



UNIVERSIDAD  
**Finis Terrae**

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, SICOLOGÍA Y FAMILIA  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y LIDERAZGO DIRECTIVO

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL  
GESTIÓN DE NORMATIVA INTERNA EN LIDERAZGO EDUCACIONAL**

DAVID BARRAZA MORENO

Proyecto de Aplicación Profesional presentado a la Facultad de Educación,  
Sicología y Familia de la Universidad Finis Terrae, para optar al grado de  
Magíster.

Profesor Guía: Marco Beovic Cettineo

Santiago, Chile

2018

## ***DEDICATORIA***

Dedico este trabajo a mi querida esposa Susana Contreras, profesora de inglés, quien ha sido un fruto de inspiración constante para reflexionar sobre educación, familia y sociedad.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1. Pregunta de Investigación.....	4
2. Problema de Investigación:.....	5
3. Objetivo General .....	5
4. Objetivos Específicos .....	5
III. ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	5
a) Antecedentes Nacionales.....	5
b) Antecedentes Internacionales .....	6
IV. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
a) Justificación Práctica .....	7
b) Justificación Teórica .....	8
V. VIABILIDAD .....	8
VI. CONCEPTUALIZACIÓN .....	9
a) Clima Organizacional .....	9
b) Normativa Interna .....	10
VII. DIAGNÓSTICO .....	11
1) Diseño y validación de materiales y métodos.....	11
2) Aplicación y Análisis - Primera medición Clima Organizacional .....	12
CAPÍTULO 2 .....	17
VIII. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	17
1) Delimitación conceptual de términos.....	17
2) Teorías que permiten comprender el fenómeno.....	18
3) Aspectos teóricos que permiten abordar la temática.....	19
CAPÍTULO 3 .....	19
IX. MARCO METODOLÓGICO.....	19
1) Definición del Tipo de Investigación .....	19
2) Definición del Tipo de Diseño de Investigación .....	20
3) Definición de Variables .....	21
4) Definición de Población y Muestra.....	21
5) Instrumentos y Técnicas.....	22
6) Tratamiento de la información .....	23

<b>CAPÍTULO 4</b> .....	24
<b>X. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN E IMPLEMENTACIÓN: PLAN DE ACCIÓN</b> .....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Recursos.....	24
Metodología.....	25
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	29
<b>XI. CONCLUSIONES</b> .....	29
<b>XII. PROYECCIONES</b> .....	29
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	31
<b>ANEXOS</b> .....	33
<b>ANEXO 1: Autorización Sostenedora y Directora</b> .....	33
<b>ANEXO 2: Declaración de participación Docentes y Asistentes</b> .....	34
<b>ANEXO 3: Cronograma de intervención en establecimiento educacional colegio ICNSL.</b> .....	35
<b>ANEXO 4: Cuestionario Diagnóstico de Normativa Educativa para Equipos Directivos 2017</b> ...	36
<b>ANEXO 5: Adaptación breve: Test Perfil de un Colegio</b> .....	38

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en el desarrollo de un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) con base teórica e investigativa, centrada en un establecimiento educacional, para la obtención del grado de magíster.

En la actualidad, la investigación educativa es muy prolífica debido a las diversas necesidades de un mundo en constante cambio. La mayoría de las reformas que pretenden mejorar la calidad de la educación se centran en cambios normativos, que permitan modelar las mejoras esperadas. Debido a que en nuestro país cada establecimiento educacional cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) propio, las comunidades educativas deben diseñar, definir y establecer su propia normativa interna, dentro del marco legal nacional.

Por ello, el liderazgo educacional está estrechamente ligado a la gestión de la normativa interna.

Las reglas claras y definidas consensuadas por las comunidades educativas pueden permitir la generación de Climas Organizacionales positivos, que permitan desarrollar mejoras institucionales continuas.

Este trabajo de Investigación y Aplicación Profesional, pretende establecer relaciones entre la gestión de la normativa educacional interna y el Clima Organizacional, para aportar información relevante para el liderazgo y la mejora continua en educación.

## CAPÍTULO 1

### I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Históricamente, las grandes reformas a los sistemas educativos se han realizado a través de cambios normativos, que rigen por tanto las condiciones del funcionamiento de la educación en cada país. Es decir, cada contexto define el modelamiento del sistema a través del marco legal. Por ello, el desafío de las organizaciones escolares es interpretar e implementar el conjunto de leyes que constituyen la normativa nacional. Sin embargo, esto se ve dificultado debido a que estas normativas se van acumulando en un conjunto de documentos que rigen la gestión escolar. De esta manera, su seguimiento implica un actualizado dominio de las normas para la gestión.

En Chile, en los últimos diez años, se han realizado más cambios que en toda la historia de la educación del país, en cuanto al diseño e implementación de políticas públicas, leyes y normativas. Leyes como la Ley General de Educación (LGE), Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC), Subvención Escolar Preferencial (SEP), Desarrollo Profesional Docente y Ley de Inclusión Escolar, encabezan el listado de normativa nacional vigente que pretende impactar directamente en la mejora de la educación de los estudiantes de todo el país. Esto se traduce en un gran desafío para los líderes escolares que deben conocer la normativa educacional, pues *“parte importante de lo que constituye una profesión es tener un conocimiento especializado, experiencia y lenguaje profesional”* (Hargreaves & Fullan, 2014), que permita mantener un conocimiento actualizado de la normativa nacional, para desarrollar posibles ajustes requeridos en la normativa interna de cada escuela.

