recursos ya sea la parte de material o de personal, ayuda también al logro de los aprendizajes. Si algún niño necesita de algún apoyo extraordinario están las personas adecuadas en la función que le corresponde. Hay profesores que están contratados por SEP y son los que hacen el apoyo de aula, así también la persona que está en la biblioteca CRA, que trabaja con....., bueno ella tiene todo un trabajo instaurado en la biblioteca, además de trabajar en la acción que es fortalecer algunos aprendizajes relacionados como es velocidad y comprensión lectora, que ahí ella también nos apoya. Así también los profesionales externos, asistentes de la educación que llegan a la escuela, que también están gestionados por la unidad, porque se han visto las necesidades, de tener un psicólogo, de contar con una fonoaudióloga, de tener psicopedagoga trabajando acá en el*

*establecimiento. Entonces de no tomarse en cuenta esta área y hacer una mala gestión, no estarían aquí las personas que necesitamos realmente.”*  
(e1)

- *“Efectivamente, la gestión apunta directamente a los estudiantes y sus logros por lo que la efectividad es notoria ante los pares.”(e3)*
- *“Si porque todo se hace en bien de los alumnos, padres y apoderados y personal de la escuela.” (gp1)*
- *“De todas maneras, hay una mejora considerable en los aprendizaje de los y las estudiantes, una mejor motivación al contar con material audiovisual, y en lo personal el gasto de tiempo marcando cuaderno se simplificó al contar con los cuadernillos Santillana”(gp2)*
- *“Sí, de todas maneras, este año implementamos los textos Santillana para todos los cursos y todos estamos satisfechos, porque además de ser un texto de calidad, entrega archivos digitales que ayudan apuntan a todos los estilos de aprendizaje.”(gp3)*
- *“Sí” (gp4)*
- *“Sí, porque tanto los recursos materiales como el humano favorece la adquisición de logros de aprendizaje en los niños y niñas.”(gp5)*
- *“El sistema de gestión implementa los recursos de manera que favorece mucho los aprendizajes.”(gp6)*

#### **Ideas-fuerza:**

Todos los entrevistaron coincidieron en que el sistema de gestión implementado en su unidad educativa, logra favorecer la adquisición de los diferentes aprendizajes.

La entrevistada 1, hace una distinción entre recursos materiales y de personal. Para reconocer el apoyo extraordinario que otorgan los profesionales apropiados a las necesidades que surgen en los estudiantes *“...están las personas adecuadas en la función que les corresponde”*, mencionando a los profesores de

apoyo de aula, contratados por Ley SEP, encargada de biblioteca CRA y profesionales asistentes de la educación como psicólogo, fonoaudióloga y psicopedagoga.

Por otra parte en el grupo focal, la persona 1, menciona que además de favorecer a los padres, también es un aporte para los padres y apoderados y todo el personal de la escuela. La persona 2, alude a “...una mejor motivación” que se provoca en los estudiantes al contar con material audiovisual y un ahorro de tiempo para los docentes. Y por último la persona 3, añadió que los archivos digitales entregados permiten enfocar a todos los estilos de aprendizaje, como lo demuestran los siguientes discursos:

- *“Las personas que trabajan conmigo, hacen uso responsable de los recursos, que se distribuyen para todos los estudiantes que en su mayoría son vulnerables. Por ejemplo el uso de datos que están instalados dentro de las salas y que todos los ocupan, es como importante ahora, también el material didáctico que se utiliza.” (e1)*
- *“El uso responsable y coherente de los recursos se monitorea en nuestro establecimiento a través de una pauta basada en el protocolo de adquisición, reposición y mantención de recursos, cualquiera que estos sean, cada persona se debe hacer cargo y dar a conocer cada cierto tiempo lo que necesita, se conversa en equipo y se llega a consenso para solicitar lo que va en directa relación de los aprendizajes de los alumnos. Se establecen metas para conocer la efectividad de estos y cuánto están contribuyendo a los objetivos propuestos.” (e2)*
- *“Se monitorea con la comunidad educativa mediante pauta de evaluación sobre los recursos que mejoran, que hacen falta, que debe ser dados de baja del establecimiento.”(e3)*
- *“Me imagino con la observación de clases, resultados académicos etc.” (gp1)*

- *“A través de las planificaciones, y los resultados semestrales (informes)”(gp2)*
- *“A través de pautas consensuadas por todos los docentes.”(gp3)*
- *“Creo que nos falta, viendo que lo que ellos solicitan se cumpla para lo que lo pidieron” (gp4)*
- *“De acuerdo a tablas de monitoreo de Estados de Avance*
- *Cuadernos de utilización de materiales.”(gp5)*
- *“Monitoreo los recursos con visitas a la sala, planificaciones de los docentes.”(gp6)*

#### **Ideas-fuerza:**

La mayoría de los entrevistados, afirman que se monitorea el uso de los materiales en las escuelas, a través de diversas instancias, como los resultados académicos al finalizar cada semestre, pautas consensuadas por todos los docentes, observación de clases y planificaciones.

