



UAI Universidad Abierta Interamericana.

Facultad de Desarrollo e Investigación Educativos.

Tesina de Licenciatura en Educación Inicial.

“Liderazgo y dinámica de gestión. Una mirada en torno al rol directivo desde los propios actores en el Nivel Inicial”.

Arredondo Lorena Alicia.

Marzo 2015.

A mi esposo Alejandro Oriti Tizio quien fue la persona que me incentivó a que hiciese la carrera y me ayudó día a día, a mis hermosos hijos María Belén y Juan Cruz por ser tan compañeros y a mi queridísima colega Adriana Borese por ser mi par incondicional en la Licenciatura.

Quiero agradecer por haber apoyado la realización del presente trabajo de investigación a las autoridades y profesores de UAI Universidad Abierta Interamericana de la Carrera Licenciatura en Educación Inicial. También a directivos, ex directivos, personal docente y asistentes escolares de la Comunidad Educativa del Jardín de Infantes N° 44 “Arco Iris” por su participación activa mientras se realizó el trabajo de campo y al público en general interesado en leer este informe. A mis docentes y compañeras de la carrera por haberme escuchado y apoyado, especialmente a Maira Lezcano. A la Mg. Mónica Ortolano por ser mi guía en la investigación. Y finalmente a dos personas que aportaron su entusiasta ayuda para que pueda realizar mi carrera Mabel Borrás y Marta de Paul.

ENSEÑARÁS

“Enseñarás a volar...
pero no volarán tu vuelo.

Enseñarás a soñar...
pero no soñarán tus sueños.

Enseñarás a vivir...
pero no vivirán tu vida.

Enseñarás a cantar...
pero no cantarán tu canción.

Enseñarás a pensar...
pero no pensarán como tú.

Pero sabrás que cada vez que ellos
vuelen, sueñen, vivan, canten y piensen...

¡Estará en ellos la semilla
del camino enseñado y aprendido!”

Madre Teresa de Calcuta.

Resumen

La presente investigación, se realizó, para identificar las funciones atribuidas al desempeño directivo en el Nivel Inicial y la capacidad de los directivos para liderar los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa. Se indagó, con la mirada puesta en el rol directivo, en torno a las dimensiones curriculares: pedagógico-didáctica, organizacional, comunitaria y administrativa, en el Jardín de Infantes Nucleado N° 44 “Arco Iris” De gestión oficial, ubicado en la zona oeste de la ciudad de Rosario.

Con el objetivo puesto en el reconocimiento de los estilos de liderazgo en la gestión directiva, el enfoque cualitativo de la investigación, se inscribe en el paradigma interpretativo simbólico. De modo que, la caracterización de las prácticas directivas, el reconocimiento del estilo de liderazgo directivo y las relaciones que se promueven entre los procesos fundacionales, normativos y la agenda cotidiana escolar, demandaron un diseño histórico-descriptivo.

Las técnicas de recolección de información en el campo han sido las entrevistas semi-estructuradas y encuestas a docentes de la institución. Es decir, entrevistas que consistieron en un diálogo con dos momentos: el primero de ellos, para el abordaje del tema de investigación y el segundo de ellos, una conversación con preguntas y respuestas abiertas orientadas desde una guía previa. Esta dinámica permitió la socialización de los saberes -teóricos y empíricos- en torno a la gestión y liderazgo directivo ofreciendo la percepción desde los propios actores involucrados. Respecto de las encuestas las mismas se estructuraron en secciones con referencia a diversas temáticas de la escuela atendiendo especialmente a aspectos vinculados con la gestión institucional en sus diferentes campos con la posibilidad de ingresar comentarios para los cambios y transformaciones que deberían consolidarse.

Palabras claves:

Gestión – Liderazgo / Rol directivo – Nivel Inicial – Dimensiones curriculares: pedagógico-didáctica, organizacional, comunitaria y administrativa.

Índice

Introducción	
1. Problema de investigación.....	3
1.1 Objetivo General.....	3
1.2 Objetivos específicos.....	3
2. Marco Teórico.....	4
2.1 Gestión.....	5
2.2 Liderazgo/Rol Directivo.....	7
2.3 Nivel Inicial.....	10
2.4 Dimensiones Curriculares.....	12
2.5 Antecedentes de Investigación.....	16
2.5.1 Antecedentes Internacionales.....	16
2.5.2 Antecedentes Nacionales.....	18
3. Marco Metodológico.....	21
3.1 Análisis de resultados. Relevamiento de las encuestas a docentes de la institución.....	28
3.1.1 Primer grupo de opciones analizadas.....	30
3.1.2 Segundo grupo de opciones analizadas.....	34
3.1.3 Tercer grupo de opciones analizadas.....	36
3.2 Análisis de resultados de las entrevistas realizadas a directivos y ex directivos de la institución.....	40
4. Conclusiones.....	45
5. Bibliografía.....	48
6. Anexo.....	51

Gráficos

Gráfico I.....	10
Gráfico II.....	22
Gráfico III.....	26
Gráfico IV.....	27
Gráfico V.....	40

Cuadros

Cuadro I.....	7
Cuadro II.....	29
Cuadro III.....	30
Cuadro IV.....	35
Cuadro V.....	38

Introducción

Peter Senge (1990) señaló que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que éstos aprendan a adaptarse a sus cambios. De esta forma, es posible percibir que si se quiere cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, se requiere contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que incidan, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, una actitud y un compromiso con la institución, la educación y la sociedad. Por ello, como estos procesos involucran una serie de aspectos asociados a la planificación, organización, dirección, coordinación y control, la demanda de preparación y fortalecimiento de las capacidades directivas para la toma de decisiones se transforma en un reto para las instituciones educativas.

En este sentido, reconociendo el carácter social y la influencia del liderazgo -habilidades directivas- en la construcción de legitimidad del poder conferido al puesto, puede afirmarse que el director de una institución educativa, como máxima autoridad, es responsable de los procesos de gestión -educativa, pedagógica y administrativa-, y de lograr las condiciones para anteponer su capacidad de innovación y colocarse al frente de los procesos de cambio.

De modo que las afirmaciones precedentes inauguran la promoción de fundamentos de liderazgo y su complementariedad con la función directiva pero también recuperan las dificultades que el concepto de liderazgo promueve en el contexto educativo. La carencia, muchas veces de un método lógico y transmisible para resolver situaciones ha llevado a los directivos a decir “prefiero hacerlo yo”, encontrando así facilidad y rapidez *en el hacer* más que en la generación de espacios para enseñar, coordinar, construir consensos. Se observa entonces la dificultad en saber delegar y la carencia de herramientas metodológicas para potenciar experiencias, conocimientos, habilidades e inteligencias del equipo institucional. Es que, más allá de lo significativo del término para el campo de las ciencias organizativas y administrativas, es difícil su traslado, de manera lineal, a la gestión escolar. De hecho coincidiendo con

Murillo (2004) *“no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y (...) no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva”*.

Y a partir de esta reflexión, surgen preguntas como ¿cuál es la realidad de los directores escolares? ¿A qué problemas reales se enfrentan para poder desarrollar su función? ¿Qué objetivos se le exigen y qué herramientas les han proporcionado? ¿Cuál ha sido el camino que ha recorrido su función hasta llegar al punto en el que se encuentra hoy? Y sobre todo ¿Cuáles deberían ser las competencias y las cualidades requeridas a un director “moderno” para una sociedad actual en la que la exigencia a la educación es máxima?

De lo expuesto se desprende que esta investigación se propuso la recuperación de las funciones atribuidas al director de una institución educativa de Nivel Inicial, para conocer las distintas áreas de intervención. Es decir, se trata de ofrecer no sólo la manera en que se conducen las instituciones sino que, se indaga en torno al tamiz de la experiencia, concepciones y estilos de conducción a los que se apela en la gestión sin descuidar la función “oficial” de la Educación Inicial y las concepciones que subyacen en torno al “segundo hogar” como espacio libre de conflictos. Si bien los directivos intentan mantener el equilibrio entre el necesario control para el funcionamiento escolar y los intereses del resto del equipo, el desempeño de la dirección y los componentes propios de la misma -autoridad, control y dominio- no siempre ofrecen el marco para la negociación y el cultivo de relaciones que permeabilicen positivamente en la conducción.

Más allá del deseo de consistencia teórica, esta investigación asume una mirada a la evidencia empírica, el “hacer cotidiano” de la gestión donde los procesos fundacionales, normativos, la agenda diaria y las competencias y saberes esperados promueven, en muchas situaciones, dificultades de armonización y consolidación del liderazgo directivo.

1. Problema de investigación

¿Cuál es la perspectiva de liderazgo del director para propiciar visión compartida, facilitar interacciones saludables y gestionar los procesos de dirección, organización, coordinación, planificación y control en el Nivel Inicial?

1.1. Objetivo general

✚ Identificar, desde la contextualización empírica, las funciones atribuidas al desempeño directivo y la capacidad para liderar los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa.

1.2. Objetivos específicos

✚ Caracterizar las prácticas directivas estableciendo los diferentes campos que forman parte del saber en la dinámica de gestión del Jardín de Infantes N° 44 “*Arco Iris*”.

✚ Reconocer las cualidades atribuidas y exigidas a los directores escolares.

✚ Describir el estilo de liderazgo del director, como autoridad para dirigir, motivar, guiar e influir en la institución.

✚ Conocer las relaciones entre procesos fundacionales, normativos y agenda diaria en el rol directivo.

✚ Plantear las limitaciones con las que se encuentra el director escolar en el desarrollo actual de sus competencias.

2. Marco Teórico

“La reproducción de un término sólo es posible si se reproduce su entorno operativo, sus condiciones de posibilidad...”

El comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en las instituciones (Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; entre otros). De todos modos, las paradojas, dilemas y complejidades que subyacen en “la dirección para el cambio”, hacen que sea un ámbito complejo con matices y dificultad de aprehender en su globalidad.

Desde esta perspectiva, el apoyo teórico de esta investigación coloca el acento en la comunicación como práctica regulada y reguladora de otras prácticas: las prácticas discursivas y las visiones selectivas de la realidad social y cultural que se promueven como experiencia. Comunicación como interacción que compromete el campo del capital simbólico de los sujetos históricamente situados en la producción y significación que se le adjudica en los discursos de liderazgo. Se trata de poner el acento en las prácticas sociales *en situación*, con sus matices y complejidades. (Ortolano, M. y Galafassi, G.; 2012).

Dicho de otro modo: un análisis que, partiendo del conocimiento situado de las nuevas prácticas inscriptas en el espacio público permitan el acceso al reconocimiento de la crisis de las relaciones de poder instauradas con el proyecto de la modernidad y, los nuevos dispositivos / reinscripciones (nuevas dinámicas, recorridos, configuraciones) para quebrar las matrices de pensamiento que construyen determinados relatos, maneras de entender, de ejercer y de significar las prácticas asociadas a la gestión institucional (Ortolano, M. y Galafassi, G.; 2012).

Para la viabilización de la investigación se recuperan los siguientes conceptos fundamentales que otorgan “cuerpo” al proceso.

2.1. Gestión:

Hacia principios del siglo XX, la gestión comienza a ser percibida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas que identifican a la misma con la administración de las organizaciones (Taylor, 1911 y Fayol, 1916). Con diferentes matices hacia mediados del siglo se incorporan otras problemáticas al campo de la gestión y otras relaciones: estructuración de las instituciones y articulaciones entre organización-recursos-objetivos, donde prevalece el enfoque “normativo”. Una visión lineal desde la planificación hacia el futuro único, cierto y predecible que se modifica hacia la década del ‘70 a través de la construcción de escenarios múltiples. Es decir, se pasa de un futuro único y predecible a otro múltiple e incierto otorgando mayor flexibilidad a la planificación. Con este escenario se hace necesaria la articulación de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que otorgarían privilegio al entorno situacional, es decir, el análisis del contexto (Cassasus, 1990).

Con los cambios y transformaciones surgidos de la mano de los procesos de globalización, a partir de la década de los ’90 se introduce el concepto de “calidad” en el campo de la gestión. A la planificación, control y mejora continua, se suman procesos de conducción hacia la obtención de normas y estándares para reducir los márgenes de error. Hay una reconceptualización fundacional y un rediseño de los procesos de gestión donde se necesita una comprensión de la organización, su rol social y los mecanismos de comunicación que se posibilitan. De este modo, el lenguaje se transforma en el elemento coordinador de acciones y facilitador del desarrollo y promoción de las acciones deseadas. El requisito para que esta mirada sea posible, como sostiene Lidia Fernández (1998)

“...está en constituir un punto de intersección en el que concurren las miradas de múltiples actores. Nadie puede solo alcanzar la compleja trama de significación que rodea, da sentido, ubica un hecho social. Ni siquiera el de apariencia más insignificante. De ahí que el conocimiento de lo institucional y su organización teórica sea siempre resultante de una práctica colectiva” (1998).

De lo sucintamente expresado en los párrafos anteriores acerca del origen y desarrollo del concepto de gestión se puede observar de qué modo los cambios y transformaciones en el campo económico repercuten en el cambio educativo. Hoy, la interacción comunicacional y las visiones compartidas son eje para las innovaciones. Por ello, sin desconocer la importancia de la dimensión pedagógica en la gestión educativa, la administración de los recursos humanos y económicos que facilitan u obstaculizan la tarea no es de menor importancia cuando se observan sus efectos en las prácticas pedagógicas. Se sugiere entonces que el concepto de gestión del cual se apropia el directivo y el estilo de conducción que promueve, pueden ser condicionantes del clima institucional y resentir las potencialidades de innovación que puedan resultar efectivas para el fortalecimiento escolar.

Para completar las conceptualizaciones precedentes, Schön (1993) plantea que la reflexión desde la acción de los directivos tiene sus rasgos particulares y son ellos los que cobran significado al conocer el ámbito y objeto de trabajo: una institución educativa. Así, como afirma Nicastro es necesario encuadrar esa reflexión en el contexto organizativo de la escuela,

“... teniendo en cuenta sus fines y proyecto, el sistema político y de roles y responsabilidades, las comunicaciones e interrelaciones, la ubicación socio geográfica y temporal, la población destinataria, los mandatos a la escuela, los requerimientos del contexto, los recursos (...) Esto a su vez enmarcado en la situación de metacontextos, que nos advierte sobre la imposibilidad de pensar los centros separados de la trama social y de la trama intersubjetiva” (2006).

Para nuestros objetivos el trabajo de la gestión supone “la configuración de un campo” en el sentido que Lewin (1978) y Bleger (1973) le dan al término. Es decir un conjunto de sucesos y fenómenos que se dan en interacción en un momento dado. Así visto el campo remite al recorte de una situación, un aquí y un ahora (...) el aquí es la delimitación de un espacio en su cualidad material y simbólica; el ahora, la inscripción en una temporalidad que desde el presente abre la posibilidad de enlazar pasado y futuro (Nicastro y Andreozzi, 2003). Una gestión que tiene como soporte la comunicación donde compromete los campos simbólicos, teóricos y del quehacer cotidiano y permite, a la vez, una modelización de aquellas relaciones de poder y autoridad ofrecidas en el marco de la modernidad.

Cuadro I: *Relación entre cambios sociales y rol directivo*

Cambios sociales	Consecuencias en el papel del director
Control del gasto educativo	Director-gestor económico
Sistema educativo universal	Director-gestor de conflicto / Director-mediador entre familia y escuela
Atención a la diversidad	Director-líder ante la diversidad
Inclusión social	Director-líder ante la inclusión
Concepto de trabajo-empleo	Director-analista social
Irrupción de las nuevas tecnologías	Director-impulsor de nuevas formas de trabajo cooperativo

2.2. Liderazgo / Rol directivo:

Para quebrar las matrices del pensamiento moderno en torno al rol directivo, como se expresara, la comunicación horizontal, la construcción de legitimidad y la posibilidad de aportar preparación técnica y pedagógica a la gestión es un reto en el presente institucional.

Sin embargo, la relación no es tan lineal. Habría que aclarar que aunque siempre se hace referencia a la dirección escolar, la gran mayoría de las investigaciones consultadas se centran en los equipos directivos más que en la figura exclusiva del director (Maureira; 2006). Esto es importante ya que aunque las responsabilidades escolares recaen sobre el director, éste se ve rodeado de un equipo en el que se comparten funciones y se reparten tareas.

De todos modos, aún bajo esta afirmación, cuando se hace referencia al liderazgo educativo, de modo lógico, las miradas se dirigen hacia los directivos escolares.