Por ello, para los líderes escolares *“los conocimientos permiten disponer de un bagaje amplio de conceptos e información actualizada, realizar distinciones adecuadas ante situaciones diversas y constituye una condición fundamental para desarrollar de manera profesional una buena dirección y liderazgo escolar”* (Simkins, 2005). El Marco para la Buena Dirección establece

tres tipos de conocimiento para los líderes educacionales, “*el primero denominado Conocimiento para la práctica, derivado de las definiciones dadas desde la normativa, el conocimiento tradicional y las investigaciones recientes*” (Mineduc, Marco para la Buena Dirección, 2015).

En este contexto, cada establecimiento educacional debería diseñar su normativa interna y procurar la *importancia de que las normas y reglas sean claras y transparentes. Claridad y facilidad de acceso a las prácticas, a los procesos y a los resultados* (Fullan, 2008) para evitar posibles impactos negativos en el clima organizacional. Los reglamentos de Evaluación y Convivencia Escolar que emanan del Proyecto Educativo Institucional deberían constituir en conjunto la triada fundamental de reglamentación de normas internas de funcionamiento.

En definitiva, la complejidad de la aplicación de la normativa exige a los líderes escolares un conocimiento para la práctica en cuanto a la entrada en vigencia de las distintas leyes educacionales, cambios y ajustes a otras normativas, impacto en el funcionamiento de la escuela y ajustes a la Normativa Interna.

En cada establecimiento educacional puede existir una estructura distinta sobre quienes componen el equipo directivo, sin embargo lo relevante, en términos de gestión, debería ser la responsabilidad profesional de este grupo en cuanto el conocimiento de la normativa nacional de educación, su relación con la normativa interna y su aplicación e impacto en el proceso de enseñanza para el aprendizaje. Por ello, el conocimiento para la práctica que desarrollen los líderes escolares, en cuanto a la administración y aplicación de las normas internas podría influir en el clima organizacional.

Bajo esta perspectiva, podemos analizar el caso del colegio Inmaculada Concepción Nuestra Señora de Lourdes de Peñaflor donde se han realizado acciones de reflexión, reformulación y socialización de la normativa interna, en el contexto del Plan de Mejoramiento PME en la implementación de la Ley SEP, sin embargo los constantes cambios normativos y su entrada en vigencia, en el contexto nacional actual de Reforma Educativa definen un desafío para gestión

escolar, que requiere un plan de trabajo específico y lineamientos con objetivos que actualicen la normativa interna, informando adecuadamente a la comunidad tomando en cuenta el diseño, interpretación y aplicación de la Normativa Interna para mejorar el Clima Organizacional.

Así como, toda la normativa interna del establecimiento debe enmarcarse en la legislación nacional, al mismo tiempo debe ser coherente con el Proyecto Educativo Institucional, pues según el Ministerio de Educación el PEI debe declarar un propósito compartido, por toda la comunidad escolar, para *“contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los y las estudiantes, para asegurar su pleno desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual artístico y físico”* (Mineduc, 2014)

La constitución de nuevos equipos y planes de trabajo sumadas a las *“situaciones emergentes de la contingencia”* (Ahumada-Figueroa, Pino, Gnzález, & Galdames, 2016), en el contexto de una reforma educativa nacional en pleno proceso, complejizan aún más el panorama exigiendo a los líderes escolares contar con un conocimiento constantemente actualizado de las *“políticas nacionales, normativa nacional y local”* (Uribe, 2010).

En consecuencia, por todo lo anterior es importante estudiar ¿cuál es la relación de la Gestión de la Normativa Interna con el Clima Organizacional en el Colegio Inmaculada Concepción Nuestra Señora de Lourdes de Peñafloor?

## **II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

**Tesis:** Una adecuada Gestión de la Normativa Interna puede influenciar positivamente el Clima Organizacional en el colegio Inmaculada Concepción Nuestra Señora de Lourdes de Peñafloor.

### **1. Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la relación de la Gestión de la Normativa Interna con el Clima Organizacional en el Colegio Inmaculada Concepción Nuestra Señora de Lourdes de Peñafloor?

## **2. Problema de Investigación:**

Influencia negativa de la Gestión de la Normativa Interna en el Clima Organizacional en el Colegio Inmaculada Concepción Nuestra Señora de Lourdes de Peñaflor.

## **3. Objetivo General**

Determinar la relación de la gestión de la Normativa Interna con Clima Organizacional en el Colegio Inmaculada Concepción Nuestra Señora de Lourdes de Peñaflor. (En adelante: "Colegio ICNSL")

## **4. Objetivos Específicos**

4.1 – Medir el Clima Organizacional en el Colegio INCSL, para determinar si existe alguna relación directa o indirecta con la gestión de la Normativa Interna.

4.2 - Diseñar e implementar un Plan de Acción de revisión, actualización y reformulación de Normativa Interna, complementario a los Planes solicitados por normativa, que establezca una Acción anual en el Plan de Mejoramiento Educativo, para posicionar la Normativa Interna en el Mejoramiento Continuo del establecimiento.

## **III. ESTADO DE LA CUESTIÓN**

El estudio del Estado de la Cuestión consistió en la búsqueda de artículos académicos científicos, como investigaciones y publicaciones que hicieran referencia al tema, el problema y las variables de la presente investigación. Es así como se exploró centrado en los estudios e investigaciones sobre Clima Organizacional en instituciones educativas, Norma Escolar, sus relaciones e impacto en las escuelas a través de los cargos directivos.

### **a) Antecedentes Nacionales**

Rivera (2000) investigó el Clima Organizacional en instituciones educativas de Antofagasta, correlacionando esta variable, con la puesta en marcha de la Reforma Educacional Chilena que cambió la LOCE por la LGE

dando cuenta de la influencia de la normativa en el Clima Organizacional de las escuelas. Los resultados de este estudio exploratorio concluyeron que existe una relación de causa-efecto entre las variables Clima Organizacional y puesta en marcha de la Reforma Educativa.