La entrevistada 1, afirma que el personal que trabaja con ella hace uso responsable de los recursos, pero no menciona ningún instrumento o técnica de monitoreo. A su vez la entrevistada 2, otorga una responsabilidad a las personas, en relación a dar a conocer las necesidades de cada uno, se llega a consensos para adquirir solo lo que tiene directa relación con los aprendizajes, estableciendo metas para conocer la efectividad y contribución a los objetivos propuestos.

En conclusión, podemos decir que los recursos se gestionan, a través de una planificación o protocolo de acción relacionada con el PME, incorporando la planificación anual, destacando las necesidades que cada unidad educativa presenta.

El sistema de gestión pedagógica de recursos facilita los procesos pedagógicos, motiva, aprovecha el tiempo y apunta a los intereses de los estudiantes, facilitando el trabajo docente. Lo que favorece el logro de los aprendizajes.

Se hace mención a la necesidad de agilizar los procesos burocráticos, ya que entorpecen el tiempo en que se materializa lo gestionado, se demoran en la llegada a los establecimientos los recursos solicitados.

Los recursos materiales y de personal son muy importantes para el funcionamiento de las unidades educativas, dentro de estos, se destaca el aporte de personal, la opción de contratar personal para cubrir las necesidades que la escuela necesite marca una gran diferencia y proporciona grandes beneficios para los alumnos y el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los materiales audiovisuales y didácticos provocan mayor motivación en el estudiante y en los docentes, permitiendo un ahorro de tiempo y planificaciones interactivas que llaman la atención de los estudiantes, logrando aprendizajes significativos.

La manera de monitorear el uso de recursos es de acuerdo a la gestión de cada profesor encargado, en los discursos se mencionan diferentes instancias como son pautas consensuadas, observación de clases y planificaciones, entre otras.

Los profesionales y docentes que trabajan con estos materiales o recursos lo hacen de manera responsable, aunque no en todas las acciones exista un monitoreo, algunas opiniones responsabilizan aquellas que están encargadas de transmitir aprendizajes ósea docentes de aula, para que dé a conocer la necesidad y adquirir aquello que es necesario para su quehacer pedagógico, pero que tiene relación con los aprendizajes y que esté establecido en las metas.

A continuación observaremos la triangulación que se produce entre las fuentes de información trabajada.

### **Triangulación entre las fuentes de información.**

Es importante mencionar que los discursos proporcionados por los entrevistados, son de gran calidad ya que es el reflejo de lo que ocurre en las unidades educativas.

Estos son profesores encargados, quienes entregan información respecto de su propio actuar en las escuelas, se aprecia que hay reflexiones muy significativas, acordes a la función que cada uno realiza.

Por otra parte, la información entregada por los grupos focales tiene directa relación con lo que ocurre en las unidades educativas, permitiendo contrastar la información obtenida por los discursos de los entrevistados. Los docentes de aula observan y trabajan el PME desde otra perspectiva, se diferencian de los profesores encargados pues son los que ejecutan directamente las iniciativas y actividades propuestas, por esto, su opinión es de gran importancia.

Se observa que en algunas partes de la entrevista, los discursos entregados salían del contexto de la pregunta, respondiendo a otros temas, que si bien están relacionados no entregaban información relevante a la investigación.

La credibilidad y fiabilidad de la información es primordial. Por ello, la información entregada por los integrantes de las unidades educativas, quienes a diario están trabajando y cumpliendo con las metas propuestas, se sometió a la contrastación de ambas fuentes.

En relación a la concordancia de los discursos presentados en las dos fuentes de información utilizadas, se puede decir que en general los discursos son bastante coherentes. La información recogida en las entrevistas como en el grupo focal concuerda, dado que se observa relación entre lo que manifiestan los profesores encargados y los docentes. Todo lo anterior, ciertamente contribuye a la mayor credibilidad y fiabilidad no solo de la información (los datos cualitativos en este caso), sino además, confieren validez al diseño completo de la investigación realizada.