Desde otro ángulo, no puede soslayarse que el término directivo y el de líder no son sinónimos principalmente porque, como se apuntara en las primeras páginas de la investigación, no todo directivo es capaz de liderar un equipo de trabajo y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva. Por ello, son, estas apreciaciones precedentes las que instalan la dificultad de una acabada conceptualización del liderazgo directivo en las instituciones escolares.

Para nuestros objetivos, liderazgo no sólo es la influencia en el comportamiento de personas o grupos (Lynch; 1999), creando una dirección clara y sensata, con visión de futuro y estrategias para consolidar esa visión (Kotter; 1996). De acuerdo con Lloyd (1992), el liderazgo consiste en “...obtener lo mejor de la gente, su mejor aplicación, esfuerzo, y su mayor cooperación y lealtad; sin dejar de lado el promover su bienestar y desarrollo personal” concediendo importancia a la delegación de funciones de parte de los líderes eficaces (Drucker; 2000).

Reconociendo las potencialidades del concepto, (Delgado 1994) afirma para que el directivo escolar pueda llevar a la práctica las habilidades que lo constituyen en un buen líder, es necesario que entre las capacidades se destaquen la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, como así también, una gran capacidad de comunicación, y de saber identificar oportunidades. Cuando no hay visión, agrega que surge la confusión y el desorden, en cambio, cuando esa visión está presente pueden adelantarse los resultados ya que se involucra en el proceso a todo el personal de la escuela.

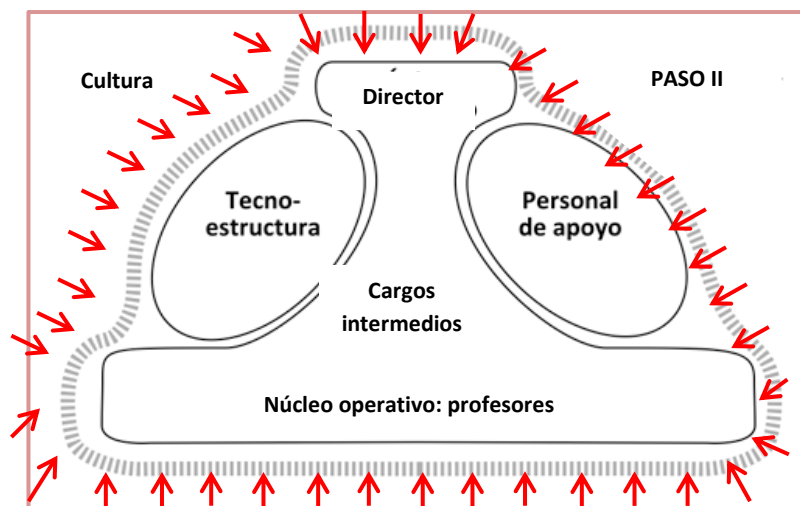
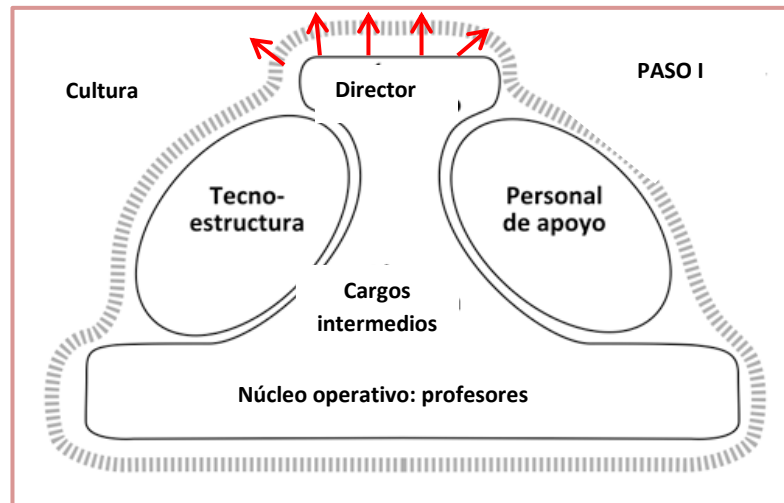
Como se observa, se busca en una misma persona multitud de roles totalmente diferentes (gestor económico, motivador, analista de situación, capacidad de comunicación,...) que quizá sea fácil ponerlos de manifiesto teóricamente, que aplicarlas en la práctica cotidiana de las escuelas.

De todos modos, todo depende de la comunicación: el dominio de técnicas de comunicación de parte del líder es una habilidad necesaria para la obtención de resultados esperados. Es decir, “las palabras no sólo hacen... dicen”, y si ellas transmiten entusiasmo y esfuerzo logrará que el grupo se involucre intelectual y emocionalmente en el cumplimiento de la meta institucional.

Como se afirma en el párrafo precedente, un equipo directivo debe generar un clima de confianza en las posibilidades reales de los otros; respetando, interpretando y comprendiendo sus expectativas y la diversidad cultural que las identifica. Esto sólo es posible si se entiende a la institución como un entramado social donde lo diverso se enriquece y se potencia en oportunidades. “En este sentido, se trata de impulsar un legado cultural que incluya todas las experiencias formativas que no provee el medio social habitual de cada niño”. En este sentido, el director debe ser el encargado de promover un ideal educativo, un ideal de organización creando y fortaleciendo los recursos humanos ya existentes. (Delgado 1994).

De modo que, liderazgo y rol directivo, por un lado, otorgan precisión conceptual a la gestión institucional en torno a la construcción de legitimidad del poder conferido al puesto. Por otro lado, puede afirmarse que en esta construcción social, el directivo como máxima autoridad es el responsable de los procesos de comunicación -enriqueciendo, potenciando, cooperando- promoviendo visión e interpretación -compartidas- de las condiciones que se ofrecen en el marco cotidiano de las instituciones escolares.

Gráfico I: Representación de las funciones del director como promotor de una cultura que influya en todos los elementos de la organización.



2.3. Nivel Inicial:

En 1884 se da por primera vez cuerpo legal al sistema educativo nacional argentino, con la sanción de la ley N° 1420. En el artículo 11 de esta ley se define al Jardín de Infantes como una escuela especial, perteneciente al Nivel Primario. Se infiere, entonces, que la dependencia del Nivel Inicial del Nivel Primario es clara y directa. La organización gradual de la Escuela Primaria, planteada en el artículo 9, será el vector organizador de la escolaridad de la primera infancia.

En 1993 con la sanción de la Ley Federal de Educación N° 24.195 se define el Nivel Inicial como “el primer eslabón del sistema educativo” y se establece la obligatoriedad de la sala de 5 años.

En el año 2007 se sanciona la Ley de Educación Nacional N° 26.206. En ella se contempla un capítulo destinado especialmente a la Educación Inicial donde se explicita que la misma “constituye una unidad pedagógica...” Se habilita la posibilidad de pensar y gestionar modelos organizacionales que superen, en parte, las condiciones determinantes del dispositivo escolar moderno ofreciendo diversidad de criterios que trasciendan la variable edad, cantidad de horas de clase, turnos y actores que participan en la constitución de la institución como así también la apertura de salas multiedad, salas de juego, jardines vespertinos, articulaciones con la población aborígen, con organismos gubernamentales y no gubernamentales, entre otros.

De lo expuesto se desprende que para nuestros objetivos, el Nivel Inicial necesita la generación de nuevos modos de intervención que permitan abordar problemas desde distintas miradas y la utilización de novedosas herramientas que ofrezcan un tránsito favorable hacia los nuevos desafíos que suponen hoy, el trabajo con infancias. Con este contexto legal se permeabiliza la función y gestión directiva aunque aún no se especifican las funciones que se atribuyen al rol directivo en estas nuevas instancias de apertura institucional. Es decir, si bien se abre un abanico de oportunidades para potenciar el concepto de liderazgo directivo, el mismo se encuentra subyacente y sin explicitación de competencias.

De todos modos y en función de lo expresado en los documentos de referencia, el Nivel Inicial como realidad social debe estar abierto al entorno y, desde el marco legal y jurídico, constituirse en un espacio de construcción de lo público, reconociendo y resignificando las posibilidades y experiencias sociales contextuales, los valores de la comunidad, las demandas y expectativas de las familias.

Como se sugiere, la habilitación para pensar y gestionar nuevas maneras de conducción institucional apelan al reconocimiento de la diversidad como instancia superadora de los patrones modernos y la posibilidad de anteponer la innovación y

facilitar procesos de cambio donde la conducción se permeabilice en la negociación. De todos modos, se reitera que la especificidad del Nivel Inicial no se encuentra libre de paradojas, dilemas y complejidades que a su vez determinan la calidad y el éxito de los procesos de cambio.

2.4. Dimensiones curriculares:

Para el análisis y fundamentación de la práctica directiva se recuperan las siguientes dimensiones de la gestión educativa siguiendo el planteamiento realizado por Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo (1992): Pedagógico-Didáctica, Organizacional, Comunitaria y Administrativa.

La dimensión *pedagógico-didáctica* hace referencia a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación. Desde los planteamientos curriculares se permiten identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Sobre esta base de reflexión colectiva, se otorgan posibilidades para discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares prescritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa.

La *dimensión organizacional*. Profesores y directivos, así como los alumnos y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias

institucionales. Por ello, esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos que en cada institución dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes). Por ello, ésta dimensión ofrece indicios para valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él.; y por ello es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional. En este sentido la reflexión sobre la organización, su flexibilidad y la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano. Esta afirmación lleva implícita la premisa de que los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán al mejoramiento y transformación.

Por *dimensión comunitaria* se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela. Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios,

ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado. En éste sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar. Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos. Por tal razón entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza.

Desde la *dimensión administrativa* se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones. Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo. La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales. En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, no está de más aclarar que cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades se promueven efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización.

En función de lo expresado en las diferentes dimensiones, no deja de ser importante señalar que estas dimensiones no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a cabo en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otras; la desagregación que aquí se hace es por razones didácticas y de sistematización informativa.

Por ello bajo la premisa de la desagregación en términos de una mejor comprensión, se incorporan la Planificación y la Evaluación como elementos conductores y estructuradores de las acciones que se desarrollan en las dimensiones descriptas. De hecho, confieren direccionalidad y evidencia del proceso educativo a la gestión es decir, fijan tanto los objetivos de la conducción -en el caso de la planificación- como ubican los resultados -en el caso de la evaluación- institucionales, por lo que se las considera como elementos articuladores de las dimensiones de la gestión. Desde la planificación se consideran las orientaciones y estrategias de dirección/gobierno comprometidos con el mejoramiento de la educación; el contenido del cambio y los procedimientos para lograr dicho cambio. Desde la evaluación se coloca el énfasis, no sólo en técnicas y estrategias de evaluación de desempeños en la globalidad de las dimensiones, sino también en el desarrollo de una cultura de evaluación y transparencia de resultados. La planificación, el diseño, la organización, el desarrollo, la evaluación y el seguimiento de la estrategia elegida por la comunidad educativa son las herramientas requeridas para darle mayor coherencia a la práctica de los distintos agentes dentro y fuera de la escuela. Por eso, la formulación de objetivos, líneas de acción, estrategias organizativas, tiempos y espacios de reunión para el análisis y discusión colectiva, criterios que orienten las reuniones del trabajo, indicadores cualitativos y cuantitativos que se desprendan de los objetivos o propósitos del proyecto para evaluar el impacto de las acciones y dar seguimiento a los mismos tienen que ser definidos conjuntamente en la comunidad para trazar el rumbo a seguir dentro y fuera de la escuela. Es decir, definir conjuntamente la ruta a seguir y las formas de participación esperadas.

2.5. Antecedentes de investigación

2.5.1. Antecedentes Internacionales

Algunos trabajos sobre participación de los directores en la gestión son los de Casassus (2000), Ezpeleta (2000), Sandoval (2000), Furlan, Landesman y Pasillas (2008) entre otros. Los hallazgos de estos investigadores ilustran la relevancia de la participación de los directores en la organización de las escuelas como así también, la influencia que puede tener el modelo de organización y liderazgo en la conducción de las mismas. Por otro lado se reconocen aquellos aspectos que favorecen o entorpecen el quehacer directivo en los diferentes contextos.

Juan Casassus (2000) en *“Problemas de la gestión educativa en América Latina”* explica el momento dinámico por el que atraviesa la gestión educativa en la región. Para el autor, las innovaciones educativas más interesantes tanto desde la teoría como la práctica, se encuentran no tanto en el énfasis en los recursos, sino en aquellas prácticas que se sustentan en la interacción comunicacional y las visiones compartidas. Se trata, de recuperar y potenciar el desarrollo del liderazgo pedagógico. De todos modos, advierte sobre la necesidad de distinguir entre los modelos de gestión institucionales cuidando de no minimizar los contextos en los cuales se desarrolla.

Justa Ezpeleta (2000) en *“Cambiar la escuela rural. Evaluación cualitativa del Programa para Abatir el Rezago Educativo”*, realizó un estudio cuyo objetivo fue analizar las condiciones institucionales que enmarcan el trabajo de los maestros y los directores de escuelas primarias en México. El resultado fue la relevancia de la normativa, las condiciones laborales, las políticas educativas y las luchas por el poder al interior del plantel docente. Para la autora y sus colaboradores,

“... el sistema administrativo-corporativo, en su funcionamiento local (...) por sus decisiones y por las razones por las que las toma, no permite que se modifiquen las reglas de lo que verdaderamente importa” (2000).

En sus hallazgos observan que estas situaciones de la cotidianidad institucional llegan a ser un problema para la transformación del sistema de gestión.

Etelvina Sandoval (2000) en *“La trama de la escuela secundaria: institución, relación y saberes”*, demostró que el trabajo de los directores se encontraba enmarcado por los límites que le imponían el contexto particular de cada una de las escuelas, las demandas del entorno social y las condiciones estructurales e históricas del sistema educativo. En este marco, la labor directiva en sus diferentes dimensiones arroja una situación que daba lugar a una excesiva carga de trabajo. La gestión de recursos y las funciones administrativas fueron las de mayor impacto para la dirección escolar *“...reconociendo que existe una imbricación entre los aspectos administrativos y pedagógicos sobre la que se debe trabajar de manera paralela...”*

Desde otra óptica, Furlan, Landesman y Pasillas en *“La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso”*, trabajaron en dos escuelas secundarias privadas, y los resultados evidenciaron diferencias sustanciales en el estilo de gestión de los directores de cada escuela: la participación individual y colectiva de los docentes en la dimensión pedagógica; y, en la otra, el impulso del trabajo individual de los maestros. De todos modos, los autores explican que:

...el predominio de la estructura ierárquica y centralista del sistema educativo sigue limitando la autonomía de los directores para tomar decisiones colegiadas y democráticas relacionadas con la organización y prioridades del centro escolar... En este sentido “...la dirección se erige como autoridad máxima y desde esa posición impone al resto de la comunidad la obligación de atender a las órdenes de las autoridades educativas extraescolares nos mandan una cantidad de proyectos que tenemos que hacer.

Y en este sentido afirman que en relación a la organización y manejo del tiempo, los directores *“... se encuentren en situaciones apremiantes para cumplir con las actividades solicitadas...”* y ello impide el desarrollo de estilos de gestión más involucrados en el campo pedagógico (2008). De todos modos, como se expresara en párrafos anteriores, no se puede omitir la carencia de habilidades necesarias de los directivos para incorporarse a los nuevos desafíos (Schmelkes; 1996). Esto no es menor

si se tiene en cuenta que la falta de conocimientos o destrezas para liderar los cambios es, en muchos casos, lo que limita la participación de los directivos en la gestión escolar.

Integrando los hallazgos relevados en las investigaciones internacionales, se puede afirmar que si bien han permitido identificar la importancia del trabajo directivo en la gestión escolar, así como algunos aspectos relacionados con la participación y estilos de gestión de los directores, no se han encontrado análisis de la gestión en las instituciones de Educación Inicial. Por lo dicho y considerando, por un lado, el relevante papel que tienen estos actores en la construcción y transformación de las prácticas de gestión en las escuelas y, por otro, el papel que estas investigaciones pueden ofrecer para la promoción de cambios significativos en el primero de los niveles formales del sistema educativo, se destaca la necesidad de identificar estos procesos descriptos en relación al desempeño directivo y la capacidad de liderazgo en el Nivel Inicial.