Núñez, Weinstein y Muñoz (2010) publicaron un artículo sobre la Dirección Escolar, vista de la Normativa y su evolución en la historia, concluyendo que la normativa escolar ha señalado una idea fuerza que es ampliamente aceptada, consistente en centrar el cambio escolar en las propias comunidades y por ello la necesidad de contar con un Liderazgo Pedagógico.

Viveros (2016) realizó una investigación sobre la relación entre el liderazgo directivo escolar en el clima organizacional, además del impacto de esta relación en la motivación docente y el logro de aprendizajes de los estudiantes, concluyendo que no hay una relación directa entre las variables, sin embargo señala la relevancia indicada por los docentes sobre el clima organizacional de la escuela y su repercusión en los bajos logros de aprendizajes.

### **b) Antecedentes Internacionales**

Fernández (2004) publicó un artículo que estudió la observación del Clima Organizacional en escuelas de México y Uruguay, tomando en cuenta el objetivo de las políticas públicas desarrolladas para generar una transformación endógena en la organización escolar, donde el clima y la gestión juegan un papel preponderante para los efectos de dicho proceso.

Aguado (2012) desarrolló una investigación sobre el Clima Organizacional de una institución Educativa, según la mirada de los profesores, para su estudio utilizó una muestra de 57 docentes, a quienes aplicó un cuestionario de clima organizacional de adaptación propia, donde midió las dimensiones de Clima Organizacional estructura, relaciones, recompensa e identidad, siendo la dimensión relaciones la más baja con un resultado regular.

## **IV. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **a) Justificación Práctica**

En Chile, la actual reforma educacional se centra principalmente en la Ley de Inclusión, que incide de manera macro en toda la normativa escolar. Esta ley regula la admisión de los estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en las escuelas que reciben aportes del estado, anteriormente a su promulgación en 2015, la reforma educacional se había iniciado centrando los cambios en la calidad y equidad de la educación, a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y la Subvención Escolar Preferencial, conocidas como Ley SAC y Ley SEP, respectivamente.

Los cambios emanados de estas políticas públicas proponen dos grandes desafíos a los líderes escolares, por una parte ajustar toda la normativa interna de los establecimientos educacionales e instalar una cultura escolar de Mejora Continua. Es así, como puede acontecer que muchos equipos directivos de las escuelas en el país participen del desarrollo o reformulación de Normativa Interna, comenzando por los Proyectos Educativos Institucionales.

Debido a esto, se han desarrollado iniciativas públicas y privadas de capacitación, orientación, estudio y acompañamiento como: Curso e-learning Aplicación de la Ley de Subvención Escolar SEP para el mejoramiento de la gestión escolar – Universidad de Chile 2016, Curso de capacitación Liderazgo Escolar en el contexto de la Ley SEP – Red Capacitación Chile 2017, Seminario: “Ley de inclusión, segregación del sistema educativo y proceso legislativo de la Ley” – Universidad de las Américas 2016, Curso Ley de Inclusión y sus reglamentos – FIDE 2016, Diplomado en Inclusión Escolar en contextos vulnerables – Universidad Alberto Hurtado, Diplomado en Gestión Pedagógica y de la Calidad Educativa – Universidad de los Andes 2015, “Seminario avanzando hacia una Educación con enfoque de Derecho” – Superintendencia de educación 2017, por nombrar algunas.

Por otra parte, la gran cantidad y variedad de cambios propios de una reforma educacional, podrían incidir en un Clima Organizacional variable en las escuelas, por ello, al igual que en el enfoque de la Normativa, también se han desarrollado iniciativas públicas y privadas de capacitación y orientación al respecto del Clima Organizacional en las escuelas, como: *Diplomado en Gestión y Liderazgo de Instituciones Escolares*, con enfoque en mejora de *Clima Organizacional y Convivencia* – Universidad de Chile 2017, *Diplomado en Liderazgo Escolar y Gestión de Clima Organizacional* – Universidad de Santiago de Chile 2017 y *Diplomado en Liderazgo Escolar y Gestión del Clima Organizacional de Eduglobal* 2017, por señalar algunas.

### **b) Justificación Teórica**

Existen evidencias de investigación sobre Clima Organizacional Escolar, Normativa Escolar, Liderazgo Directivo y su relación con las reformas y normativa de cada país, como los trabajos de Rivera (2000), Fernández (2004), Núñez, Weinstein y Muñoz (2010), Aguado (2012) y Viveros (2016), sin embargo aún no se ha estudiado la posible relación entre las variables Clima Organizacional y Gestión de la Normativa Interna de una escuela por parte del Equipo Directivo. Por ello, es muy relevante explorar dicha posibilidad investigativa, tomando como un factor central la importancia del conocimiento para la práctica de los líderes escolares emanado desde la normativa.

## **V. VIABILIDAD**

La viabilidad de la Investigación se estableció a través del análisis de cuatro parámetros de factibilidad: tiempo, recursos, complejidad y política.

El tiempo propuesto para la investigación fue presentado al establecimiento educacional ICNSL, proyectado para los meses de noviembre y diciembre de 2017, para la aplicación de instrumentos de recolección de información, lo cual fue aceptado por la dirección escolar, por ello es posible la

aplicación temporal de la investigación. Para los procesos de análisis y conclusiones no se necesita la intervención en la escuela.