## **Discusión**

Los resultados obtenidos en esta investigación, confirman que la elección del diseño descriptivo de tipo cualitativo, fue acertada para el levantamiento de información que sustenta y otorga solidez a este estudio. La investigación se realizó a través de

recopilación de discursos, obtenidos por entrevistas semi-estructuradas y un grupo focal, estas técnicas permitieron conocer más en relación a la efectividad en los estilos de gestión que se ejecutan en escuelas rurales multigrado.

Para considerar si los estudiantes de estas escuelas cuentan con las mismas oportunidades que los del resto del país, se obtuvieron datos, producto de conversaciones reales y espontáneas, de los actores que son parte de esta realidad, poco conocida y estudiada. Todos los participantes en la investigación, expresaron sus ideas, pensamientos y reflexiones responsablemente, convirtiéndose en un aporte indispensable.

A través de la triangulación de los datos, se validó la información obtenida. En relación a gestión pedagógica, se destacan las necesidades de la unidad educativa que son responsabilidad del profesor encargado, quien además, debe planificar todos los procesos como mantener un buen clima laboral, como los integrantes de su unidad educativa estén cómodos y agradados.

Los profesores encargados dividen su tiempo en horas de trabajo administrativo, y horas en aula, con cursos combinados, debido a esto, se convierte en un líder dentro de la unidad educativa desempeñando múltiples funciones con el fin de mejorar aprendizaje y destacar su sello institucional.

En relación a liderazgo, podemos afirmar, que los profesores encargados tienen su foco en el perfeccionamiento docente, además se encargan de organizar, ordenar y articular las etapas del PEI, PME y planes institucionales.

En relación a los estilos de gestión, no se encuentran claramente definidos por parte de los entrevistados, pero sí, coinciden en algunas opiniones, como por ejemplo, participación, trabajo colaborativo, promoción de ambientes agradables.

La categoría de convivencia escolar, se vincula con la comunidad de manera significativa, participando activamente en diversas situaciones de apoyo social,

reflexionando en función de cada una de las acciones del plan y realizando de manera organizada el cronograma anual.

Para finalizar, la gestión de recursos está vinculada con la planificación que cada docente o profesor encargado realice en su establecimiento, para satisfacer necesidades de la comunidad escolar, de esto depende el cumplimiento de las diferentes etapas del proceso educativo, ya que los recursos adquiridos van en directo beneficio de los alumnos, por esto una gestión asertiva y pertinente, que agilice los procesos burocráticos, es primordial a la hora enfrentar el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **Síntesis del Capítulo**

Como síntesis de este capítulo, se presenta la teoría interpretativa que es posible concebir a partir de las ideas fuerzas, luego de reducir los discursos de las categorías de interés.

Como conclusión de este capítulo se ha demostrado la efectividad de las profesoras encargadas de las escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro, en la gestión administrativa al implementar y ejecutar el PME.

Esto se ha podido demostrar en cada uno de los discursos entregados por los participantes de la investigación, que ilustraron las ideas-fuerza planteadas en cada categoría de interés que fue considerada en esta investigación.

Otro punto importante a considerar, es que la reflexión entregada por los entrevistados refleja que conocen el PME de sus unidades educativas, demuestran dominio de sus prácticas docentes y la contribución que realizan a la comunidad educativa en general, esto nace luego de analizar los discursos y realizar la interpretación, se observó que los entrevistados son parte de una comunidad educativa, se sienten guiados por un liderazgo efectivo que les permite cumplir con las metas

propuestas, logrando integrar a la comunidad educativa en general, coordinado un trabajo en equipo, con buenos resultados y una eficiencia interna óptima.

A juicio de las investigadoras, se considera que las profesoras encargadas de escuelas rurales multigrado, logran realizar una gestión efectiva, a pesar que cumplen múltiples funciones, además, implementan y ejecutan el PME abarcando todos los procesos, permitiendo a los estudiantes tener aprendizajes significativos.

También es posible se puede visualizar un trabajo en equipo, coordinado e incluso de todos los integrantes de las unidades educativas.