2.5.2 Antecedentes Nacionales

Verónica Giselle Gómez. (2013) en su investigación sobre *“Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional”* plantea un enfoque cualitativo en torno a la incidencia de la gestión escolar en el clima institucional. Se ofrece un aporte para que los equipos de conducción se permitan ampliar la mirada en torno a funciones y acciones del rol directivo donde la reflexión es el eje para la toma de decisiones. Asimismo, la autora advierte que, estas decisiones suponen responsabilidad que pueden afirmar el carácter conservador o restrictivo de la organización escolar o apuntalar estrategias con tendencias más abiertas y de fortalecimiento para la gestión. En congruencia con lo expresado por la autora, Mónica Karh (2010) afirma que la confianza mutua como escenario de clima institucional deseado son las que inciden positivamente en el desarrollo de mejores estrategias de gestión.

Como complemento de lo expuesto en el párrafo anterior, Claudia Zahora (2009) en *“El directivo ¿construye equipos de trabajo?”* reconoce la dificultad de los equipos directivos para la delegación de tareas y, en este sentido, afirma que esa imposibilidad

también se observa en la construcción de equipos de trabajo. Coincidiendo con Gomez y Karh, la reflexión compartida es el eje para afrontar los dilemas del presente educativo. Desde esta afirmación pueden ofrecerse mejores condiciones no sólo para el campo pedagógico sino para las relaciones sociales en términos más generales.

En “*La gestión directiva de escuelas del conurbano bonaerense*”, Gladys Albondanza (2012) aporta un desarrollo teórico e histórico en torno a la transformación educativa y su impacto en las prácticas de gestión directiva, a partir de la Ley Federal de Educación (1993) y la Ley de Educación Nacional (2006). Relata las transformaciones de la escuela otorgando especificidad a la gestión directiva “atrapada” entre la sanción y puesta en funcionamiento de las leyes mencionadas. Es decir, la autora atiende al cambio de paradigma donde el eje es una gestión directiva con privilegio en la dimensión pedagógica para el Nivel Inicial. Pero, más allá de estas transformaciones positivas en torno a la dinámica de la Educación Inicial, Lovay (2012) reconoce que en contextos de vulnerabilidad social, la gestión y los términos que la definen pueden acercarse o diluirse ya que la atención de la gestión se coloca en dimensión socio-comunitaria.

Una síntesis apretada de los resultados que arroja la lectura de los antecedentes nacionales sobre gestión y liderazgo directivo permite llamar la atención sobre algunos rasgos y características que aparecen de forma recurrente en los trabajos. Claramente cuando el enfoque es apreciar “lo que hay en la escuela” ello alienta a realizar otro tipo de prácticas, porque no se trata, como puede suponerse, de aceptar la escuela tal como está.

... lo que hay es producto de una operación que inscribe la institución de la educación y sus organizaciones en el tiempo histórico y en el accionar político, que requiere de la invención y de la suspensión de los juicios y prejuicios que sólo intentan explicar para calmar la conmoción que produce el hecho de enfrentarnos a la falta de certezas (Nicastro y Andreozzi, 2003).

Los límites de ésta investigación y el interés por replantear un espacio que permita identificar las funciones atribuidas al desempeño directivo y la capacidad de

liderazgo en los procesos de gestión, hacen necesario “mirar la cotidianeidad de lo escolar”, el accionar de los directores allí, sin perder de vista que este proceso supone

“... ser capaces de desanudar ese significado que asocia cotidiano a reiteración (...) reconociendo el potencial de experiencia y de inédito que en las diferentes tramas, discursos y prácticas se expresan diariamente en múltiples espacios escolares...” (Nicastro; 2006).

Como sostiene Aguerro (2011) la carrera y las tareas del director fueron reguladas en el Estatuto del Docente Nacional de 1958. En el mismo, se determinan los derechos y deberes de los docentes como así también las condiciones y mecanismos de ascenso y acceso a los cargos directivos. Esta normativa coloca el acento en las regulaciones laborales dejando de lado, los aspectos técnico-docentes y funciones que se esperan del rol directivo desde la perspectiva de la conducción o liderazgo (2011).

La reflexión compartida es el eje para afrontar los dilemas del presente educativo con responsabilidad y tendencias más abiertas que las actuales permitiendo así un fortalecimiento de la gestión. De este modo es plausible observar modificaciones en las actuales gestiones directivas que se encuentran cuasi-atrapadas entre la multiplicidad de funciones y responsabilidades y la puesta en marcha de los proyectos institucionales y socio-comunitarios. Porque aún reconociendo a la dimensión pedagógica como prioritaria, no debe dejarse de lado el contexto en el cual se realiza la gestión directiva ya que los términos del “contrato social” pueden redefinirse o diluirse en la atención de infancias vulnerables.

“...En el momento actual es ineludible alargar la mirada (Puigross, 1995), imaginar, proponer y asumir los riesgos del constante esfuerzo por reconstituirmos como sujetos del Curriculum, capaces de pensar y de arriesgar el intelecto y la práctica política y social en el esfuerzo y la obligación de soñar en un mundo mejor al cual, sin duda, tenemos derecho” (Alicia de Alba, 2004). De manera que los directivos deben supervisar e intervenir respetuosamente desde la mirada de la integralidad y coherencia de las propuestas institucionales y la especificidad de la tarea en cada sala y cada docente.

3. Marco Metodológico

Para este trabajo se recupera el concepto de investigación el cual se percibe como construcción de conocimiento acerca de una determinada problemática, de modo sistemático y riguroso. Al decir sistemático, y de acuerdo con Achilli (1994), se dice de un modo metódico, basado en criterios y reglas que, aunque flexibles, definen las condiciones en que se producen determinados conocimientos. Riguroso en torno a la necesidad de trabajar los problemas de coherencia en el proceso de investigación. De este modo se asume la investigación como un procedimiento intencional, sistemático y legitimado para producir nuevos conocimientos sin dejar de especificar que la investigación siempre implica una reducción, una estabilización y formalización de la realidad.

De lo expresado se desprende que la realidad no sólo la constituyen los hechos concretos, materiales y susceptibles de medición objetiva, la realidad también incluye la percepción que tienen de ella las personas que la observan o viven, pues estas percepciones son funcionales y reaccionan sobre dicha realidad. Por ello un enfoque mixto, de combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo permite confirmar el marco teórico y alcanzar los objetivos planteados, describiendo y explorando la información. Un acceso que aplica el enfoque cuantitativo a los resultados de la investigación cualitativa.

Gráfico II: Representación del enfoque mixto de investigación social



Para ofrecer un marco relacionado con las experiencias de quienes desempeñaron y desempeñan cargos directivos en el Nivel Inicial se recuperan los niveles de concreción que hacen referencia a la mayor o menor abstracción / generalización de los conocimientos que se intentan construir. Es decir, se asume que la realidad es aquella que representan o construyen las personas intersubjetivamente y se expresan en sus discursos sobre la realidad. En tal sentido se desagrega de la siguiente manera:

Población de trabajo y criterios de selección: se trabajó con docentes y directivos del Jardín de Infantes N° 44 “Arco Iris”. Para seleccionar el plantel consideramos la opinión fundamentada en documentos de algunos asesores técnico-pedagógicos, la información que proporcionaban los directores y ex directores de la institución y las facilidades que otorgaron para la realización de la investigación. Al ser parte de la institución de referencia como profesional del Nivel Inicial y, teniendo en cuenta el clima institucional favorable ofrecido para la realización de la investigación, así como facilidades de acceso a un trabajo de presencia específica -más allá de la eminentemente laboral-, la consulta de documentos y el acceso frecuente al personal, posibilitó el marco para la profundización y diversificación del conocimiento sobre las personas que forman parte

de la comunidad. Estos aspectos si bien suelen ser obvios o accesibles en la cotidianeidad laboral, fue interesante el trabajo con aquello que subyace en las personas: lo que piensan, sienten y creen respecto de la gestión institucional y de los actores involucrados en la misma.

Esta situación descrita en torno al ingreso al trabajo de campo otorgó momentos de distensión para contar la historia de la gestión de varios directores y los resultados obtenidos en relación a los objetivos pedagógicos e institucionales previstos.

Lugar de trabajo: las instalaciones de la institución educativa donde los directores del estudio desempeñaron o desempeñan sus funciones.

Dispositivos para recopilar información: se emplearon tres dispositivos: observación del “sentido otorgado a la vida institucional” con el objetivo de obtener indicios en torno al estilo de gestión institucional, entrevista focalizada con análisis de documentos y encuestas a docentes de la institución. La información obtenida en cada caso ha sido recuperada, analizada y complementada con la que se obtuviera desde los otros instrumentos de análisis. Los instrumentos se emplearon de la siguiente forma:

- *Observación directa y fragmentada del equipo docente en su contexto cotidiano:* se realizaron observaciones en diferentes turnos y en diferentes momentos que no necesariamente se correspondieron con precisión estadística en torno a las fechas dado que al formar parte del plantel docente ha sido facilitada la tarea desde esta perspectiva. La permanencia en las observaciones ha sido también dispar en cuanto a tiempo específicamente determinado, de todos modos fueron lo suficientemente importantes para indagar en los aspectos relevantes de la relación con el plantel, las rutinas predominantes en la institución, los niveles en que se incorpora a otros miembros de la comunidad, los aspectos personales que subyacen en la participación –formación y trayectoria- y los contextos micro y macro institucionales y personales que enmarcan la toma de decisiones .

En esta fase, el objetivo ha sido documentar la realidad que se va a analizar y planificar el encuadre más adecuado para la realización de la investigación. Observar

con antelación la realidad a investigar “con ojos de investigador” y no con ojos de integrante de la comunidad ha sido un desafío dado que una aproximación acertada al tema de investigación supuso *correrse del contexto situacional particular* para interactuar con la realidad que se esperaba abordar. Como investigadora debí suspender y apartar mis propias percepciones y “ver” las cosas como si ocurrieran por primera vez e intentar no dar nada por sobreentendido.

- *Entrevistas:* con el fin de reconstruir y contextualizar el proceso de investigación y acercarse al objeto de análisis, previo al diálogo y la interacción directa con las personas participantes del estudio se recabó documentación para lograr la familiarización con la realidad a investigar. De este modo se recuperaron datos sobre la participación o no de anteriores directivos de la institución en el presente y se iniciaron conversaciones con algunos docentes y directivos del grupo fundador conjuntamente con la directora actual.

Las mismas fueron individuales y su modalidad estuvo relacionada con el objetivo perseguido en cada encuentro, la fase de investigación y los tiempos del entrevistado. Se indagó en torno a la participación del director en las diferentes dimensiones de la gestión escolar, los objetivos de su participación como así también las formas en que lo hiciera.

- *Análisis de documentos:* se tomaron como documentos de análisis las actas de reuniones, estadísticas institucionales, planes, proyectos y reportes anuales de evaluación institucional correspondientes al primer tramo del ciclo lectivo 2014 teniendo en cuenta aquellos que correspondían al año previo inmediato y que por razones de tiempo no habían sido aún evaluados en su totalidad. Se recuperó parte de la historia del plantel, del acceso al cargo directivo en diferentes momentos del año 2013 y 2014 y acervo fotográfico.
- *Encuestas:* procedimiento que permite explorar aquellas cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo ofrece información de un número considerable de personas (Grasso, 2006) –en esta investigación las docentes del Jardín de Infantes, que suman 10 (diez)-. Para esta investigación se trata de

encuestas con preguntas cerradas que incluyen varias alternativas para facilitar previamente la codificación de las respuestas de los sujetos:

En la primera parte se consulta por el grado de satisfacción que tiene frente a diversas temáticas de la institución.

En la segunda parte, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de institución.

En la tercera parte se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

Estrategia general de investigación y procedimiento: se eligió el enfoque cualitativo con un diseño de estudio flexible donde se ofrecieron instancias analíticas de la participación y estilos de gestión de los directores del Jardín de Infantes donde las etapas fueron: negociación para el acceso al campo -como investigadora-, observación inicial de actores y rutinas, encuadre histórico y situacional de las decisiones y el rol de la comunicación entre equipo directivo y plantel docente.

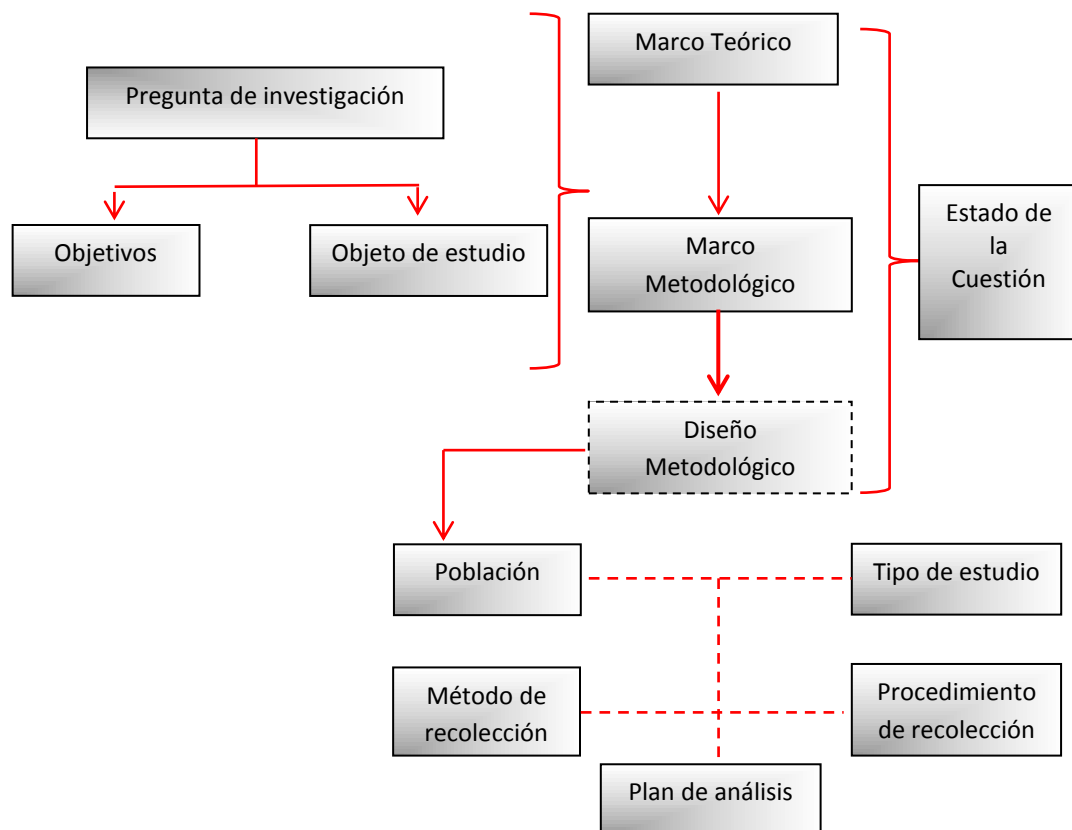
Como se indicara en los primeros párrafos del apartado metodológico, investigar supone recuperar las relaciones que se definen como tales al objeto de estudio y que se construyen de un modo más cercano pero sin desconocer los condicionamientos socio-históricos que subyacen en la institución. Se trata de “otorgar existencia” desde un enfoque integral y complejo de los procesos de gestión institucionales en sus recurrencias y en sus singularidades dado que:

... por estar inmersos en la institución, y ser parte de los procesos y prácticas cotidianas o por carecer de esquemas conceptuales que nos permitan *ver* aquello que está fuera de nuestro sentido común (...) no es posible o factible apropiarse de una realidad socio-institucional en su amplia dimensión (Achilli; 1994).

No se busca “la verdad o la moralidad”, sino la comprensión detallada de las perspectivas de otras personas dado que el método cualitativo tiene un enfoque humanista. Por eso si reducimos las palabras y los actos a ecuaciones estadísticas, se pierde el aspecto humano y, el objetivo del trabajo es precisamente conocer aquellos aspectos que subyacen en la gestión institucional... las perspectivas, los conceptos, éxitos y fracasos, esfuerzos y lucha moral...