Los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación y la puesta en marcha del Proyecto de Aplicación Profesional son menores y consisten en los costos de multicopiado de documentos como encuestas, cuestionarios y normativas, serán cubiertos con financiamiento propio, el resto de las herramientas que se utilizarán son recursos audiovisuales sin costo, tales como presentaciones y documentos digitales.

La factibilidad de abordar el problema, en cuanto a su complejidad, de la presente investigación se sustenta en la literatura a través de variados estudios que abordan el Clima Organizacional, como Fernández (2004), Aguado (2012) y Viveros (2016), y lo posicionan como una variable con alta influencia en el funcionamiento de las escuelas. También existen estudios sobre la Normativa Escolar y su influencia en las escuelas como las investigaciones de Rivera (2000) y Núñez, Weinstein y Muñoz (2010), quienes determinan influencias de la normativa escolar en las instituciones educativas. Sin embargo, aún no existen estudios que pretendan correlacionar la gestión de las normativas internas de una escuela por parte del equipo directivo, con el Clima Organizacional.

Para determinar la factibilidad política de la aplicación de la presente investigación se registraron consentimientos informados a través de la autorización de sostenedora y directora y una declaración de participación de docentes y especialistas del Colegio ICNSL.

## **VI. CONCEPTUALIZACIÓN**

### **a) Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es un tema tratado por varios autores, *“Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos*

*como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (Sandoval, 2004).*

Es importante diferenciar, para efectos de esta investigación, Clima Organizacional de Clima Escolar, el primero está referido al ámbito laboral en el contexto escolar, es decir, docentes y asistentes de la educación, sus labores, interacciones, la estructura, políticas y reglas de la institución que norman su diario funcionamiento en la escuela. El segundo, *“Clima Escolar es el ambiente o contexto donde se producen las interrelaciones, la enseñanza y los aprendizajes en el espacio escolar”*. (Mineduc, 2015)

El Clima Organizacional, en el contexto escolar, puede ser influenciado por la gestión de la normativa interna, pues esta determina la *“estructura, políticas y reglas”* (Sandoval, 2004)

#### **b) Normativa Interna**

En el contexto escolar la normativa interna es el conjunto de normas que rigen a la comunidad educativa, contenidas en los reglamentos exigidos por el Ministerio de Educación y que están establecidos en la legislación nacional, definida como Normativa Educacional Vigente.

El Ministerio de educación determina que *“todo establecimiento subvencionado del país, debe contar con un Proyecto”* (Mineduc, 2014). Según la Ley General de Educación, artículo 10, letra f) *“Los sostenedores de establecimientos educacionales tendrán derecho a establecer y ejercer un proyecto educativo”* (Mineduc, 2009), en la misma ley y artículo, letra d) señala que *“los equipos docentes directivos de los establecimientos educacionales tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen”* (Mineduc, 2009)

Ley 19.979 de 2004, modifica la Ley de Jornada Escolar Completa, en su artículo *“6° establece los requisitos para impetrar el beneficio de la subvención, letra d): Que cuenten con un Reglamento Interno que rija las relaciones entre el establecimiento, los alumnos y los padres y apoderados”* (Mineduc, 2004), fijando

la obligatoriedad a los establecimientos educacionales de contar con un Reglamento Interno.

El decreto 511 de 1997, determina que *“es necesario un Reglamento de Evaluación y Promoción Escolar y que el director del establecimiento a propuesta del Consejo de Profesores establecerá”*. (Mineduc, 1997)

En resumen, cada establecimiento educacional debe contar con un Proyecto Educativo Institucional, un Reglamento Interno y un Reglamento de Evaluación, estos tres documentos principales definen la Normativa Interna, además de todos los protocolos anexos.

## **VII. DIAGNÓSTICO**

### **1) Diseño y validación de materiales y métodos**

El desarrollo del trabajo de investigación y aplicación consistirá en medir el Clima Organizacional, a través del Test de Perfiles de una Escuela de Rensis Likert, en su versión adaptada por el Dr. Álvaro Valenzuela en 1987 para realizar investigaciones en el ámbito de la educación, luego implementar el Taller de Gestión de Normativa Educativa para Equipos Directivos, de diseño propio, para posteriormente medir nuevamente El clima Organizacional y establecer si existe o no una influencia directa o indirecta, de la Gestión de la Normativa Interna del establecimiento, por parte del equipo directivo en el Clima Organizacional de la Escuela.

**a) Primera medición Clima Organizacional:** Aplicación de test Likert adaptado a 20 docentes, del 26 de marzo al 13 de abril de 2018, para determinar un estado inicial, en el contexto de esta investigación, del Clima Organizacional del Colegio ICNSL.

**b) Implementación Plan de Acción Gestión de Normativa Interna** para el Equipo Directivo del Colegio ICNSL, consistente en la puesta en marcha de acciones entre el 01 de agosto y el 14 de diciembre.

**c) Segunda medición Clima Organizacional:** Se aplicará, del 17 al 28 de diciembre de 2018, el test Likert adaptado a los mismos 20 docentes de la primera etapa, se pretende establecer si existe o no diferencias en el Clima Organizacional por influencia de la gestión de la normativa interna.

## **2) Aplicación y Análisis - Primera medición Clima Organizacional**

El Colegio ICNSL, cuenta actualmente con veinticinco cursos de primero básico a IV año medio. Para medir el Clima Organizacional se aplicó el test Likert adaptado a 20 docentes, una muestra que corresponde al 80% de los docentes con jefaturas de curso.