Este argumento estaría siendo, a juicio de las investigadoras, concordante con lo que manifiesta el Ministerio de Educación, en las orientaciones técnicas para sostenedores y directores escolares, lo que indica que hay que dar las mismas oportunidades para que todos los estudiantes reciban una educación de calidad, incorporando actividades que aporten a desarrollar diferentes capacidades e intereses con el currículo tradicional, para que los alumnos y alumnas logren alcanzar su proyecto de vida, transformándose en personas integrales, consecuentemente, a través de los mismos discursos que emanaron de las entrevistas, se puede aseverar que el proceso de enseñanza-aprendizaje realizado, es efectivo.

Una vez finalizado este capítulo donde se analizaron los datos y plantearon las ideas-fuerza, que fueron ilustradas a través de los discursos recopilados de las entrevistas, se dará paso a plantear las conclusiones finales de la investigación realizada.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES**

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación realizada, finalizando con sugerencias y recomendaciones, que se estiman pertinentes, a base de las evidencias presentadas.

### **5.1. Generales**

La pregunta-problema que pretendió resolver en esta investigación fue: ¿Cuál es la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados de escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro de Melipilla, en el desarrollo del Plan de Mejoramiento Educativo?

Acerca de esta pregunta-problema, se puede decir que la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados se refleja en que conocen el PME de sus unidades educativas, demuestran dominio de sus prácticas docentes y contribuyen a la construcción de una comunidad educativa en general. Luego de analizados los discursos y realizada la interpretación, se observó que los entrevistados se sienten parte de la comunidad educativa, guiados por un liderazgo efectivo que les permite cumplir con las metas propuestas, realizando un trabajo coordinado en equipo, demostrando buenos resultados y una eficiencia interna óptima.

Las escuelas, en las que se enfocó el estudio, implementan el plan de mejoramiento educativo, generando un sistema de trabajo que permite articular las áreas de gestión en ellos. Para lograr este plan los equipos de trabajo establecen metas, objetivos esperados, indicadores de seguimiento, y acciones que le permiten avanzar en el aprendizaje de sus estudiantes.

Cada profesor encargado, establece sus propias estrategias de intervención educativa, apoyándose en sus habilidades personales a la vez que motiva e incentiva al equipo de trabajo.

Las profesoras encargadas de las escuelas multigrados en estudio, son las responsables de formar equipos de trabajo colaborativo, conocen las necesidades y el contexto donde se desarrollan los procesos educativos, por esto la gestión administrativa y pedagógica que realizan es de vital importancia para lograr la efectividad escolar.

Los aprendizajes significativos se logran, a través de un trabajo constante y sistematizado, donde todos colaboran por un objetivo común. Es responsabilidad del profesor encargado articular las políticas, procedimientos y prácticas que permitan organizar, preparar, implementar y evaluar los procesos educativos.

El monitoreo constante y la retroalimentación de los procesos, son actividades instauradas en las escuelas, permiten hacer análisis, y reflexionar en torno a las prácticas pedagógicas efectivas.

Considerando lo expuesto, se puede decir que el problema planteado en la presente investigación, se resolvió satisfactoriamente, lo que a la vez se ve validado con las conclusiones en relación con los objetivos.

SOLO USO ACADÉMICO

## 5.2. Desde los objetivos

El objetivo general, que se pretendía lograr con el desarrollo de esta investigación, fue: *Describir la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados de escuelas rurales multigrado de la comuna de San Pedro de Melipilla, en el desarrollo del Plan de Mejoramiento Educativo.*

Una vez finalizado el estudio se puede concluir que la efectividad de los profesores encargados se refleja en que ellos:

- Logran buenos resultados en su eficiencia interna, considerando los indicadores de retiro, repitencia y aprobación.
- Realizan monitoreo, seguimiento y evaluación a las acciones del PME, en la unidad educativa.
- Analizan el cumplimiento de la cobertura curricular.
- Realizan periódicamente análisis de resultados educativos, en evaluaciones estandarizadas como SIMCE.

### En relación al primer objetivo específico:

*Develar los roles de los profesores encargados en la gestión administrativa del Plan de Mejoramiento Educativo.*

Para responder este objetivo debemos responder la pregunta principal de investigación que fue:

¿Cuáles son los roles de los profesores encargados en la gestión administrativa del PME?