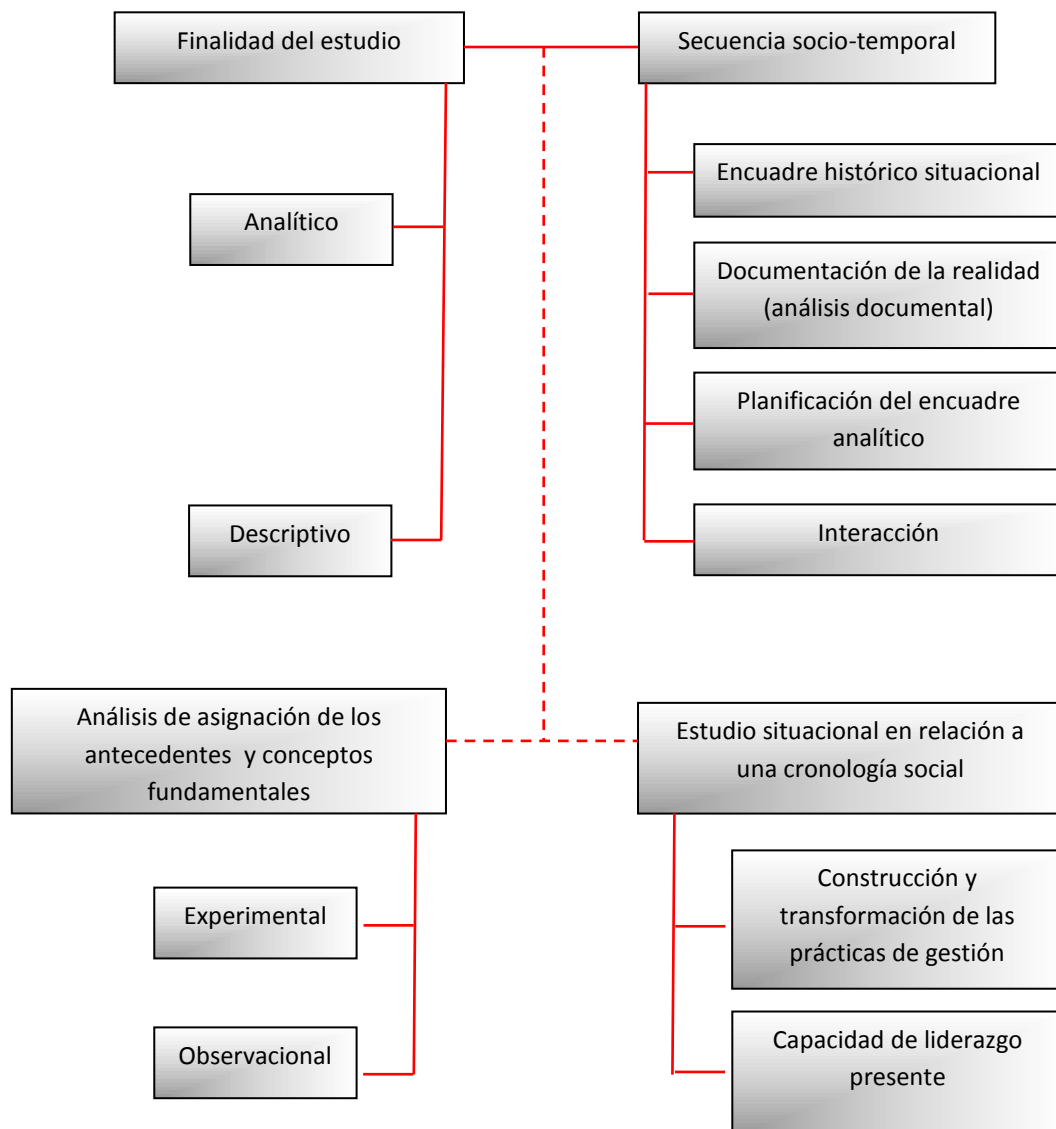
Esta tendencia metodológica, o mejor dicho en términos de Achilli, (1994) “construcciones claves” tiene como intención explicitar con mayor claridad los condicionamientos de las funciones atribuidas al desempeño directivo. Por ende, se ofrecen instancias para caracterizar las prácticas directivas estableciendo los diferentes campos que forman parte del saber en la dinámica misma de la cotidianeidad. Se propone, entonces, reconocer el estilo de liderazgo y entender a esos sujetos provistos de cargo directivo en sus prácticas sociales y las relaciones que pueden o no establecer entre los procesos fundacionales, normativos y agenda diaria.

Gráfico III: Representación del diseño de investigación propuesto



La exploración de la literatura analizada en el marco teórico se constituye entonces en el referente teórico que sirve de guía indicativa y provisional para apoyar la construcción conceptual (Taylor, S.J. y Bogdan R., 1986). En consecuencia, la lectura correspondiente es de naturaleza crítica y selectiva donde se procede al análisis de los hallazgos realizados durante el proceso de investigación. Por ello, el diseño cualitativo está unido a la teoría en cuanto que se hace referencia a ella para explicar, informar e integrar los datos para su futura interpretación con la investigación cuantitativa. Se trata del cruce y coordinación de ambos enfoques para un acercamiento más pertinente a los objetivos de la investigación.

Gráfico IV: Encuadre teórico de la investigación



3.1. Análisis de resultados. Relevamiento de las encuestas a docentes de la institución.

Como se expresara en la introducción del trabajo, se intenta ofrecer una recuperación de las funciones atribuidas al director de una institución educativa de Nivel Inicial para conocer las distintas áreas de intervención sin descuidar la función “oficial” de la Educación Inicial y las concepciones que subyacen en torno a un espacio libre de conflictos. Por ello, en “*Prácticas directivas en relación a los diferentes campos de la gestión*” se incluye en la **primera parte** del análisis el conocimiento acerca del nivel de satisfacción del cuerpo docente respecto de la gestión institucional del Jardín de Infantes. Se les solicitó a las docentes marcar las opciones¹ en casilleros reflejando su opinión respecto del grado de acuerdo para cada una de las expresiones vertidas en el cuestionario. Este apartado define:

1. los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los estudiantes y sus familias, y como es considerada en la planificación institucional.
2. la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los estudiantes.
3. el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.
4. el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento.
5. los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.
6. el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.
7. la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.
8. la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.
9. los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.
10. la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.
11. el clima escolar que existe en este establecimiento.
12. la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la institución.
13. la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la institución.

¹ 1: Muy en Desacuerdo; 2: En Desacuerdo; 3: De Acuerdo; 4: Muy de Acuerdo; 5: No aplica (o no tengo información)

14. el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.
15. los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.
16. la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que da de ellos.
17. la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.
18. las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.
19. la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.
20. la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los estudiantes, respecto de años anteriores.
21. los mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.
22. las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.
23. los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los estudiantes, en relación a los aprendizajes esperados.
24. la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.

Estas opciones que se enumeran en el párrafo anterior serán agrupadas en las dimensiones específicas que atañen al rol directivo. Es decir, cada opción se incluirá en alguna de las dimensiones -pedagógico/didáctica, organizacional, comunitaria o administrativa- privilegiando la concentración de la información por sobre la dispersión de la misma para ofrecer una mejor descripción del impacto de las mismas.

Cuadro II: Agrupamiento de opciones en las dimensiones institucionales

Dimensiones	
Pedagógico-didáctica	2-3-4-5-6-7-12-14-20-22
Organizacional	8-9-10-16-18-19-21
Comunitaria	15
Administrativa	1-11-13-17-23-24

3.1.1. Primer grupo de opciones analizadas:

De la información recogida en las encuestas docentes, se observa que el 80% y el 90% de respuestas acuerdan en torno a los procedimientos para recabar información y sobre la visión institucional respectivamente. Por el contrario, en relación a los perfiles docentes y profesionales y, el proyecto educativo y pedagógico de la institución, el 50% manifiesta que no tiene conocimiento o que no se aplica.

Cuadro III: “Prácticas directivas en relación a los diferentes campos de la gestión”

Prácticas directivas en relación a los diferentes campos de la gestión						
Opciones	Escala de opciones					Total
	MD	ED	DA	MA	NA	
Recopilación de información	-	10%	80%	10%	-	100%
Visión institucional	-	-	90%	10%	-	100%
Perfil profesional	-	40%	50%	10%	-	100%
PEI	-	-	40%	10%	50%	100%
Socialización del PEI	-	20%	-	10%	70%	100%
Análisis de resultados	-	-	30%	10%	60%	100%
Convivencia y gestión participativa	-	20%	-	10%	70%	100%
Ajuste de procesos	-	-	100%	-	-	100%
Revisión de planificación estratégica	20%	10%	40%	30%	-	100%
Convivencia y gestión institucional	10%	-	10%	10%	70%	100%
Clima escolar	40%	20%	40%	-	-	100%
Evaluación docente	20%	40%	30%	-	-	100%
Resolución de conflictos	40%	20%	30%	10%	-	100%
Planificación para los proy pedag.	-	10%	80%	10%	-	100%
Vínculos con la comunidad	30%	-	60%	10%	-	100%
Responsabilidad directiva	-	20%	70%	10%	-	100%
Infraestructura	-	60%	30%	10%	-	100%
Metas docentes	-	-	90%	-	10%	100%
Apoyo al trabajo docente	-	40%	20%	40%	-	100%
Comparación de resultados	-	40%	40%	10%	10%	100%
Evaluación de la gestión pedag.	-	50%	40%	10%	-	100%
Reflexión pedagógica	-	-	90%	10%	-	100%
Análisis de resultados	-	10%	80%	10%	-	100%
Proceso para la innovación pedag.	-	-	90%	10%	100%	100%

Respecto de las opciones 5 (mecanismos de socialización del PEI), 6 (análisis de resultados en relación a las metas institucionales) y 7 (utilidad del PEI para la armonización de relaciones, identidad y gestión institucional) el 70% manifiesta que no se aplica o no se tiene información, el 60% lo mismo y el 70% selecciona la misma opción respectivamente.

La opción 8 (procedimientos para el ajuste y coherencia pedagógica) el 100% de las entrevistadas responde en acuerdo con la gestión institucional. Este acuerdo, se recupera en la opción 9 (procedimientos para la revisión estratégica) donde el 70% (configurado entre las expresiones que se acercan en cuanto a pertenencia de acuerdo) sostiene afirmaciones asociadas a dichas expresiones.

En cuanto a la opción 10 (utilidad del PEI para la convivencia institucional) el 70% afirma que no conoce o no se utiliza al PEI como instrumento para articular la gestión institucional y la convivencia mientras que en las opciones 11 (clima escolar), 12 (evaluación a docentes) y 13 (resolución de conflictos) ofrecen un 60% de satisfacción.

En los ítems 14 (planificación), 15 (vínculos con la comunidad), 16 (responsabilidad directiva por los resultados organizacionales), 17 (infraestructura), 18 (metas en relación al año inmediato anterior) y 19 (supervisión y apoyo al trabajo docente) se ofrecen respuestas favorables en un 80%, 60%, 80%, 60%, 90% y 70% respectivamente articulando la información de la desagregación efectuada.

Para el resto de los ítems analizados el porcentaje de acuerdo a la dimensión funcional de la institución desde la perspectiva docente en torno a la gestión escolar, es altamente positiva.

De todos modos, es necesario aclarar que las afirmaciones que se corresponden con MD (Muy de acuerdo) y ED (En desacuerdo) también son importantes para el análisis dado que en ellas subyace la participación docente, el conocimiento de los saberes en relación a la matriz institucional (2003:17) y las respuestas en torno a los desafíos institucionales.

Como cierre de la información recogida y recuperando la concentración de la información del cuadro II (Agrupamiento de opciones en las dimensiones institucionales) se observa de qué modo el grado de acuerdo o desacuerdo en torno a los campos de la gestión institucional se transforman en facilitadores u obstaculizadores para obtener gestiones eficaces.

En referencia al apartado teórico de la investigación, los campos² de gestión (pedagógico-didáctica, organizacional, comunitaria y administrativa) no pueden dissociarse del estilo de conducción que se promueve en la institución. Como consecuencia de esta afirmación se desprende que el mismo condiciona o promueve climas institucionales favorables o desfavorables para el fortalecimiento escolar.

Será importante ofrecer al lector un párrafo específico en torno al agrupamiento efectuado en las primeras páginas de este primer grupo de opciones analizadas y las relaciones que se establecen entre ellas y las prácticas directivas en los diferentes campos de la gestión escolar.

Dimensión pedagógico-didáctica: en términos generales se sostiene que las opciones seleccionadas para ésta dimensión ofrecen matices en cuanto al grado de satisfacción expresado. Así mientras en algunas de las opciones las respuestas configuran amplios acuerdos, cuando se desocultan los mismos y se observan los aspectos vinculados al PEI, se obtiene que las respuestas coinciden con la no aplicación del mismo o con el desconocimiento del instrumento.

Como se anticipara en las primeras páginas de esta investigación, la gestión institucional tiene como compromiso prioritario la comunicación. Desde esta matriz no sólo se construye legitimidad a las decisiones sino que además se involucra al equipo escolar. Por eso, el desconocimiento del PEI impide la interacción comunicacional y las

² Campo: recuperando el sentido que le otorga Lewis (1978) que para los objetivos de la investigación y en función de las prácticas directiva supone pensar al mismo como un “espacio” donde interactúan las diferentes dimensiones de la gestión institucional. El campo es una “arena de decisiones” en la agenda diaria de la función directiva mientras que las dimensiones hacen referencia a las competencias o funciones directivas.

visiones compartidas lo que sugiere efectos negativos para la potencialidad de innovación que persiga el fortalecimiento escolar.

Dimensión organizacional: entendida como el marco sistematizador de las acciones referidas a la distribución de tareas, división del trabajo, uso del tiempo y de los espacios, los vínculos y los estilos que se asumen en la organización. Cuando se recupera el grado de acuerdo en torno a las opciones asociadas a esta dimensión nuevamente se destaca un alto porcentaje de acuerdo pero, en cuanto a la utilidad del proyecto educativo, la articulación de la convivencia y la gestión institucional, el 70% de las encuestas refleja desconocimiento o falta de aplicación del mismo. Por lo tanto, y en relación específica a los vínculos que se desarrollan en la institución podría suponerse que no hay de parte de la dirección una valoración de las capacidades individuales y colectivas ya que la no facilitación o el ocultamiento de información primordial para el cuerpo docente impide u obstaculiza cualquier transformación, innovación o mejora que se desee implementar.

Dimensión comunitaria: es la que articula y promueve la participación de diferentes actores en el entorno inmediato escolar. Se trata de los vínculos que comunidad y jardín generan para la difusión y reflexión cultural. Los vínculos del jardín son percibidos por las encuestadas como muy satisfactorios, infiriendo lo significativo de las interacciones promovidas. Se valora la dinámica y las influencias mutuas entre comunidad y Jardín de Infantes.

Dimensión administrativa: es la que refiere específicamente a las estrategias utilizadas en el manejo de recursos humanos, financieros y todo aquello que contribuye en la toma de decisiones. Es decir, “administrar” implica tomar decisiones y ejecutarlas, por ello cuando se analizan las respuestas en torno a esta dimensión se observa que solo en relación al clima escolar el 60% no acuerda con la manera en que se resuelven las demandas cotidianas, los conflictos y la conciliación de intereses. Por lo tanto se sugiere que en este sentido, las acciones de gobierno se desvirtúan en formalidades, resoluciones mecánicas o sólo se promueven controles para otorgar legitimidad al poder que le confiere el puesto.

De lo presentado se desprende que las prácticas directivas en relación con los diferentes campos de la gestión institucional no se pueden disociar con la práctica cotidiana. Las acciones o decisiones de la práctica cotidiana se impactan recíprocamente, es decir, una decisión respecto de alguna de las dimensiones afecta a otras. Por ello tanto la formulación de objetivos, las líneas de acción, las estrategias organizativas (en tanto criterios que orientan las relaciones en una institución) definen la direccionalidad del proceso educativo.

Con las apreciaciones observadas, de acuerdo con Cassasus (2000), las innovaciones en los diferentes campos de la gestión son limitadas dado que el liderazgo pedagógico de parte de la acción directiva coloca el énfasis en la autonomía de decisiones (como autoridad máxima) imponiendo al resto de la comunidad educativa el carácter restrictivo de apertura y fortalecimiento institucional.

3.1.2. Segundo grupo de opciones analizadas:

En la segunda parte de la encuesta realizada a los docentes de la institución, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la institución. Se les solicitó en este apartado reflejar su opinión respecto del grado de acuerdo para cada una de las expresiones vertidas en el cuestionario³. Este apartado se define como “Cualidades atribuidas a los directores escolares” e incluye las siguientes opciones:

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.

26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.

27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.

28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.