El resultado promedio de medición de Clima Organizacional en el Colegio ICNSL, fue de 4,95 puntos. Clasificado según la Teoría de Clima Organizacional de Likert en: Clima de Tipo Autoritario, Sistema II Autoritarismo Paternalista, donde *“existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.* (Caraveo, 2004)

Las preguntas, los indicadores y resultados están clasificados en cuatro dimensiones: Comunicación con estudiantes, Compromiso docente, Trabajo colaborativo entre docentes, Liderazgo del coordinador UTP y Liderazgo del rector.

**Tabla N°1: Resultados Test de Clima Organizacional.**

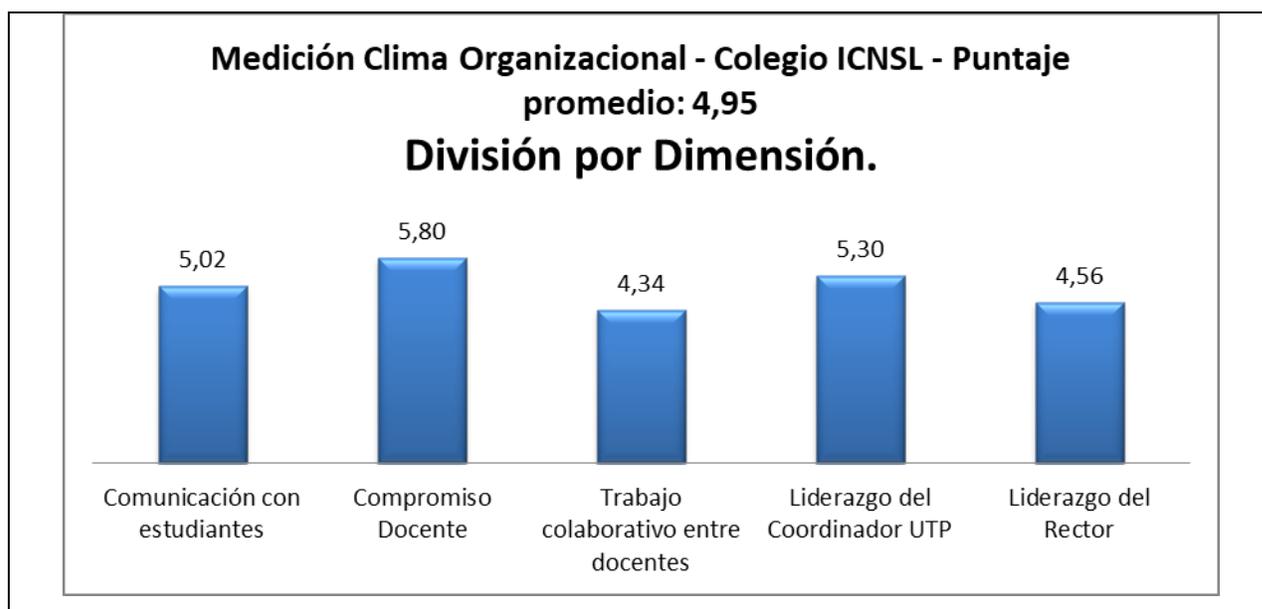
Preguntas		Indicadores	Resultados	
<b>1°Dimensión: Comunicación con estudiantes.</b>				
1	¿Son las comunicaciones entre Ud. y los estudiantes, abiertas y sinceras?	Comunicación entre docentes y estudiantes.	<b>5,8</b>	Bastante
2	¿Se ayudan los alumnos entre sí, cuando quieren que algo realmente se haga y resulte bien?	Apoyo entre los estudiantes.	<b>5,5</b>	Bastante
3	¿Se sienten los alumnos entusiasmados por aprender?	Motivación de los estudiantes por el aprendizaje.	<b>4,6</b>	Algo
4	¿En qué medida conoce usted los problemas que enfrentan los estudiantes en su trabajo escolar?	Problemáticas de los estudiantes en su trabajo escolar.	<b>5,1</b>	Bastante
5	¿Aceptan los estudiantes metas de alto nivel de exigencia en el rendimiento?	Motivación de los estudiantes por rendir al máximo.	<b>4,3</b>	Algo
<b>2°Dimensión: Compromiso docente.</b>				
6	¿Se prepara usted con entusiasmo para su próximo día de trabajo?	Motivación de los docentes, en relación al trabajo diario.	<b>5,7</b>	Bastante
7	¿Vale la pena en su trabajo, dar lo mejor de usted o es una pérdida de tiempo y esfuerzo?	Motivación de los docentes, en cuanto a sus altas expectativas de su labor educativa.	<b>5,6</b>	Bastante
8	¿Es usted amistoso y colaborador con otros profesores?	Relación de apoyo entre docentes.	<b>6,1</b>	Bastante
<b>3°Dimensión: Trabajo Colaborativo entre docentes.</b>				
9	¿Es abierta o sincera la comunicación entre los mismos profesores?	Comunicación efectiva entre docentes.	<b>5,2</b>	Bastante
10	¿Se estimulan los profesores en su colegio para rendir al máximo?	Motivación de los docentes, en cuanto a sus altas expectativas de su labor educativa.	<b>4,2</b>	Algo
11	¿El rector, profesores y alumnos trabajan en equipo?	Trabajo en equipo efectivo.	<b>4,0</b>	Algo