La investigación permitió develar los siguientes roles que las profesoras encargadas entrevistadas, deben desempeñar en las unidades educativas:

- Responsables de detectar las necesidades que se producen en la escuela, esto se verifica a través de discursos como el siguiente

*“Mirol...tiene que ver con detectar las necesidades que se van produciendo en la escuela,... realizar una planificación de las acciones a seguir, para que el proceso educativo no se vea interrumpido.” (e1)*

- Planificar todos los procesos ya sean pedagógicos o administrativos. *“El rol que desempeño como profesora encargada en la escuela, es gestionar administrativamente y también pedagógicamente, conocer, comunicar, construir, liderar una propuesta en común, objetivos y metas con el fin de mejorar los aprendizajes de los alumnos”(e2)*
- Mantener un clima de trabajo agradable en donde prime el respeto y colaboración, concediendo la importancia que merecen a las personas que trabajan en la unidad educativa. *“Como profesor encargado, me preocupo de mantener un clima de trabajo de respeto y colaboración, en donde todas las personas que trabajan son importantes.” (e1)*  
*“... su labor o rol se orienta en el desarrollo de habilidades blandas como: Resolución de conflicto, flexibilidad, responsabilidad, empática y ser proactiva.”(gp5)*
- Es un líder que desempeña múltiples funciones, como administrador, profesor de aula, encargado de la unidad técnico pedagógica, organizador de todos los procesos que se producen en la escuela, además de favorecer el trabajo colaborativo. *“Como profesor encargado me preocupo de la gestión institucional, la cobertura del currículo, la parte administrativa del establecimiento, del recurso humano y afectivo que haya un buen clima escolar entre toda la comunidad educativa, también tengo horas en aula.”(e3)*

Presentadas las evidencias que responden a la pregunta de investigación podemos concluir que los roles que los profesoras encargados cumplen en la gestión administrativa del PME, son múltiples, abordando el área técnico pedagógica, y administrativa, lo que además y a la vez, fortalece el trabajo colaborativo.

En relación al primer objetivo específico, podemos agregar que la investigación permitió develar el rol que cumplen los profesores encargados en las escuelas rurales multigradas. Se observa su función de guía para trabajar el PME, no necesariamente se hacen cargo en si del plan desarrollado, pero sí, están atentos a todo lo que ocurre, buscando encontrar elementos que mejoren el proceso de enseñanza aprendizaje. Están siempre atentas a resolver la contingencia en las unidades educativas.

**Desde el segundo objetivo específico:**

*Identificar los estilos de gestión que los profesores encargados utilizan al ejecutar el Plan de Mejoramiento Educativo.*

Para responder este objetivo debemos responder la pregunta principal de investigación que fue:

¿Cuáles son los estilos de gestión utilizados por los profesores encargados al ejecutar el PME?

En base al objetivo específico, el cual tiene relación con identificar los estilos de gestión de los profesores encargados en el plan de mejoramiento, se puede concluir que:

- La gestión en las escuelas rurales es en su mayoría participativa, donde prima el trabajo colaborativo, los líderes son proactivos, con iniciativa hacia la resolución de problemas de, manera rápida y efectiva.
- Los encargados de los establecimientos procuran realizar una labor que sea de rápida respuesta, en donde las opiniones de los demás son consideradas para la toma de decisiones, fomentando un clima de trabajo agradable, que favorece los procesos educativos.
- Los directivos incentivan la participación de los estudiantes propuestas entro del PME, para así tener un aprendizaje tanto académico como valórico.

En relación a este objetivo, la investigación develó que si bien las escuelas obtienen buenos resultados y funcionan de manera ordenada y coordinada, no se reconoce un estilo de gestión definido. Más bien existe una concepción de que el trabajo se origina de forma espontánea, donde cada profesor encargado asume una responsabilidad de acuerdo a sus propios conocimientos e intereses, por lo que se puede decir que su labor, es casi autodidacta.

Al identificar los estilos de gestión de los profesores, tema de nuestro segundo objetivo específico, no se logra establecer un modelo definido de liderazgo, es un tema más bien desconocido para los docentes del cual se puede desprender un liderazgo más bien inclusivo, en donde buscan la participación de toda la comunidad educativa al momento de tomar decisiones.

**Respecto al tercer objetivo específico:**

*Relacionar la efectividad de los estilos de gestión de los profesores encargados con los procesos de ejecución del plan de mejoramiento educativo*

¿Cuál es la relación entre la efectividad de los estilos de gestión y los procesos de ejecución del PME?