³ Referencias del cuestionario: 1: Necesita mejorar mucho, 2: Necesita mejorar bastante, 3: Necesita mejorar poco o 4: No requiere mejora.

29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.

30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. Las decisiones que toma para mejorarlos.

En esta segunda parte se recupera la orientación de los procesos, el liderazgo directivo, la gestión de competencias para la toma de decisiones en el campo pedagógico, la planificación institucional (donde interviene la participación individual y colectiva de los docentes), la gestión de procesos (asociada a las cuatro opciones indicadas) y, la gestión de resultados que incluye las condiciones para afrontar los actuales desafíos de la Educación Inicial (observar la cotidianeidad escolar “... reconociendo el potencial de experiencia...” (Nicastro; 2006, op.cit.) en la gestión directiva.

Cuadro IV: Cualidades atribuidas a los directores escolares

Cualidades atribuidas a los directores escolares					
Opciones	Escala de opciones				Total
	NMM	NMB	NMP	NRM	
Orientación	-	30%	60%	10%	100%
Liderazgo directivo	50%	10%	30%	10%	100%
Gestión de competencias	-	10%	80%	10%	100%
Planificación institucional	-	-	90%	10%	100%
Gestión de procesos	-	-	90%	10%	100%
Gestión de resultados	-	-	90%	10%	100%

Para el 70% de las encuestadas la orientación que ofrece la dirección escolar no requiere mejoras sustanciales. Este porcentaje también alude a las opciones vinculadas a la gestión de competencias, a la planificación institucional, a la gestión de procesos y a la gestión de resultados, alcanzando un 90% (configurado) y un 100% (configurado) respecto de las acciones convergentes en cada una de las opciones de referencia.

De todos modos, la opción “liderazgo directivo” arroja resultados que no se corresponden con los visualizados en el párrafo anterior. Aquí el 60% (configurado) de las encuestas coinciden en el desacuerdo respecto de cómo se conduce la autoridad institucional. El rol directivo y el liderazgo si bien no son sinónimos suponen que todo director debe otorgar influencia en el comportamiento de la comunidad educativa para obtener una mayor cooperación en beneficio del bienestar general. Por eso “liderar” supone identificar oportunidades, minimizar la confusión y conceder la delegación de funciones. Estas habilidades o cualidades atribuidas al liderazgo directivo son posibles cuando la institución es considerada como entramado social. Se genera de ese modo un clima de confianza en las posibilidades de los otros.

Si se asocian los datos obtenidos en la Primera parte de las encuestas con los de la Segunda Parte de la misma se observa que, precisamente, la cuestión del liderazgo y el porcentaje atribuido en torno al ejercicio del mismo involucra aquellas cuestiones vinculadas al proyecto institucional: falta de interacción, utilidad del mismo o desconocimiento del mismo. En este sentido, el desconocimiento o falta de utilización conduce inexorablemente al resentimiento de los vínculos, la falta de resolución de demandas y “precarios” arreglos para la resolución de conflictos.

Se puede afirmar que la falta de liderazgo directivo obstaculiza la conciliación de intereses y resienten las potencialidades de construcción de equipos de trabajo.

3.1.3. Tercer grupo de opciones analizadas:

En la tercera parte de la encuesta realizada a las docentes de la institución se les ofrece afirmaciones similares a las opciones de la primera parte pero con la intención de introducir el tema del estilo de liderazgo en relación a la gestión institucional. Nuevamente en este apartado se esperó reflejar su opinión respecto del grado de

acuerdo para cada una de las expresiones vertidas en el cuestionario⁴. Las expresiones de este apartado se definen como:

- 31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.
- 32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.
- 33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.
- 34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).
- 35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.
- 36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.
- 37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.
- 38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.
- 39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje.
- 40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.
- 41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.
- 42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.
- 43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.
- 44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.
- 45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los estudiantes, las comparaciones con años anteriores y establecimientos similares.
- 46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.
- 47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

Este apartado es nominado como “Estilos de liderazgo en relación a la gestión institucional” y se ofrecen los siguientes resultados:

⁴ 1: Muy en Desacuerdo; 2: En Desacuerdo; 3: De Acuerdo; 4: Muy de Acuerdo; 5: No aplica (o no tengo información)

Cuadro V: “Estilos⁵ de liderazgo en relación a la gestión institucional”

Estilos de liderazgo en relación a la gestión institucional						
Opciones	Escala de opciones					Total
	MD	ED	DA	MA	NA	
Recopilación de información	-	40%	50%	10%	-	100%
Socialización del PEI	-	-	20%	10%	70%	100%
Técnicas para el análisis de resultados	-	-	20%	10%	70%	100%
Procedimientos para la revisión de la planificación estratégica	-	-	40%	10%	50%	100%
Procedimientos para el ajuste de programas	-	10%	90%			100%
Procedimientos para conocer el grado de satisfacción docente	10%	20%	60%	10%	-	100%
Plan de mejoramiento institucional	-	20%	-	10%	70%	100%
Reglamento de convivencia	-	50%	20%	30%	-	100%
Clima institucional favorable	40%	10%	40%	10%	-	100%
Reglamento de seguridad e higiene	-	20%	80%	-	-	100%
Mecanismos de comunicación comunitaria	-	-	90%	10%	-	100%
Mecanismos de resolución de conflictos	50%	10%	30%	10%	-	100%
Roles y funciones acordes al organigrama	40%	20%	40%	-	-	100%
Planificación de procesos de apoyo y evaluación	-	50%	50%	-	-	100%
Análisis y comparación de resultados	-	-	90%	-	10%	100%
Supervisión y asesoramiento para la mejora de las prácticas áulicas	-	-	10%	10%	80%	100%
Procedimientos de innovación pedagógico-curricular	-	-	-	10%	90%	100%

De los resultados obtenidos se observa que en cuanto a los procedimientos para recoger información, el 60% (integrado) está de acuerdo. En cuanto a los procedimientos para los ajustes de programas, para el conocimiento en torno a la satisfacción docente y sobre mecanismos de comunicación comunitaria, los porcentajes

⁵ Estilo: concepto recuperado de Lidia Fernández donde afirma que “... procura servir para dar cuenta de los aspectos dinámicos del funcionamiento institucional”. Se trata de la contracara de la cultura y alude a la recurrencia del modo de resolver problemas en diferentes áreas críticas y a la configuración consecuente de una serie de rasgos que se presentan como constancias y permiten generar la impresión de un *orden natural* de las cosas (1998).

oscilan entre el 70% y el 100% de acuerdo con la gestión. De estos porcentajes se desprende que el análisis y comparación de resultados también arroja un acuerdo mayoritario entre las encuestadas.

En cuanto al reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución se aprecia que mientras el 50% del plantel docente está en desacuerdo con el mismo, el otro 50% (integrado) ofrece acuerdo.

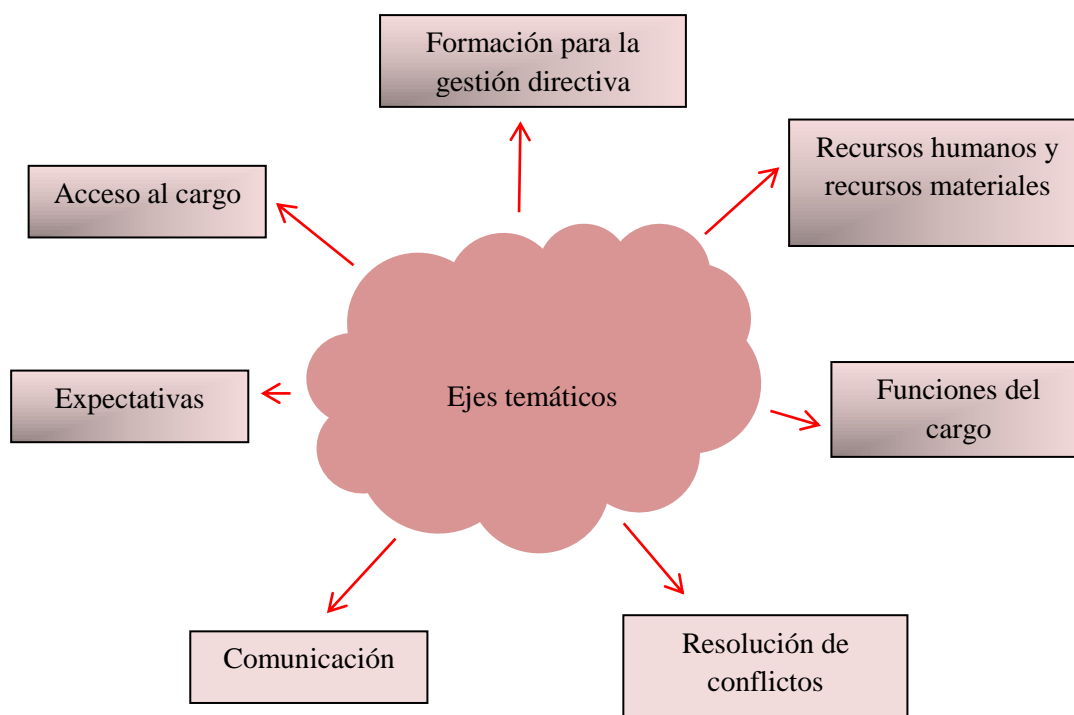
El párrafo precedente también permite ser articulado con la opción 43 (sistemas que aseguran concordancia entre roles y funciones), la opción 44 (planificación de procesos y apoyo al trabajo docente) donde también se encuentra una distinción entre quienes acuerdan con el estilo de conducción (50%) y aquellas que no acuerdan o no se sienten representados en este sistema institucional (50%).

Por su parte, se reitera como se sugiere en el análisis del Apartado I de las encuestas que: los mecanismos de socialización del PEI, los análisis de resultados y los procesos de revisión (estratégica y de mejoramiento institucional) conjuntamente con el asesoramiento y los procedimientos de innovación pedagógica curricular ofrecen elevados porcentajes de acuerdo. Así, entre el 70% y el 90% de las respuestas se encuadran en esta perspectiva positiva.

Respecto a la mantención de un clima institucional favorable, nuevamente, surge que el 50% afirma estar de acuerdo con esta opción y el otro 50% afirma estar en desacuerdo. Estos datos articulados con la opción 42 (mecanismos para la resolución de conflictos) nos informan que mientras el 40% sostiene posiciones favorables en torno a los mecanismos ofrecidos, el otro 60% coloca como opción el desacuerdo.

3.2. Análisis de resultados de las entrevistas realizadas a directivos y ex directivos de la institución.

Gráfico V: Ejes temáticos surgidos de las entrevistas



En referencia al concepto “eje temático” para la investigación el mismo supone un eje unificador que permite clarificar las acciones docentes en cargos directivos y además perfila el marco de referencia para la organización de procedimientos didácticos y pedagógicos atendiendo, consecuentemente, las intencionalidades expuestas en el proyecto institucional.

En relación a los sub-temas que incluyen estos ejes temáticos”:

- el *acceso al cargo directivo*: tanto la directora como la vice-directora tienen aproximadamente la misma antigüedad en la docencia y también coinciden en la antigüedad en el cargo. Estas similitudes también se encuentran al momento de abordar la situación de revista de ambas: interinas y en cuanto al acceso al mismo, tanto una como otra han sido las que han obtenido una mayor calificación en cuanto a los antecedentes. Asimismo, en ambas prevalece la necesidad de lograr una mayor

estabilidad laboral a partir del concurso. Dicho de otro modo, se encuentran a la espera de la convocatoria ministerial para rendir concurso.

- *Formación para el cargo:* ambas tienen aproximadamente la misma antigüedad en la docencia, o sea, ambas coinciden en cuanto a los saberes de las salas pero, cuando se analiza la formación para la gestión, se observa que ambas sólo han realizado alguna capacitación para la misma. De todos modos, la directora posee título superior de grado: es Lic. En Ciencias de la Educación.
- *Funciones del cargo:* en las palabras de la directora se sostiene todo aquello que está regulado a partir de la legislación vigente en torno a las funciones atribuidas al director de escuela. Es decir, tareas pedagógicas, comunitarias, organizativas y administrativas; enunciadas en éste orden. En cuanto la vice directora, en coincidencia con la directora afirma que las tareas mencionadas son de competencia casi “exclusiva” de la directora. Una mirada que no tiene en cuenta el concepto de “equipo directivo” ni de las afirmaciones que actualmente se prevén para la gestión escolar. Ella siente que no tiene poder de decisión y por lo tanto se encuentra subsumida su responsabilidad en torno a los resultados obtenidos en los diferentes campos de la gestión, enumera las funciones: SIGAE, copa de leche y la planificación de la sección de 4 años.
- *Expectativas en relación a la función directiva:* de acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior, se desprende que mientras para la directora las expectativas en cuanto a la gestión se encuentran ampliamente cubiertas, para la vice-directora la respuesta es negativa. Es decir, la “colaboración” impuesta desde la dirección recorta atribuciones y posibilidades de desacuerdo e incluso son minimizados los aportes en cuanto a miradas diferentes sobre los temas cotidianos del Jardín. Se sugiere entonces que un equipo directivo que no comparte las expectativas de llegada al cargo y, por lo tanto lo logrado o lo que se está realizando como gestión indica una “desarmonización” de posibilidades de cambio impidiendo de ese modo mejores resultados institucionales, comunicacionales y de apertura socio-comunitaria.
- *Recursos humanos y materiales:* mientras la directora sostiene que con los recursos humanos de la institución logra delegar funciones y responsabilidades en

función de las atribuciones propias de cada cargo en particular, la vice-directora reconoce la potencialidad que tiene el trabajo en grupo. Mientras la primera centra los objetivos en la distribución “taylorista” de funciones y atendiendo casi de manera exclusiva al organigrama institucional, la segunda advierte que dichos procedimientos no alcanzan para visualizar la complejidad de las problemáticas y tampoco posibilita una visión compartida en torno a los mandatos y objetivos institucionales.

Dado que el trabajo en grupo es una construcción social y demanda tiempo para su consolidación, en el vivir cotidiano dicha construcción no se manifiesta de manera lineal, sino que por el contrario, surgen tensiones, conflictos, nuevas construcciones y deconstrucciones, lo que no impide el desarrollo y consecución de objetivos compartidos.

Pero, en función de lo expuesto por ambos miembros del equipo directivo, el establecimiento de niveles de compromiso con el proyecto institucional compartido se encuentra resentido dado que los proyectos innovadores que pudieran dar otras respuestas diferentes a las ofrecidas desde la dirección en particular no son posibilitados por la escasa predisposición al cambio desde la dirección.

Estas perspectivas dispares en torno al modo de trabajo del Jardín de Infantes sugiere entonces la dificultad que supone la creación de consensos y de armonización de proyectos institucionales.

Cuando se hace referencia, en ambas entrevistadas, al desempeño del plantel institucional, coinciden en el constante trabajo y predisposición de los recursos humanos disponibles. De todos modos, no es menor el reconocimiento “oficial” de la directora cuando afirma la “libertad de trabajo”. Si se analizan estas palabras y se recuperan las afirmaciones precedentes del análisis que se viene realizando de las entrevistas, las mismas carecen de sustancia dado que esa “libertad” se encuentra recortada por el modelo de gestión que se propicia desde la dirección institucional donde la delegación de funciones, las opiniones diferentes y las maneras de acercarse a la gestión cotidiana son recortadas por una única visión y conducción: la dirección del Jardín desde la propia autoridad conferida reglamentariamente.

- *Comunicación:* la comunicación hace referencia al poder de una institución en hacer algo en común, ese algo pasa a formar parte de todos, de varios, de muchos, por eso la comunicación produce el proceso por el cual la institución se nos hace común a todos.

Hay, por lo menos, tres maneras de comunicarse. De manera formal, a través de circulares, memos, notas internas o redes de comunicación, donde se puede probar el contenido del mensaje y el compromiso asumido por el emisor y el receptor. Una comunicación verbal, que tiene la posibilidad de lograr una rápida respuesta pero, en muchas oportunidades el inconveniente que se plantea es un menor compromiso y, una comunicación gestual donde, a través de movimientos se puede verificar si el significado del mensaje es acorde con los gestos esperados.

En el recorrido analítico que se lleva adelante se sugiere que prevalece una organización formal donde las líneas directivas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior –directora- y el resto de los recursos humanos –vice, docentes, asistentes escolares- sirve para impartir órdenes o instrucciones y denota un tipo de comunicación asociado a un estilo autoritario de comunicación. Es decir, no hay posibilidades de una comunicación ascendente donde los “dirigidos” puedan realizar observaciones y aportes para el mejoramiento institucional. Esta manera no favorece el fortalecimiento comunicacional en la institución.