12	¿Planifican en conjunto y coordinados los diferentes departamentos?	Planificación docente entre departamentos.	<b>4,3</b>	Algo
13	¿Participa usted en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo?	Participación docente en toma de decisiones.	<b>4,1</b>	Algo
<b>4°Dimensión: Liderazgo del Coordinador UTP</b>				
14	¿Se siente responsable su Coordinador (U.T.P.) de que la excelencia educacional se logre en su Establecimiento?	Responsabilidad del coordinador UTP, en relación al logro de la excelencia académica.	<b>5,3</b>	Bastante
15	¿Lo motiva su Coordinador (U.T.P.) para ser innovador en el desarrollo de estrategias educativas más efectivas?	Fomento de estrategias educativas innovadoras, de parte del coordinador UTP a los docentes.	<b>5,2</b>	Bastante
16	¿Con qué frecuencia actúa su Coordinador (U.T.P.) en forma amistosa y colaboradora?	Comunicación efectiva entre coordinador UTP y docentes.	<b>5,4</b>	Bastante
17	¿Tiene Ud. confianza y seguridad en su Coordinador (U.T.P.)?	Comunicación efectiva entre coordinador UTP y docentes.	<b>5,3</b>	Bastante
18	¿Tiene confianza y seguridad en Ud. su Coordinador (U.T.P.)?	Comunicación efectiva entre coordinador UTP y docentes.	<b>5,3</b>	Bastante
19	¿Se siente usted libre para hablar con su Coordinador (U.T.P.) acerca de materias relacionadas con su trabajo?	Comunicación efectiva entre coordinador UTP y docentes.	<b>5,5</b>	Bastante
20	¿Cuán a menudo su Coordinador (U.T.P.) solicita y usa sus ideas sobre asuntos curriculares?	Participación docente en gestión curricular, propiciada por el coordinador UTP:	<b>4,6</b>	Algo
21	¿Cuánta influencia cree usted que deberían tener los Coordinadores (U.T.P.) en la marcha de la Unidad educativa?	Importancia en la gestión educativa del coordinador UTP.	<b>6,2</b>	Bastante
22	¿Le da a usted información e ideas útiles Coordinador (U.T.P.)?	Apoyo del coordinador UTP a los docentes.	<b>5,2</b>	Bastante
23	¿Conoce su Coordinador (U.T.P.) los problemas que usted enfrenta?	Apoyo del coordinador UTP a los docentes.	<b>4,7</b>	Algo

24	¿Es abierta y sincera la comunicación entre su Coordinador (U.T.P.) y los profesores?	Comunicación efectiva entre coordinador UTP y docentes.	<b>5,3</b>	Bastante
25	¿Trata de ayudarlo su Coordinador (U.T.P.) en sus problemas escolares?	Apoyo del coordinador UTP a los docentes.	<b>5,5</b>	Bastante
26	¿Es competente como administrador su Coordinador (U.T.P.)?	Competencias administrativas del coordinador UTP.	<b>5,3</b>	Bastante
27	¿Es competente como educador su Coordinador (U.T.P.)?	Competencias educativas del coordinador UTP.	<b>5,6</b>	Bastante
<b>5ª Dimensión: Liderazgo del Rector.</b>				
28	¿Con cuánta frecuencia percibe a su rector como amistoso y colaborador con usted?	Comunicación efectiva entre rector y docentes.	<b>5,1</b>	Bastante
29	¿Cuánta confianza y apoyo recibe apoyo usted de su rector?	Comunicación efectiva y apoyo entre rector y docentes.	<b>4,9</b>	Algo
30	¿Cuánta confianza y seguridad tiene usted en su rector?	Comunicación efectiva y apoyo entre rector y docentes.	<b>4,6</b>	Algo
31	¿Se siente libre usted para conversar con su rector sobre asuntos escolares?	Comunicación efectiva entre rector y docentes.	<b>4,7</b>	Algo
32	¿Le solicita el rector sus ideas sobre materias curriculares?	Participación docente en gestión curricular, propiciada por el rector.	<b>3,6</b>	Algo
33	¿Le solicita el rector sus ideas sobre materias extracurriculares?	Participación docente en gestión extracurricular, propiciada por el rector.	<b>3,7</b>	Algo
34	¿Cuánta influencia real tiene el rector en lo que sucede en el Establecimiento?	Liderazgo del rector en la gestión educativa efectiva.	<b>5,8</b>	Bastante
35	¿Cuánta influencia real tiene el rector en los profesores?	Influencia del rector en los docentes.	<b>5,3</b>	Bastante
36	¿Cuánta influencia real tiene el rector en los alumnos?	Influencia del rector en los estudiantes.	<b>4,6</b>	Algo

37	¿Siente usted que su rector está interesado en su éxito como profesor?	Apoyo del rector al éxito educativo de los docentes.	<b>4,4</b>	Algo
38	¿Le entrega el rector información e ideas útiles?	Apoyo del rector a los docentes.	<b>4,1</b>	Algo
39	¿Trata de ayudarlo el rector en sus problemas?	Apoyo del rector a los docentes.	<b>4,1</b>	Algo
<b>Promedio Clima Organizacional del Colegio ICNSL.</b>			<b>4,95</b>	

Gráfico N°1: **Resultados Test de Clima Organizacional.**



## CAPÍTULO 2

### VIII. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Esta investigación se contextualiza en el paradigma socio crítico, pues se sustenta en los principios de: *conocer y comprender la realidad como praxis, unir teoría y práctica, integrando conocimiento, acción y valores, proponer procesos de autorreflexión y toma de decisiones consensuadas.* (Alvarado & García, 2008)

La primera variable de investigación es la Gestión de la Normativa Interna en el colegio ICNSL constituyendo el foco del presente trabajo y centro de las propuestas de mejora, por ello se presenta como la variable independiente.

La segunda variable, determinada como dependiente, es el Clima Organizacional el cual podría variar si se generan cambios en la primera variable.