- El PME es un elemento que guía el quehacer educacional, en donde se delimitan diferentes etapas de ejecución, en teoría cada persona que guía el proceso de ejecución de este plan debería contar con un estilo de gestión propio. Pero según se evidencia en los diferentes discursos, principalmente se trata de tener un ambiente de trabajo colaborativo y armónico. “...tratar de tener un bienestar, armonía en la unidad educativa...” (gp4)
- La efectividad en el desarrollo de las etapas del PME, en su mayoría se debe a la capacidad de consensuar las ideas y aportes de todos los elementos que componen la comunidad educativa. También, se obtiene

información y se reflexiona constantemente al realizar diferentes evaluaciones a lo largo del proceso, para así comprobar que tan efectivas son las diferentes medidas que se toman, teniendo la capacidad de poder corregir las falencias o acciones que no están obteniendo los resultados esperados. La reflexión pedagógica es una instancia muy importante para la medición de logros y efectividad del PME. *“Las etapas del PME se trabajan en reflexión pedagógica con los docentes... al término del primer semestre se hace una evaluación de las acciones ya realizadas y se replantean las que están pendientes.”* (e1)

Se evidencia que el desarrollo de los planes de mejoramiento educativo es efectivo en las unidades educativas, existiendo una articulación entre los diferentes planes y programas que se ejecutan en la institución, en conjunto con un trabajo colaborativo, en donde se escuchan las ideas de todos los que están involucrados en este plan.

Además se pudo comprobar que los procesos y metas establecidas, se cumplen en los tiempos requeridos, por lo cual existe un trabajo arduo de supervisión y trabajo en equipo, para poder lograr todo lo propuesto.

El éxito en el cumplimiento de las metas no se relaciona con ningún estilo de gestión, porque las profesoras encargadas no reconocieron ni se identificaron con ninguno en particular, desconociendo el tema y adaptando su estilo de gestión a las necesidades que se requieran en el momento, para así llegar a que los procesos de aprendizaje se realicen con éxito.

Cada etapa del PME se genera en tiempos distintos, y se abordan de diferente forma, por lo que las relaciones que se producen en cada una de ellas no son las mismas, por lo cual este plan está en constante cambio adaptándose a las transformaciones que puedan ocurrir.

### **5.3. Desde lo teórico.**

A partir de los conceptos teóricos estudiados y en relación a las conclusiones de la presente tesis, podemos decir en primer lugar que; la investigación permitió explorar y recopilar literatura que fundamenta la articulación de la gestión en la escuela rural multigrado, donde se pudo observar que las políticas nacionales no realizan distinción, considerando a la escuela rural multigrado igual que todas las demás, no hay normativa que las regule.

Las profesoras encargadas deben recurrir a sus habilidades para poder realizar todas las actividades que implica la función, compartiendo el tiempo en la gestión administrativa, área técnico pedagógica y en su labor como docente de aula.

Lo descrito anteriormente se realiza en una escuela rural multigrado, que si bien, tiene una baja matrícula, los procesos educativos son similares a lo que se realiza en un establecimiento rural o urbano, donde su director tendrá su carga horaria completa para realizar las funciones administrativas. En este caso los directores cuentan con un equipo técnico pedagógico, que les permite trabajar en conjunto para tomar decisiones, realizando de manera articulada las actividades planteadas, delegando funciones y compartiendo responsabilidades. A diferencia de lo que ocurre en la escuela rural multigrado, donde el profesor encargado asume la toma de decisiones que corresponden a las diferentes áreas y toda la responsabilidad de ellas recae sobre él. La gestión debe ser efectiva y dar repuestas oportunas y pertinentes a la formación de los estudiantes.

### **5.4. Limitaciones.**

Las escuelas rurales multigrado son una realidad poco conocida, no existe mucha literatura que permita guiar la investigación. En esta investigación se abordaron solo tres escuelas de varios miles que existen a nivel nacional; no obstante, se estudió en profundidad el fenómeno, dada la opción paradigmática cualitativa-interpretativa y el diseño cualitativo empleado.

La elección de este diseño fue acertada, ya que permitió conocer una realidad distinta y poco conocida, en donde se evidencian diferencias culturales que deben ser abordadas y consideradas al momento de gestionar una institución educativa. Las profesoras encargadas de escuelas rurales son designadas y no cuentan con los conocimientos disciplinarios para administrar y dirigir un establecimiento educacional; aun así, han desarrollado habilidades que les permiten ser líderes efectivos. Lo anterior, porque son capaces de formar equipos de trabajo en donde destaca la actitud positiva, al ejecutarlos procesos para desarrollar el Plan de Mejoramiento Educativo.