Dado que el director es el que debe sostener las redes y canales de intercambio, escucha y recepción comunicacional y, desde los mismos ofrecer espacios de difusión y sensibilización, los condicionantes que pudieran impedir la coordinación y cohesión institucional ofrecen un marco negativo para la colaboración y participación institucionales.

- *Resolución de conflictos:* el proceso de toma de decisiones está afectado por diversos factores que contribuyen a la elección de alternativas para la solución de cada problema en particular. Algunas de estas situaciones son de carácter repetitivo -conocido y controlable- pero otras, se presentan con carácter excepcional y es necesario contar con información específica para encontrar alternativas viables. Estas

decisiones no pueden ser programadas, son estratégicas. Por ello necesitan la implementación de cursos de acción para asegurar una óptima toma de decisiones. Así, respecto de la resolución de conflictos, se desprende que la concentración de poder en el directivo, el control directo de todas las funciones y la falta de participación e involucramiento en la toma de decisiones institucionales debilitan la “legitimidad” del cargo directivo e impide el liderazgo para correctas decisiones para minimizar los problemas y respecto a los futuros conflictos.

Es que cuando el rol de facilitador o de mediador de procesos conflictivos se ve opacada y no hay promoción de reflexión crítica sobre los problemas y sus posibles soluciones, es muy probable que la sucesión de errores y logros no alcanzados no sean observados como parte de la gestión y de este modo, esos “fracasos” sean contabilizados para aquellos que solamente se remiten a hacer efectivas las decisiones directivas. Obviamente cuando el clima de trabajo se resiente sobre la base de decisiones tomadas en soledad y otorgando responsabilidades a quienes efectivizan dichas decisiones, el sentimiento de pertenencia y construcción de un proyecto compartido en la institución también se resienten. La motivación en el trabajo se inhibe y con ello la posibilidad de generar instancias superadoras para una efectiva consolidación de objetivos asumidos institucionalmente.

Como afirma Graciela Frigerio (1993) hay que aprender a gestionar, para lo cual es necesario construir un saber específico. Éste saber incluye elementos para comprender que pasa a nivel institucional, tanto en el sistema educativo en su conjunto, como en cada establecimiento en particular. Por eso es necesario repensar las teorías clásicas de las instituciones y organizaciones, y simultáneamente construir un saber sobre las instituciones educativas, como instituciones específicas. Una mirada que otorgue potencialidad para la introducción de cambios en búsqueda de mejores condiciones de trabajo para los actores de la institución, el propicio de relaciones más sanas y democráticas y, como corolario de éstas acciones la búsqueda de una mayor coherencia entre pretensiones generales asignadas a la función y práctica educativa cotidiana.

Como se expresara en el apartado teórico de la investigación el conocimiento institucional y organizacional fortalece y permite la introducción de cambios para posibilitar relaciones sociales más horizontales y permeables que movilicen todos los elementos de la organización. Esta apertura de la dirección, con mayor participación, innovación y descentralización de la toma de decisiones son las condiciones que favorecen y orientan los objetivos y propósitos institucionales. Su desconocimiento o la falta de liderazgo para efectivizar estos cambios son los que obstaculizan una gestión de calidad.

4. Conclusiones

Con el presente trabajo, se consideran alcanzados los objetivos planteados en la introducción. Esta tesina de grado representó un ejercicio de reflexión, un ida y vuelta en la comprensión de la temática especificándola en una situación en particular. Así, se generó un espacio de análisis, identificando diversos aspectos del liderazgo directivo que son relevantes de ser comprendidos a la hora de pensar en las instituciones presentes y en las demandas que las mismas promueven. Cabe destacar que no se da por culminado el proceso de reflexión, de lo contrario a lo largo de la investigación se fueron planteando más interrogantes que respuestas. Es en el espacio que se genera con este trabajo cuando se logra poner en discusión estos temas y cuestionarlos.

Es evidente que el modelo de liderazgo de la directora influye en el desarrollo del proyecto escolar del Jardín de Infantes analizado, considerando que todos los involucrados en la investigación lo afirman. Que es la directora una persona que tiene inadecuadas herramientas para conducir las riendas de la institución por el camino del éxito, dado que solo el 50% reconoce perfil profesional en ella. Por otro lado, de este escaso reconocimiento se desprende que la prédica del trabajo colaborativo no es, precisamente, lo que se sugiere de las encuestas. Un liderazgo que se puede clarificar en la responsabilidad directiva, en los ajustes de procesos y en los procesos para la innovación pedagógica. Esto no omite que la mayoría de las decisiones sean tomadas en la soledad de sí misma y que el “colectivo” quede subsumido en dichas decisiones sin participación ni involucramiento. Por ello podría sugerirse que este tipo de liderazgo no

da importancia a la participación individual ni aquellas que resulten del grupo institucional.

Si, como se advirtiera en este trabajo, el lenguaje es el elemento coordinador de acciones y facilitador del desarrollo y promoción de las acciones deseadas; para quebrar las matrices de pensamiento que construyen determinados relatos, maneras de entender, de ejercer y de significar las prácticas asociadas a la gestión institucional, es necesario comprometer todos los campos de la gestión. Campos simbólicos, teóricos y del quehacer cotidiano que permiten, modelar las relaciones de poder y autoridad enmarcadas en el imaginario moderno, por relaciones horizontales y matrices que posibiliten el aporte de los otros para obtener lo mejor de ellos y así lograr beneficios para todos. En cuanto al desarrollo en las dimensiones curriculares es importante recordar que las mismas nunca se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otra, igualmente hay un marcado trabajo en las dimensiones pedagógico- didáctica y en la comunitaria.

Con respecto al “liderazgo académico”, el 60% (configurado) de las encuestas coincide en el desacuerdo respecto de cómo se conduce la autoridad institucional. En repetidas ocasiones se observa escaso apoyo al trabajo a las docentes aunque ofrece algunas instancias de reflexión pedagógica. En cuanto a la gestión de competencias, la planificación institucional, la gestión de procesos y resultados se observa una marcada posición favorable respecto a la búsqueda de medidas y estrategias adecuadas. De todos modos, este acuerdo se opaca cuando se profundiza en torno al ambiente de trabajo que prevalece en la institución: al no estimularse el trabajo colaborativo, no se otorga espacio para asumir riesgos y mayores compromisos desde los docentes. El directivo asume su autoridad pero es posible afirmar que los indicadores de liderazgo que más impactan en la operación del proyecto educativo del Jardín de Infantes son los de tipo de falta de reconocimiento hacia el resto de los involucrados en el trabajo con la infancia, la falta de motivación, de toma de decisiones colegiadas y, consecuentemente, de ofrecer y favorecer relaciones humanas en un marco de confianza mutua. Cuando no hay visión compartida, el malestar se apodera de todos impidiendo la generación de un clima de confianza en las posibilidades reales de los otros. Así, el 60% de desacuerdo en

torno a la resolución de demandas cotidianas, conflictos y conciliación de intereses sugiere la escasa interacción comunicacional y el apego a formalidades como prácticas *más adecuadas* cuando en realidad son ellas las que desvirtúan la legitimidad del poder conferido al cargo directivo.

Sugerencias

Será necesario pensar en la institución con una gestión con verdadero sentido de liderazgo, trabajando en los aspectos teóricos y prácticos comunes a los roles que debe tener un equipo directivo como en la toma de decisiones, la delegación de tareas, la conducción de equipos de trabajo y de negociación, en la elaboración clara y comprensible de los logros y problemas institucionales.

El liderazgo directivo dentro de una institución escolar y en este caso de un Jardín de Infantes, debe aparecer como un elemento capaz de desempeñar diferentes funciones que enriquezcan a la gestión en distintos sentidos y en diversos ámbitos, estableciendo un modelo de comunicación imprescindible para crear un clima participativo.

En el contexto del cambio educativo hacia las nuevas necesidades y exigencias educacionales propias de estos tiempos, requiere redefinir el nuevo perfil y competencias del personal directivo, basándose en las dimensiones curriculares mencionadas en esta investigación.

En palabras de Delgado(1994), es necesario que entre las capacidades del director se destaquen la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, como así también, una gran capacidad de comunicación, y de saber identificar oportunidades.

5. Bibliografía:

- Achilli, E. (1994). Investigar en Antropología Social. Los desafíos de transmitir un oficio. Laborde Editor. Rosario. Argentina.
- Aguerrondo, I. (2011). La calidad de la educación, ejes para su definición y evaluación. Revista internacional de desarrollo educativo. N° 116.
- Aguerrondo, I, Frigerio, G, Poggi, M, Tiramonti, G. (1993). Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Editorial Troquel Educación. Serie FLACSO Acción.
- Albondanza, G. (2012). UAI. La gestión directiva de escuelas del conurbano bonaerense.
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Chile.
- Coronel (1995). La investigación sobre el liderazgo y los procesos de cambio en los centros educativos. (Universidad de Huelva, Servicio de Publicaciones).
- De Alba, A. (2004). Currículo, crisis, mito y perspectiva. Editorial: Universidad Autónoma de México.
- Delgado, M. (1994). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista Española de Pedagogía. N° 232.
- Ezpeleta, J (2000) Cambiar la escuela rural. Evaluación cualitativa del Programa para Abatir el Rezago Educativo.
- Fayol, H. (1911) y su "Administración industrial y general".
- Fernández, L. M. (1998). El análisis de lo institucional en la escuela: un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales: notas teóricas Edición 1ª ed. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández, L. M. (1994). Instituciones educativas: dinámicas institucionales en situaciones críticas. Edición 1ª ed. Buenos Aires: Paidós.
- Fullan (1996). The Future of Educational Change: System Thinkers in Action. Journal of Educational Change.
- Galafassi, Ortolano M. (2012). Identidades territoriales. Enhebrando historia entre mediaciones y los intersticios. Publicaciones UNQUI.
- Gómez, V. (2013). UAI. Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional.

- Gunter (2001); Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4e. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España.
- Kahr, M. (2010). UAI. Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva.
- Lovay, S. (2012). UAI. El desarrollo de la dimensión socio-comunitaria en la gestión de las instituciones públicas de nivel medio en la Provincia de Córdoba. Argentina. Análisis de un caso.
- Lewkowicz, I. (2004). “Instituciones perplejas” en Pensar sin Estado. La subjetividad en la era de la fluidez. Paidós. Buenos Aires.
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e). <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art1.pdf>. Consultado el 26/12/14.
- Murillo, J. (2004). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4e. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España.
- Nicastro, S. (1997). La historia institucional y el director en la escuela. 1ª ed. Buenos Aires: Paidós, Cuestiones de educación.
- Nicastro, S. (2006). Revisar la mirada sobre la escuela. Exploraciones acerca de lo ya sabido. Homo Sapiens. Buenos Aires.
- Puigross, A. (1995). Volver a educar. El desafío de la enseñanza argentina a finales del siglo XX. Buenos Aires, Ariel.
- Sandoval, E. (2000), México. “La trama de la escuela secundaria: institución, relación y saberes.
- Schmelkes, S. (1996). México. La desigualdad en la calidad de la Educación Primaria.
- Senge, P (1990) .La quinta disciplina. Ed. Granica
- Taylor, F. (1911) y sus “Principios de Administración Científica”.
- [www.academia.edu/3996831/LA TRAMA DE LA ESCUELA SECUNDARIA](http://www.academia.edu/3996831/LA_TRAMA_DE_LA_ESCUELA_SECUNDARIA) Etel [vina Sandoval](#) Consultado el 2/12/14.
- www.monografias.com/trabajos87/fundamentos-y-metodologia-investigacion-cualitativa/fundamentos-y-metodologia-investigacion-cualitativa.shtml#ixzz3QCnhoTE4 Consultado el 6/12/14.

Zahora, C. (2009). UAI. El directivo ¿construye equipos de trabajo?

6. Anexo:

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	<input type="checkbox"/>
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	<input type="checkbox"/>
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	<input type="checkbox"/>
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	<input type="checkbox"/>

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	<input type="checkbox"/>
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	<input type="checkbox"/>
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	<input type="checkbox"/>
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	<input type="checkbox"/>
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	<input type="checkbox"/>
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	<input type="checkbox"/>
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	<input type="checkbox"/>
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	<input type="checkbox"/>
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	<input type="checkbox"/>
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	<input type="checkbox"/>
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	<input type="checkbox"/>
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que da de ellos.	<input type="checkbox"/>
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	<input type="checkbox"/>
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	<input type="checkbox"/>
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	<input type="checkbox"/>

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	<input type="checkbox"/>
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	<input type="checkbox"/>
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	<input type="checkbox"/>
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	<input type="checkbox"/>
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	<input type="checkbox"/>

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Necesita mejorar mucho
- 2: Necesita mejorar bastante
- 3: Necesita mejorar poco
- 4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	<input type="checkbox"/>
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	<input type="checkbox"/>
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	<input type="checkbox"/>
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	<input type="checkbox"/>
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	<input type="checkbox"/>

30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.

32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.

33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.

34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).

35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.

36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.

37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.

38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.

39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje

- | | |
|---|--------------------------|
| 40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene. | <input type="checkbox"/> |
| 41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo. | <input type="checkbox"/> |
| 42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos. | <input type="checkbox"/> |
| 43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado. | <input type="checkbox"/> |
| 44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación. | <input type="checkbox"/> |
| 45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores. | <input type="checkbox"/> |
| 46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula. | <input type="checkbox"/> |
| 47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular. | <input type="checkbox"/> |

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	3
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	3
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	2
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	1
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	1
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	1
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	2
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	2
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	2
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	1
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	2
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	3
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	1
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

1

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	3
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	3
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	2
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	1
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	1
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	1
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	2
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	2
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	2
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	1
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	2
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	3
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	1
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3

42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1
43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.	1
44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.	2
45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.	3
46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.	5
47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.	5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	3
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	3
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	2
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	1
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	1
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	1
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	2
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	2
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	2
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	1
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	2
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	3
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	1
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

1

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	3
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	3
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	2
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	1
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	1
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	1
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	2
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	2
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	2
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	1
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	2
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	3
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	1
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

1

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	2
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	5
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	3
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	2
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	2
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	3
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	3
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	3
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	3
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	2
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	3
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	5
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	2
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

2

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	2
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	5
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	3
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	2
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	2
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	3
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	3
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	3
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	3
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	2
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	3
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	5
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	2
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

2

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	2
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	5
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	3
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	2
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	2
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	3
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	3
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	3
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	3
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	2
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	3
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	5
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	2
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

2

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	2
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	5
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	3
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	2
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	2
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	3
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	3
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	3
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	3
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	2
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	3
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	5
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	2
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

2

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	2
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	5
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	3
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	2
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	2
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	3
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	3
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	3
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	3
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	2
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	3
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	5
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	2
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

2

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	2
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	5
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	3
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	2
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	2
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	3
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	3
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	3
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	3
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	2
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	3
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	5
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	2
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

2

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	2
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	5
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	3
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	2
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	2
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	3
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	3
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	3
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	3
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	2
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	3
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	5
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	2
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

2

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	2
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	5
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	3
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	2
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	2
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	3
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	3
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	3
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	3
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	2
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	3
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	5
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	2
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

2

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	2
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	5
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	3
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	2
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	2
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	3
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	3
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	3
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3
<p>II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:</p> <p>1: Necesita mejorar mucho</p> <p>2: Necesita mejorar bastante</p> <p>3: Necesita mejorar poco</p> <p>4: No requiere mejora</p>	
25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	3
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	2
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	3
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	5
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	2
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

2

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Encuesta a docentes en actividad

Instrucciones:

1.- El cuestionario está estructurado en cuatro secciones principales:

- **En la primera parte** se consulta por el grado de satisfacción que Ud. tiene frente a diversas temáticas de la Institución.
- **En la segunda parte**, se consulta respecto del grado de mejoría que, a su juicio, deben experimentar diversos aspectos de la Institución.
- **En la tercera parte** se consulta por el grado de desarrollo e instalación, que a su juicio, tienen los diversos mecanismos de “Gestión Institucional”.