#### 1) Delimitación conceptual de términos

Para lograr determinar el alcance conceptual de los términos es necesario fragmentar y contextualizar los elementos de cada variable y su posible relación. En primer lugar, la variable Gestión de la Normativa Interna, no ha sido abordada como tal en trabajos de investigación educativa, según la revisión del estado de la cuestión, sino que se construye a través de la inferencia de referencias, como las de la investigación: “Análisis cualitativo del impacto de la normativa escolar en la institución escolar” de Silvina Prado, Mariana Rossetti y Rubén Villasante, donde se analiza la normativa y su impacto a través de cinco temas centrales: *circulación y socialización de la norma, la norma como una herramienta de la gestión institucional, concepción de la norma, instancia de participación en la construcción de la norma y vinculación de la normativa escolar con la comunidad educativa* (Prado, Rossetti, & Villasante, 2008). Por otra parte, en referencia a la gestión escolar, en Chile está a cargo de los Equipos Directivos de cada establecimiento educacional, para ellos los principios y fundamentos teóricos que orientan su funcionamiento están definidos en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, donde se determina que los “*equipos directivos*

*requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales en el marco de una cultura de mejoramiento continuo”* (Mineduc, 2015).

En segundo lugar, la variable dependiente Clima Organizacional ha sido ampliamente estudiada, por ello es muy relevante determinar exactamente, en qué sentido se utilizará como variable, es decir que aspectos del clima organizacional serán medidos e interpretados para los fines de esta investigación. La teoría de clima organizacional determinada para este trabajo es la de Rensis Likert.

## **2) Teorías que permiten comprender el fenómeno**

Para Likert, la medición de la percepción del clima organizacional se realiza en función de ocho dimensiones: *Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de Influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento* (Sandoval, 2004). Para efectos de esta investigación se utilizarán la primera y cuarta dimensiones, es decir, los métodos de mando y las características de los procesos de influencia.

En relación a la variable independiente gestión de la normativa interna, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, plantea cinco dimensiones: *Construyendo e Implementando una Visión Estratégica Compartida, Desarrollando las Capacidades Profesionales, Liderando los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje, Gestionando la Convivencia y la Participación de la Comunidad Escolar y Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar* (Mineduc, 2015). Para efectos de esta investigación se utilizarán las dos últimas dimensiones, es decir, gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar y desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

### **3) Aspectos teóricos que permiten abordar la temática**

En Chile, todos los establecimientos educacionales deben contar con, al menos tres documentos que constituyen su normativa interna: Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Convivencia Interna y Reglamento de Evaluación y Promoción. La concreción de los objetivos del proyecto educativo y la implementación de las normas del reglamento de convivencia y reglamento de evaluación, están a cargo de los equipos directivos, así como también la constante revisión, actualización y reformulación de dicha normativa. Todo ello, propone un gran desafío a dichos profesionales, quienes deben enmarcarse en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar para realizar dicha tarea de forma coherente con el funcionamiento del establecimiento educacional que dirigen y guiarlo hacia un proceso de mejora continua.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar impulsado en la actualidad en Chile, se basa en las investigaciones sobre escuelas eficaces y presenta una estructura de cinco áreas y quince dimensiones. Para efectos de esta investigación, nos contextualizaremos en el área de Liderazgo en sus dos primeras dimensiones: Visión Estratégica y Planificación y la dimensión Conducción.

## **CAPÍTULO 3**

### **IX. MARCO METODOLÓGICO**

#### **1) Definición del Tipo de Investigación**

El tipo de investigación determinado para el presente estudio es Exploratorio y Correlacional, pues aunque la variable dependiente Clima Organizacional ha sido ampliamente estudiada, la variable independiente Gestión de la Normativa Interna, no ha sido abordada directamente, por ello la necesidad

de iniciar el trabajo de investigación desde una perspectiva exploratoria, para luego determinar correlación entre las variables estudiadas.

En el Estado de la Cuestión *“la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con”* (Sampieri, Collado, & Lucio, 1991) la Gestión de la Normativa Interna, por ello fue necesario comenzar la investigación desde un punto de vista exploratorio como se ha señalado. Sin embargo, se pretende establecer relaciones entre las variables, es por esto que la metodología de investigación también incluye aspectos correlacionales.

## **2) Definición del Tipo de Diseño de Investigación**

El tipo de Diseño seleccionado para la investigación es Preprueba-Postprueba y grupo de control, adaptado al presente trabajo.

La Preprueba corresponde al Cuestionario Gestión de Normativa Educativa A, la Postprueba corresponde al Cuestionario Gestión de Normativa Educativa B, ambos aplicados al Equipo Directivo, el primero antes de la implementación del Taller de gestión de Normativa Educativa y el segundo posterior a dicha implementación.

La adaptación del tipo de diseño para la presente investigación consiste en determinar a los docentes encuestados como el grupo de control, contextualizados en la variable dependiente Clima Organizacional, sin realizar ninguna manipulación en la variable, sino que midiendo el Clima Organizacional antes y después de la implementación del Taller de gestión de Normativa Educativa, para intentar establecer relación o correlación de las variables, considerando la manipulación experimental de la variable independiente a través del Taller de gestión de Normativa Educativa, la Preprueba y Postprueba.

### **3) Definición de Variables**

Como se define en la Fundamentación Teórica, para la presente investigación se determinaron dos variables: La primera variable de investigación es la Gestión de la Normativa Interna en el colegio ICNSL, y la segunda variable, determinada como dependiente, es el Clima Organizacional en el mismo establecimiento.

Para efectos de definir la relación o correlación de las variables, se manipulará metodológicamente la variable independiente, a través de la propuesta de intervención que compone el Proyecto de Aplicación Profesional, consistente en la implementación del Taller de gestión de Normativa Educativa, para medir el posible impacto en esta área de gestión escolar dependiente de los equipo directivos, en el contexto del liderazgo escolar.