### **5.5. Proyecciones**

Entre las proyecciones que es posible delinear a partir de los resultados y conclusiones de esta investigación, es posible sugerir y recomendar lo siguiente:

- Fortalecer los equipos a través de perfeccionamiento constante y pertinente a la realidad de las escuelas rurales multigrado, que permitan generar las mismas oportunidades a los estudiantes, en contextos especiales, uniendo la práctica docente cotidiana, con la argumentación teórica que se dispone como estado del arte sobre el objeto de estudio.
- Preparar a los docentes con programas enfocados en liderazgo y gestión escolar, entregándoles herramientas que les ayuden a desarrollar habilidades para asumir responsablemente las labores directivas y ser gestores de cambios en sus escuelas.
- Investigar sobre el impacto del trabajo colaborativo, en los establecimientos educacionales, como herramienta que permita abordar la variedad de funciones, de los profesores encargados de escuelas rurales multigrado.
- Seguir indagando y apoyando estas prácticas educativas, manteniendo el contacto de las comunidades que fueron estudiadas, es decir con los docentes que participan en los microcentros rurales y con el personal de las escuelas.

- Comunicar a las profesoras encargadas de los establecimientos, la importancia que tiene su rol y funciones dentro del establecimiento, que logren reconocer sus habilidades y desarrollar aquellas falencias para poder fortalecer la escuela y los equipos de trabajo.
- Los profesores encargados deben comunicar las instrucciones necesarias para establecer una adecuada organización, funcionamiento y evaluación de la unidad educativa, preocupándose de una eficiente distribución de recursos.
- Estos profesores encargados, deben preocuparse de incentivar un ambiente educativo atrayente para el trabajo, con condiciones adecuadas para lograr objetivos de las unidades educativas.

SOLO USO ACADÉMICO

## BIBLIOGRAFÍA

### a) Sitios de Internet

Ministerio de Educación (s/f). *Convivencia Escolar. Educación Rural*. Chile. En línea:

[http://www.convivenciaescolar.cl/index1\\_int.php?id\\_portal=50&id\\_seccion=4080&id\\_contenido=18578](http://www.convivenciaescolar.cl/index1_int.php?id_portal=50&id_seccion=4080&id_contenido=18578)(consulta: septiembre 2016).

Ministerio de Educación (s/f). *Educación Rural*. Chile. En línea:<http://rural.mineduc.cl/>  
(consulta: septiembre 2016).

Ministerio de Educación (s/f). *Programa de Educación Básica Rural*. Santiago, Chile. En línea: <http://C:/Users/Administrator/Downloads/programa-educacion-basica-rural-chile.pdf>(consulta: octubre 2016).

Ministerio de Educación (s/f); Módulos para la enseñanza integrada de las asignaturas en escuelas multigrado. En línea:[http://www.convivenciaescolar.cl/index1\\_int.php?id\\_portal=50&id\\_seccion=4077&id\\_contenido=18585](http://www.convivenciaescolar.cl/index1_int.php?id_portal=50&id_seccion=4077&id_contenido=18585)(Consulta: octubre 2016).

Municipalidad de San Pedro; Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal 2015, Ilustre Municipalidad de San Pedro, Dirección de Educación, 2015. En línea: <http://www.munisanpedro.cl/activa/enlace/PlanMunicipal-Educ-Salud/PADEM%202015.pdf> (Consulta: octubre 2016).

Muñoz, María Teresa; Educación y efectividad Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 2006. En línea: <http://C:/Users/Usuario/Downloads/1192Munoz.pdf> (Consulta: noviembre 2016).

Raczynsky, Dagmar; Muñoz, Gonzalo; Efectividad Escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile, Mineduc, Santiago 2005. En línea:<http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/mineduc/doc/201201161715160.efectividad.pdf>(Consulta: noviembre 2016).

Román, Marcela. Política educativa para grupos vulnerables Chile 1990-2000. Cide, Universidad Alberto Hurtado, Santiago, 2002. En línea:<http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/856/txtcompleto/txt93160.pdf>(Consulta: septiembre 2016).