I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. Recuerda que debe responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: De Acuerdo
- 4: Muy de Acuerdo
- 5: No aplica (o no tengo información)

1 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en este establecimiento para recopilar información acerca de los alumnos y sus familias, y cómo es considerada en la planificación institucional.	3
2 Estoy satisfecho(a) con la visión declarada por el establecimiento ya que está centrada en los aspectos formativos y aprendizajes de los alumnos.	3
3 Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.	2
4 Estoy satisfecho(a) con el Proyecto Educativo y Pedagógico de este establecimiento (pues, sirve como principio articulador para la convivencia y la gestión institucional).	5

5 Estoy satisfecho(a) con los mecanismos para socializar el PEI que dispone este establecimiento.	5
6 Estoy satisfecho(a) con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento.	5
7 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
8 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para ajustar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas planteadas y los resultados obtenidos.	3
9 Estoy satisfecho(a) con los procedimientos que existen en el establecimiento para la formulación y/o revisión de la planificación estratégica en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero.	3
10 Estoy satisfecho(a) con la utilidad del Proyecto Educativo para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional.	5
11 Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento.	2
12 Estoy satisfecho(a) con la evaluación a los docentes que se realiza en este establecimiento, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño definidos por la Institución.	2
13 Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la Institución.	2
14 Estoy satisfecho(a) con el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos pedagógicos.	3
15 Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.	3
16 Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección por los resultados organizacionales y la cuenta pública que dá de ellos.	3
17 Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, baños, etc.), materiales de soporte administrativo (computadores, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.	2
18 Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior.	3
19 Estoy satisfecho(a) con la planificación de los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula de este establecimiento.	3

20 Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento analiza y compara los resultados académicos que obtienen los alumnos, respecto de años anteriores.	3
21 Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.	3
22 Estoy satisfecho(a) con las instancias para la reflexión pedagógica respecto de las prácticas docentes y las posibilidades de mejoramiento que existen en este establecimiento.	3
23 Estoy satisfecho(a) con los sistemas que utiliza el establecimiento para el análisis de resultados respecto del nivel de logro de los alumnos, en relación a los aprendizajes esperados.	3
24 Estoy satisfecho(a) con la aplicación de procedimientos para gestionar recursos que permitan desarrollar proyectos de innovación pedagógica curricular.	3

II.- En esta sección, interesa conocer su opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho

2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco

4: No requiere mejora

25 Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	3
26 Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.	2
27 Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	3
28 Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.	3
29 Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	3
30 Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas o supervisiones y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. las decisiones que toma para mejorarlos.	3

III.- A continuación, solicitamos su opinión en relación al grado de instalación de los distintos sistemas de gestión que la institución requiere para su funcionamiento. Es posible que Ud. encuentre afirmaciones similares a las de la primera parte, sin embargo considere que la intención de esta sección es distinta.

1: Muy en Desacuerdo

2: En Desacuerdo

3: De Acuerdo

4: Muy de Acuerdo

5: No aplica (o no tengo información)

31 El establecimiento cuenta con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los alumnos y sus familias.	3
32 El establecimiento aplica mecanismos de socialización de su Proyecto Educativo y Pedagógico.	5
33 Se dispone de mecanismos para el análisis de resultados de las metas institucionales y toma de decisiones.	5
34 El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica (en los ámbitos institucional, pedagógico, administrativo y financiero).	5
35 Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre los programas de estudio, las metas de aprendizaje y los resultados obtenidos.	3
36 El equipo directivo aplica procedimientos que le permiten conocer el grado de satisfacción de los docentes, padres y comunidad.	3
37 El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento que es coherente con el PEI y su Planificación Estratégica.	5
38 Opera un reglamento interno de convivencia escolar, que regula el funcionamiento de la institución.	2
39 La Dirección cautela la mantención de un clima institucional favorable para el aprendizaje	2
40 El establecimiento aplica un reglamento de normas de seguridad e higiene.	3
41 El establecimiento cuenta con mecanismos para vincularse con la comunidad e instituciones del entorno y colaborar en beneficio mutuo.	3
42 La dirección cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos.	1

43 Existen sistemas que aseguran que los roles y funciones del personal se ejerzan en concordancia con un organigrama actualizado.

2

44 La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en el aula, colocando foco en las estrategias didácticas, innovaciones metodológicas y procesos de evaluación.

2

45 El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos por los alumnos, las comparaciones con años anteriores.

3

46 Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los docentes para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el aula.

5

47 Se aplican procedimientos para gestionar recursos dirigidos a desarrollar proyectos de innovación pedagógico - curricular.

5

Entrevista a la Directora de la Institución.

Dimensión personal-académica:

¿Cuál es su nombre? ¿Su edad?

¿Cuánto tiempo lleva en el cargo directivo?

¿Cómo accede al cargo directivo? ¿Qué sintió al momento de ser convocada para la función?

¿Puede Ud. referirse a las condiciones de acceso al cargo directivo en el Nivel Inicial?

¿Tiene formación en el campo de la gestión institucional? ¿Y antecedentes?

¿Antes de ser directora, cuánto tiempo estuvo en sala?

¿Cuáles son las características que, a su criterio, debe reunir un directivo de Nivel Inicial?

¿Cuál es su función como directora?

¿Le gusta el cargo que ejerce? ¿Por qué? ¿Cubre las expectativas del momento de acceso al mismo?

Dimensión histórico-institucional

¿En qué año se fundó el Jardín de Infantes? ¿Quiénes fueron los promotores de la fundación?

¿Con qué recursos humanos cuenta la institución? ¿Cómo se organizan?

¿Cuál es la edad promedio de las docentes en sala? ¿Cuál es la antigüedad de las mismas?

¿Con qué recursos económicos cuenta el Jardín de Infantes?

¿Cómo se organiza la jornada escolar? ¿Por qué? ¿Desde cuándo?

¿Cómo están organizados los espacios físicos en la escuela? ¿Qué necesidades educativas cumplen esos espacios?

Dimensión pedagógico-administrativa

Entre los docentes ¿qué grado máximo de formación han recibido hasta el presente?

- *En torno a la gestión de tiempo:*

¿Cómo observa el desempeño de sus docentes? ¿Con qué frecuencia revisa las planificaciones docentes?

¿Cuáles son los motivos por los que Ud. convoca a reuniones de maestros? ¿Y de padres? ¿Con qué frecuencia realiza las convocatorias?

¿De qué manera colabora Ud. para que la escuela participe de actividades culturales propuestas por el centro comunitario u otros organismos del barrio?

¿Cómo organiza el tiempo escolar entre las funciones pedagógicas, administrativas-organizacionales y comunitarias? ¿Cuál de ellas es la relegada?

- *En torno a la gestión de comunicación / información:*

¿Cómo es la comunicación con el plantel docente, administrativo y asistentes escolares?

Respecto de la toma de decisiones: ¿toma en cuenta las sugerencias de los padres? Y ¿de los docentes?

¿Se realizan reuniones frecuentes con directivos de Jardines de Infantes de la zona impulsadas desde las propias instituciones?

- *En torno a la gestión de conflictos /comunicación*

¿Cuenta la institución con normativa para la resolución de conflictos internos?

¿Tiene la institución normas de convivencia?

¿El organigrama institucional responde efectivamente a las funciones asignadas reglamentariamente a cada uno de los recursos humanos del Jardín de Infantes?

Entrevista a la Directora de la Institución.

Dimensión personal-académica:

¿Cuál es su nombre? R. ¿Su edad? 50 años.

¿Cuánto tiempo lleva en el cargo directivo? 4 años.

¿Cómo accede al cargo directivo? El cargo es un interinato que accedo porque era Maestra y asumo por derecho escalafonario. ¿Qué sintió al momento de ser convocada para la función? Ansiedad, lo esperaba.

¿Puede Ud. referirse a las condiciones de acceso al cargo directivo en el Nivel Inicial? A nivel provincial se rinde un concurso convocado por el Ministerio de Educación.

¿Tiene formación en el campo de la Gestión Institucional? Sí, soy Licenciada en Ciencias de la Educación además de mi título de Profesora de Educación Inicial. ¿Y antecedentes? No.

¿Antes de ser Directora, cuánto tiempo estuvo en Sala? 23 años.

¿Cuáles son las características que, a su criterio, debe reunir un directivo de Nivel Inicial? Siguiendo los decires de Sandra Nicastro, el gobierno de la Escuela lo consistiría, fundamentalmente la dimensión pedagógica, la comunitaria, la organizativa/administrativa.

¿Cuál es su función como Directora? Abocarme al trabajo en las tres dimensiones mencionadas.

¿Le gusta el cargo que ejerce? Sí ¿Por qué? Porque me vine preparando hace mucho tiempo para ejercer esta función. ¿Cubre las expectativas del momento de acceso al mismo? Sí.

Dimensión histórico-institucional

¿En qué año se fundó el Jardín de Infantes? 1975 ¿Quiénes fueron los promotores de la fundación? Los vecinos del barrio.

¿Con qué recursos humanos cuenta la Institución? Cuenta con 1 Directora, 1 Vice-Directora, 10 Docentes, 2 Auxiliares Docentes, 3 Porteras, 1 Ecónoma, 3 Cocineras y 2 Docentes en tareas pasivas. ¿Cómo se organizan? Delegando funciones a determinados grupos asignándoles nombre y apellido y dejando en claro cuál es el objetivo de cada tarea. Las decisiones en la Institución se toman de distinta manera según las circunstancias, eso quiere decir que algunas solo lo deciden los Maestros y comunican a Dirección, otras los Asistentes Escolares, otras por consenso, a veces el Equipo Directivo o alguno de los miembros del mismo.

¿Cuál es la edad promedio de las Docentes en Sala? 40 años ¿Cuál es la antigüedad de las mismas? 4 tienen aproximadamente 20 años de antigüedad y las restantes cerca de 7 años.

¿Con qué recursos económicos cuenta el Jardín de Infantes? Muy pocos, dinero que manda el Ministerio para gastos de funcionamiento y lo que se recauda con Cooperadora.

¿Cómo se organiza la jornada escolar? En dos 2 turnos de 8:30 a 12 y de 13:15 a 16:45 hs. ¿Por qué? Porque es una disposición ministerial. ¿Desde cuándo? Desde que se creó el Jardín de Infantes.

¿Cómo están organizados los espacios físicos? Están divididos en dos edificios, Sede y Anexo. ¿Qué necesidades educativas cumplen esos espacios? Cubrir las necesidades de los niños del barrio, hay una distancia entre cada uno de 5 cuadras.

Dimensión pedagógico-administrativa

Entre los docentes ¿qué grado máximo de formación han recibido hasta el presente? Todas son Profesoras de Educación Inicial y cada una ha realizado cursos según su interés.

- *En torno a la gestión de tiempo:*

¿Cómo observa el desempeño de sus docentes? La mayoría trabaja mucho. ¿Con qué frecuencia revisa las planificaciones docentes? Quincenalmente. Cada Institución tiene una historia, que tiene mucho peso en las personas que trabajan en ella. Si me pregunta por este Jardín de Infantes, mis estrategias van cambiando en la medida que veo la posibilidad. Primeramente me preocupó porque se planificara en grupos por edad, ya que por los años de egreso de los Institutos no todo el personal sabía cómo hacerlo, por lo que designaba las Salas teniendo en cuenta la formación para así poder tener puentes para que aprendieran unas con otras. Luego comencé a trabajar con reuniones por edad y trataba de despertar el deseo por perfeccionarse. Ahora me inscribo o ayudo a mis compañeras que realizan cursos a hacer los trabajos, o los hago con ellas. Todos los

años al final del año converso por lo que se logró en el año. Este año fue el primer año que escribí una narrativa de cada una de las Docentes a las que les hice el seguimiento.

¿Cuáles son los motivos por los que Ud. convoca a reuniones de Maestros? Para dar informaciones, realizar trabajos. ¿Y de Padres? ¿Con qué frecuencia realiza las convocatorias? Se realizan 4 veces al año reuniones de familias formales, pero se las atiende en el momento que lo necesitan, se favorece el vínculo manteniendo conversaciones informales al ingreso, egreso de los niños/as, en actos, talleres.

¿De qué manera colabora Ud. para que la Escuela participe de actividades culturales propuestas por el Centro Comunitario u otros Organismos del barrio? Con otras Instituciones, mantenemos una red con reuniones quincenales, además de las comunicaciones telefónicas o visitas de ser necesarias.

¿Cómo organiza el tiempo escolar entre las funciones pedagógicas, administrativas-organizacionales y comunitarias? ¿Cuál de ellas es la relegada? Al tiempo lo organizo según las demandas. En lo posible trato de no relegar ninguna.

- *En torno a la gestión de comunicación / información:*

¿Cómo es la comunicación con el plantel Docente y Asistentes Escolares? Bastante fluida. Con el equipo de conducción, con los Docentes, con las familias, con otras Instituciones. Con el personal mediante canales formales: actas, circulares, e informales (mail, whatsapp grupal, teléfono). Con las familias, se las atiende en el momento que lo necesitan, pero se favorece el vínculo manteniendo conversaciones informales al ingreso, egreso de los niños/as, en actos, talleres. Con otras Instituciones, mantenemos

una red con reuniones quincenales, además de las comunicaciones telefónicas o visitas de ser necesarias.

Respecto de la toma de decisiones: ¿toma en cuenta las sugerencias de los padres? Y ¿de los Docentes? Las decisiones en la Institución se toman de distinta manera según las circunstancias, eso quiere decir que algunas solo lo deciden los Maestros y comunican a Dirección, otras los Asistentes Escolares, otras por consenso, a veces el Equipo Directivo o alguno de los miembros del mismo.

¿Se realizan reuniones frecuentes con directivos de Jardines de Infantes de la zona impulsadas desde las propias Instituciones? Sí mensualmente.

- *En torno a la gestión de conflictos /comunicación*

¿Cuenta la Institución con normativa para la resolución de conflictos internos? No. Siempre en las Instituciones existe el conflicto, es más, es parte necesaria para avanzar, reflexionar o cambiar el rumbo de alguna situación. Al presentarse el conflicto aparece a veces la negociación, siempre y cuando la situación no esté dentro de la normativa que nos regula. De ser así, la misma consiste a mi entender en que cada cual dé la posible solución y buscar la menos perjudicial para el funcionamiento y el bienestar del Jardín de Infantes. Existieron muchísimos, pero se solucionaron teniendo en cuenta la normativa ya que la mayoría de ellos se generaron por el desconocimiento de la misma, por los miembros de la Institución y por acciones naturalizadas de las otras gestiones. Además, contamos con el asesoramiento durante dos años de dos psicólogos institucionales enviados por el Ministerio de Educación. Hoy los conflictos no pasan de un intercambio de opinión. Mi actitud es de escuchar las versiones de las personas involucradas y negociar lo negociable y explicar el por qué de si existiera una negativa.

Delimitar el problema, reflexionar las causas del mismo, plantearme distintas soluciones, consultar con mi superior en caso de alguna duda, y resolverlo.

¿Tiene la institución normas de convivencia? Sí.

¿El organigrama institucional responde efectivamente a las funciones asignadas reglamentariamente a cada uno de los recursos humanos del Jardín de Infantes? Sí bastante.

Entrevista a la Vice-Directora de la Institución.

Dimensión personal-académica:

¿Cuál es su nombre? C. ¿Su edad? 52 años

¿Cuánto tiempo lleva en el cargo directivo? 3 años.

¿Cómo accede al cargo directivo? Por estar primera en el escalafón interno. ¿Qué sintió al momento de ser convocada para la función? Duda y miedo, pero a la vez alegría porque lo esperaba.

¿Puede Ud. referirse a las condiciones de acceso al cargo directivo en el Nivel Inicial? Se realiza cuando convoca el Ministerio de Educación.

¿Tiene formación en el campo de la Gestión Institucional? Sí realizando cursos ¿Y antecedentes? No.

¿Antes de ser Directora, cuánto tiempo estuvo en sala? 23 años.

¿Cuáles son las características que, a su criterio, debe reunir un directivo de Nivel Inicial? Ante todo cooperar en el cumplimiento de las tareas del Director referidas tanto a los aspectos pedagógicos como los administrativos y socio comunitarios.

¿Cuál es su función como Directora? Acompañar la gestión del Director, tratando de trabajar en equipo. Garantizar el derecho de educación para todos, promoviendo la realización de proyectos. Tratar de generar un buen clima para que todas y todos puedan poner en juego sus experiencias, ideas, prácticas. Valorando así a cada una de las personas que trabajan en el Jardín. Intervenir en los conflictos que surjan entre Docente-

Familia, Docente-Directivo, Docente-Docente. Cumplir las tareas que le delegue el Director, en el marco del trabajo en equipo: soy responsable de SIGAE, de rendición de copa de leche, seguimiento y asesoramiento a Docentes de secciones de 4 años. Visar carpetas y registros de todas las secciones. Velar por el buen funcionamiento de la Institución. Este año coordinando con la Directora el perfeccionamiento en servicio (Escuela Abierta).

¿Le gusta el cargo que ejerce? Sí ¿Por qué? Porque es parte de mi Carrera Docente.

¿Cubre las expectativas del momento de acceso al mismo? No.

Dimensión histórico-institucional

¿En qué año se fundó el Jardín de Infantes? 1975. ¿Quiénes fueron los promotores de la fundación? Los vecinos del barrio.

¿Con qué recursos humanos cuenta la Institución? Cuenta con 1 Directora, 1 Vice-directora, 10 Docentes, 2 Auxiliares Docentes, 3 Porteras, 1 Ecónoma, 3 Cocineras y 2 Docentes en tareas pasivas. ¿Cómo se organizan? Con las Docentes a cargo hemos podido armar grupos de trabajos. Llevando a cabo un proyecto o estudio sobre las propias prácticas.

¿Cuál es la edad promedio de las docentes en sala? 40 años. ¿Cuál es la antigüedad de las mismas? 4 tienen aproximadamente 20 años de antigüedad y las restantes cerca de 7 años.

¿Con qué recursos económicos cuenta el Jardín de Infantes? Muy pocos, dinero que manda el Ministerio para gastos de funcionamiento y lo que se recauda con Cooperadora.

¿Cómo se organiza la jornada escolar? En dos 2 turnos de 8:30 a 12 y de 13:15 a 16:45 hs. ¿Por qué? Porque lo dispone el Ministerio. ¿Desde cuándo? Desde su creación.

¿Cómo están organizados los espacios físicos? Están divididos en dos edificios Sede y Anexo. ¿Qué necesidades educativas cumplen esos espacios? Cubrir las necesidades de los niños del barrio, hay una distancia entre cada uno de 5 cuadras.

Dimensión pedagógico-administrativa

Entre los Docentes ¿qué grado máximo de formación han recibido hasta el presente? Todas son Profesoras de Educación Inicial y cada una ha realizado cursos según su interés.

- *En torno a la gestión de tiempo:*

¿Cómo observa el desempeño de sus Docentes? ¿Con qué frecuencia revisa las planificaciones Docentes? Observo constantemente, mi actitud es dejando hacer. Valorando a cada una de las Docentes por lo que son y realizan, ya que son importantes en La Vida Institucional. A veces cuesta sistematizar en esta Institución el seguimiento. Trato de observar Y ASESORAR A QUIEN LO NECESITA. Muchas veces las Docentes se sienten que una las ataca o no las valora, les cuesta ver el error y no defienden con fundamentos lo escrito o dicho. Si uno se siente seguro y sabe lo que está haciendo preserva su postura y si se está equivocado se debe de aceptar el error no como algo negativo, a veces también se dice si si....pero en la práctica hacen lo que quieren... Y es donde no se respeta la palabra de quien debe asesorar y acompañar en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es necesario sistematizar el seguimiento creando espacios y

tiempos para la observación, evaluación y acompañamiento. Tratando de que sientan que es un proceso por el cuales estamos ambas involucradas.

¿Cuáles son los motivos por los que Ud. convoca a reuniones de Maestros? ¿Y de padres? ¿Con qué frecuencia realiza las convocatorias? Todas las reuniones son convocadas por la Directora.

¿De qué manera colabora Ud. para que la Escuela participe de actividades culturales propuestas por el Centro Comunitario u otros Organismos del barrio? Con otras Instituciones, mantenemos una red con reuniones quincenales, además de las comunicaciones telefónicas o visitas de ser necesarias, con las instituciones que más trabajamos son CCB, Escuela N° 1314 y CEFEC N°39.

¿Cómo organiza el tiempo escolar entre las funciones pedagógicas, administrativas-organizacionales y comunitarias? ¿Cuál de ellas es la relegada? Si bien trato de mantener una agenda diaria, el devenir institucional muchas veces necesita que en ese momento se cambie lo propuesto y se atienda la urgencia.

- *En torno a la gestión de comunicación / información:*

¿Cómo es la comunicación con el Plantel Docente y Asistentes Escolares? Lo realizo promoviendo el diálogo siempre con respeto y reconociendo al otro. La palabra escrita y el diálogo. Hoy en día se está utilizando el whatsapp, algunas quedamos fuera y por esto muchas veces se provocan grietas, porque se toman decisiones de las cuales no todos están informados. Creo que se tendría que volver a las fuentes, utilizar las circulares, no dejando de manejar todos los medios tecnológicos mail, tel., cel. Es prioritario ver el todo. No parcializar. Fundamentalmente tratando de mantener la armonía

Respecto de la toma de decisiones: ¿toma en cuenta las sugerencias de los Padres? Y ¿de los Docentes? Las decisiones las toma la Directora en la Institución donde trabajo. En el momento en que estoy en mi turno y para el buen funcionamiento del servicio, tomo decisiones en aquellos momentos que surgen problemas, edilicios, del personal a cargo, de los alumnos, familias, etc.

¿Se realizan reuniones frecuentes con Directivos de Jardines de Infantes de la zona impulsadas desde las propias Instituciones? Sí, mensualmente convocadas por Supervisión.

- *En torno a la gestión de conflictos /comunicación*

¿Cuenta la Institución con normativa para la resolución de conflictos internos? No. Sí existen situaciones en las cuales uno tiene que negociar, siempre con respeto y teniendo en cuenta al otro sin perder el rol de Vice-Directora. ¿Cuáles? No sabría decir uno específico pero lo primero que hago es escuchar a los involucrados, tratando de entender el conflicto, de bajar ansiedades a través del diálogo, buscando estrategias que permitan descomprimir la situación. Hablarlo con la Directora, la Supervisora si es grave el conflicto, registrarlo a través de actas. Si es necesario repetir reuniones individuales, dar intervención AL EQUIPO SOCIO EDUCATIVO. Existieron muchos conflictos, siempre actúo tratando de solucionarlos a través del diálogo y la escucha, buscando entendimiento y armonía. En la mayoría de los conflictos fui quien negoció, concilió las partes involucradas tratando de solucionar el/ los problemas sin llegar a mayores. La Mediación es una herramienta de resolución de conflictos que permite gestionar temas relacionados con la vida cotidiana de la Institución: negociación y conciliación.

¿Tiene la institución normas de convivencia? Sí.

¿El Organigrama Institucional responde efectivamente a las funciones asignadas reglamentariamente a cada uno de los recursos humanos del Jardín de Infantes? Sí, en lo posible.

Entrevista a la Directora de la Institución. (Jubilada)

Dimensión personal-académica:

¿Cuál es su nombre? A. ¿Su edad? 62 años

¿Cuánto tiempo llevó en el Cargo Directivo? 15 años. 12 en otra Institución y 3 en el Jardín hasta jubilarme.

¿Cómo accedió al Cargo Directivo? Por concurso. ¿Qué sintió al momento de ser convocada para la función? Una gran alegría y mucha responsabilidad.

¿Puede Ud. referirse a las condiciones de acceso al cargo directivo en el Nivel Inicial? Se realiza cuando convoca el Ministerio de Educación a un concurso de ascenso por oposición y antigüedad en la Docencia.

¿Tenía formación en el campo de la Gestión Institucional? Sí, realizaba cursos ¿Y antecedentes? Sí, ya que hacía 8 años que estaba en una Dirección como interina.

¿Antes de ser Directora, cuánto tiempo estuvo en Sala? 15 años.

¿Cuáles son las características que, a su criterio, debe reunir un Directivo de Nivel Inicial? Un Equipo Directivo debe trabajar en forma conjunta, debe saber delegar y tiene que promover el diálogo, ser coherente, debe desarrollar acuerdos colectivos, debe saber evaluar, comunicar y tomar decisiones.

¿Cuál era su función como Directora? Mis funciones tenían un carácter pedagógico, comunitario, organizativo/administrativa.

¿Le gustaba el cargo que ejercía? Sí ¿Por qué? Porque era parte de mi Carrera Docente.

¿Cubría las expectativas del momento de acceso al mismo? Sí.

Dimensión histórico-institucional

¿En qué año se fundó el Jardín de Infantes? 1975. ¿Quiénes fueron los promotores de la fundación? Los vecinos del barrio.

¿Con qué recursos humanos contaba la Institución? Contaba con 1 Directora, 1 Vice-Directora (el cargo se creó ese año) 9 Docentes, 2 Auxiliares Docentes, 2 Porteras, 1 Economa, 3 Cocineras. ¿Cómo se organizaban? Se organizaban conformando Equipos de Trabajo, los mismos estaban divididos por Organismos.

¿Cuál es la edad promedio de las Docentes en Sala? 35 años. ¿Cuál es la antigüedad de las mismas? Entre 10 y 20 años aproximadamente.

¿Con qué recursos económicos contaba el Jardín de Infantes? Muy pocos, dinero que mandaba el Ministerio para gastos de funcionamiento y lo que se recaudaba con Cooperadora haciendo rifas y ferias de platos.

¿Cómo se organizaba la Jornada Escolar? En dos 2 turnos de 8:30 a 12 y de 13:15 a 16:45 hs. ¿Por qué? Porque lo dispone el Ministerio. ¿Desde cuándo? Desde que se creó.

¿Cómo estaban organizados los espacios físicos? Estaban divididos en dos Edificios, Sede y Anexo, distantes 5 cuadras uno de otro. ¿Qué necesidades educativas cumplían esos espacios? Cubrir las necesidades de los niños del barrio, hay una distancia entre cada uno de 5 cuadras.

Dimensión pedagógico-administrativa

Entre los Docentes ¿qué grado máximo de formación han recibido hasta que Ud. estaba? Todas eran Profesoras de Educación Inicial y cada una ha realizado cursos según su interés.

- *En torno a la gestión de tiempo:*

¿Cómo observaba el desempeño de sus Docentes? El seguimiento lo realicé coordinando los procesos y prácticas de los Docentes, así como los intereses, necesidades y demandas. ¿Con qué frecuencia revisaba las planificaciones Docentes? Semanalmente, siempre estimulé la participación de los Docentes movilizándolo, orientando, planificando, llevando material de lectura, invitándolas a realizar Cursos de Perfeccionamiento Docente, fomentando el trabajo en grupo. ¿Cuáles son los motivos por los que Ud. convocaba a reuniones de Maestros? Para dar informaciones, realizar trabajos. ¿Y de Padres? ¿Con qué frecuencia realizaba las convocatorias? Se realizaban 4 veces al año reuniones de Padres formales y cada vez que se requería ya sea de parte de la Familia como también de parte del Docente.

¿De qué manera colaboraba Ud. para que la Escuela participara de actividades culturales propuestas por el Centro Comunitario u otros Organismos del barrio? En ese momento no había gran comunicación con otras Instituciones, sí comencé a fomentarlas antes de retirarme.

¿Cómo organizaba el tiempo escolar entre las funciones pedagógicas, administrativas-organizacionales y comunitarias? ¿Cuál de ellas es la relegada? Siempre delegué tareas, porque formaba Equipos de Trabajo. La administración del tiempo lo hacía teniendo

siempre la agenda para ayudarme en la organización, teniendo en cuenta los ejes estructurantes: tiempo, espacio, agrupamiento.

- *En torno a la gestión de comunicación / información:*

¿Cómo era la comunicación con el Plantel Docente y Asistentes Escolares?

Respecto de la toma de decisiones: ¿tomaba en cuenta las sugerencias de los Padres? Y ¿de los docentes? Ante todo escuchaba los intereses, necesidades y demandas de los diferentes actores institucionales, siempre hubo buena comunicación especialmente con el grupo del turno de la mañana.

¿Se realizaban reuniones frecuentes con Directivos de Jardines de Infantes de la zona impulsadas desde las propias Instituciones? Sí, mensualmente, convocadas por Supervisión.

- *En torno a la gestión de conflictos /comunicación*

¿Contaba la Institución con normativa para la resolución de conflictos internos? No. Siempre existieron conflictos, pero fueron tratados abordando la solución de problemáticas, no desde una simplicidad lineal, sino desde la complejidad, según la quinta disciplina de Peter Senge: calidad, equidad, eficiencia y eficacia. Los conflictos nunca se ocultaron, se buscó su explicitación pero siempre favoreciendo el buen clima Institucional. Para la resolución de los conflictos planificaba reuniones evaluativas con todos los actores involucrados, se buscaba y seleccionaba estrategias pertinentes para evitar generar problemas mayores.

¿Tenía la institución normas de convivencia? Sí.

¿El Organigrama Institucional responde efectivamente a las funciones asignadas reglamentariamente a cada uno de los recursos humanos del Jardín de Infantes? Sí.

Dimensión	Indicadores	Directora en Actividad	Vice-Directora en Actividad	Directora Jubilada
Personal-Académica	Edad	50	52	62
	Antigüedad en el Cargo	4	3	15
	Acceso a Cargo Directivo	Interinato y por escalafón	Escalafón Interno	Concurso
	Formación en GI	Licenciada en Ciencias de la Educación	Cursos de Perfeccionamiento	Cursos de Perfeccionamiento
	Antecedentes en GI	No	No	Sí
	Tiempo en Sala	23 años	23 años	15 años
	Características de Directivo	Pedagógica, comunitaria, organizativa-administrativa	Colaborar con las tareas del Director en lo administrativo y socio-comunitario	Saber trabajar en forma conjunta
	Funciones	Trabajar en esas 3 dimensiones	SIGAE, Copa de Leche, Planificación de la Sección de 4 años	Carácter pedagógico, comunitario, organizativo/administrativo

	Expectativas	Cubiertas	No cubiertas	Cubiertas
	Histórico-Institucional	RRHH de la Institución	1 Directora 1 Vice-Directora 10 Docentes 2 Auxiliares Docentes 3 Porteras 1 Ecónoma 3 Cocineras 2 Docentes en tareas pasivas	1 Directora 1 Vice-Directora 10 Docentes 2 Auxiliares Docentes 3 Porteras 1 Ecónoma 3 Cocineras 2 Docentes en tareas pasivas
Organización Equipo de Trabajo		Delegación de funciones	Grupos de trabajo	Equipos de trabajo
Edad promedio Docentes en Sala		40 años	40 años	35 años
Antigüedad de Docentes en Sala		4 de 20 años 6 de 7 años	4 de 20 años 6 de 7 años	15 años
Recursos Económicos		Ministerio de	Ministerio de Educación Cooperadora	Ministerio de Educación Cooperadora

		Educación Cooperadora		
	Organización Espacios Físicos	Sede y Anexo	Sede y Anexo	Sede y Anexo
Pedagógica-Administrativa	Grado Formación Docentes	Profesoras de Educ. Inicial Cursos de Perfeccionamien to	Profesoras de Educ. Inicial Cursos de Perfeccionamien to	Profesoras de Educ. Inicial Cursos de Perfeccionam iento
	Desempeño Docentes	En constante trabajo	Libertad de trabajo	Con seguimiento
	Frecuencia de Observación Planificaciones Docentes	Quincenalmente	Constantemente	Semanalment e
	Motivos de convocatoria a Reuniones de Maestros	Brindar información Realizar trabajos	Las reuniones las convoca la Directora	Dar informacione s Realizar trabajos
	Frecuencia Reuniones de Padres	4 reuniones al año pero atención a demanda	Las reuniones las convoca la Directora	4 reuniones al año pero atención a demanda

	Participación en actividades culturales	Redes	Redes con reuniones quincenales	No había
	Organización del tiempo	Según demandas	Según demandas	Organizando una agenda
	Comunicación con Equipo de Trabajo	Bastante Fluida	Promoviendo el diálogo	Siendo siempre receptora de sus necesidades
	Sugerencias de Padres y Docentes en toma de decisiones	Bienvenidas	No participo, generalmente, en el proceso de toma de decisiones	Bien recibidas
	Reuniones con Directivos de otros Jardines	Mensualmente	Convocadas por Supervisión	Convocadas por Supervisión
	Normativa para la resolución de conflictos?	No Negociación	No Negociación	No Reuniones con el personal
	Normas de convivencia	Sí	Sí	Sí
	Funciones de los RRHH	Responde al Organigrama	Responde al Organigrama	Responde al Organigrama