Majluf, Nicolás (2012). El impacto de la gestión sutil sobre el rendimiento escolar (283 a 306), Santiago. En línea:

Derecho a la educación, UNESCO. En línea:[www.unesco.org/new/es/right2education](http://www.unesco.org/new/es/right2education) (Consulta: noviembre 2016).

## **b) Investigaciones**

Araya Mora, Fernando (2011). *Localización óptima y redimensionamiento de escuelas rurales en Chile*. Universidad de Chile, Santiago. En línea: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-araya\\_fm/pdfAmont/cf-araya\\_fm.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-araya_fm/pdfAmont/cf-araya_fm.pdf)(consulta: noviembre 2016).

Leyton, Tomás (s/f). *Las Políticas de Educación Rural en Chile: Cambio y Continuidad*. En línea:[http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT5/GT5\\_LeytonM.pdf](http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT5/GT5_LeytonM.pdf)(consulta: noviembre 2016).

Ministerio de Educación (s/f); *Desarrollo profesional en territorios rurales, la escuela, los docentes y las redes profesionales*. En línea:[http://www.mecesup.cl/index2.php?id\\_portal=93&id\\_seccion=5286&id\\_contenido=32555](http://www.mecesup.cl/index2.php?id_portal=93&id_seccion=5286&id_contenido=32555)(Consulta: octubre 2016)

Ministerio de Educación (s/f); *Estudio sobre la educación para la población rural en Chile* preparado por Guillermo Williamson. En línea:<http://C:/Users/Administrator/Downloads/programa-educacion-basica-rural-chile.pdf>(Consulta: noviembre 2016)

Vera, Daniela y otros; *Las Creencias de los profesores rurales: una tarea pendiente para la investigación educativa*, *Estudios Pedagógicos XXXVIII*, Universidad Austral de Chile, Valdivia, 2012. En línea: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052012000100018](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052012000100018)(Consulta: noviembre 2016)

Williamson, Guillermo (s/f). *Estudio sobre la educación para la población rural en Chile*(Consulta: noviembre 2016).

### **c) Libros y Revistas**

Castillo, Patricia y otros (2011). *Gestión y efectividad en educación: evidencias comparativas entre establecimientos municipales y particulares subvencionados*. Universidad Austral de Valdivia. En línea:[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052011000100010](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052011000100010)(consulta: octubre 2016).

Miranda, Juan Carlos y otros (2003). *Eficiencia económica en las escuelas del mece/rural desde perspectiva del análisis envolvente de datos (dea)*. Instituto de Estadística, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile, Valdivia. En línea:[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052003000100002](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052003000100002)(consulta: octubre 2016)

Unicef; *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*; Unicef, Santiago 2004. En línea:[http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela%20efectivas.pdf](http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf)(consulta: noviembre 2016).

Weinstein, José y otros (s/f) *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?*. CEPPE (consulta: octubre 2016).

#### **d) Marco Regulatorio**

Constitución Política de la República (s/f). Biblioteca del Congreso Nacional. En línea:<https://www.bcn.cl>(consulta: noviembre 2016).

Ley de Inclusión N° 20845. En línea: <https://www.bcn.cl>. En línea: [www.gob.cl/ley-de-inclusion-escolar-sus-10-puntos-clave/](http://www.gob.cl/ley-de-inclusion-escolar-sus-10-puntos-clave/) (consulta: noviembre 2016).

Decreto exento de Educación N° 968. Autoriza reuniones en microcentro para profesores de escuelas rurales en la forma que indica. En línea: <https://www.bcn.cl>(consulta: noviembre 2016).

Ley General de Educación N° 20370 En línea:<https://www.bcn.cl>(Consulta: noviembre 2016)

Ley de Subvención Especial Preferencial N° 20248 En línea:<https://www.bcn.cl>(Consulta: noviembre 2016)

Decreto N° 117 Reglamenta el artículo 13 de la ley n° 19.715 sobre bonificación especial para profesores encargados de establecimientos educacionales rurales. En línea:<https://www.bcn.cl>(Consulta: noviembre 2016)

Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019, Ministerio de educación,( junio 2016) ([www.agenciaeducacion.cl/nosotros/marco-legal/](http://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/marco-legal/), (consultado 20 nov 2016)

Orientaciones técnicas para sostenedores y directores escolares, Plan de Mejoramiento Educativo, Nuevo Enfoque a cuatro años, documento de segunda fase, Ministerio de educación Chile, marzo, 2015.(consultado noviembre 2017)

SOLO USO ACADÉMICO