### **4) Definición de Población y Muestra**

Se define, en el presente trabajo, como unidad de análisis investigativa a los docentes, pues el objetivo de la investigación es determinar la relación de la Gestión de la Normativa Interna con Clima Organizacional en el Colegio ICNSL, y es en base a la Encuesta de Clima Organizacional aplicada a los docentes que se determina el estado de dicha variable dependiente. Como se manipulará investigativamente la variable intendente, la finalidad es definir su efecto en la variable dependiente, entonces como ya se ha expuesto se aplicará dos veces la misma Encuesta al mismo grupo de Docentes, antes y después de la manipulación de la variable independiente a través del Plan de Acción de gestión de Normativa Educativa, Preprueba y Postprueba.

Entonces, la población estadística corresponde al total de docentes del Colegio ICNSL y el “*subgrupo de la población*” (Sampieri, Collado, & Lucio, 1991) seleccionado para determinar la muestra, serán todos los docentes encuestados.

*“Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de*

*variables en la población*” (Sampieri, Collado, & Lucio, 1991), por ello se utilizará este tipo de muestra para el presente trabajo.

El cálculo para el tamaño mínimo de la muestra “n” incluye las siguientes variables:

N: Población = 22 Profesores jefes.

k: Nivel de confianza 95% = 1,96

e: error muestral deseado 5% = 5

p: Individuo con característica de estudio = 0,5

q: Individuos sin la característica 1-p = 0,5

Fórmula utilizada, para cálculo de muestra n:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2(N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Se estima entonces que la cantidad mínima de entrevistados debería ser 20 profesores jefes, para determinar un nivel de confianza del 95%.

## 5) Instrumentos y Técnicas

Como se indica en el Diseño y Validación de materiales y métodos ítem VIII punto 1, se utilizarán dos instrumentos para la recolección de datos, cada uno de ellos vinculado a cada una de las variables.

Para la variable independiente se aplicará el Cuestionario Diagnóstico de Normativa Educativa para Equipos Directivos, de formulación propia para efectos de esta investigación. Se plantean “*preguntas precodificadas*” (Sampieri, Collado, & Lucio, 1991), consistentes en citas textuales de normativa educativa nacional e interna del Colegio ICNSL. Los datos se calificarán para determinar de manera indagatoria, un nivel de conocimiento de la normativa educacional, por parte del equipo directivo del Colegio ICNSL.

Para la variable dependiente, se aplicará el Cuestionario Clima Organizacional en Establecimientos Educativos basado en “*preguntas precodificadas*” (Sampieri, Collado, & Lucio, 1991), en modelo escala de Likert, a través del cual se determinará el tipo de clima organizacional, para el momento de la medición, enmarcado en la teoría del mismo autor, como se indica en la Teorías que permiten comprender el fenómeno ítem VIII, punto 2.

## **6) Tratamiento de la información**

Los datos resultantes de los instrumentos aplicados, tanto para la variable dependiente, como para la variable independientes, se tabularán en matrices de datos de diseño propio, para presente investigación.

En el caso de la variable independiente, el resultado final de cada aplicación de instrumento determinará un nivel indagatorio inicial, intermedio o avanzado de conocimiento de la normativa educacional nacional e interna del Colegio ICNSL, según la validación de expertos.

Para la variable dependiente, se utilizará para el análisis la teoría de Rensis Likert, que clasifica dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo: 1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista. 2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

## **CAPÍTULO 4**

### **X. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN E IMPLEMENTACIÓN: PLAN DE ACCIÓN**

#### **Objetivo General**

Diseñar herramientas de gestión para el Equipo Directivo del Colegio ICNSL, que permitan implementar la administración de la Normativa Interna, como parte de la mejora continua institucional, en relación a la planificación estratégica y el Proyecto Educativo Institucional, con especial enfoque en la participación de la Comunidad Educativa.

#### **Objetivos Específicos**

- a) Determinar acciones de gestión educativa del Equipo Directivo, con responsables, recursos y plazos, para la implementación de la Normativa Interna.
- b) Vincular las acciones de gestión de la Normativa Interna con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI), a través de acciones, recursos y responsables determinados.
- c) Vincular la Gestión e Implementación de la Normativa Interna con diversas instancias formales de participación de la Comunidad Educativa.

#### **Recursos**

Los recursos para la presente Propuesta de Intervención e Implementación se determinan para cada una de las acciones asociadas a los objetivos, incluyendo recursos humanos consistentes en los encargados de cada acción, recursos materiales y recursos financieros.

## Metodología

La metodología determinada para la Propuesta de Intervención e Implementación es la aplicación de un Plan de Acción, que plantea: objetivo general, objetivo específico, recursos, responsables y plazos enmarcados en acciones y evaluación.

### Acciones de Intervención e Implementación

ACCIÓN 1a		Liderazgo en la gestión de la Normativa Interna	
<b>DESCRIPCIÓN</b>		La directora, en conjunto con los miembros del equipo directivo, determinan equipos de trabajo que liderarán la revisión, reformulación/actualización, implementación y socialización de los principales documentos de la normativa interna, como por ejemplo: PEI a cargo de Directora y Sub-directora; RIC a cargo de Inspectora General y Encargada de Convivencia Escolar; y REP a cargo de los Coordinadores UTP de ciclo. Cada equipo deberá elaborar un informe y presentación para el Equipo Directivo y Docente sobre revisión, reformulación/actualización, implementación y socialización de Normativa Interna.	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PLAN DE ACCIÓN</b>		a) Determinar acciones de gestión educativa del Equipo Directivo, con responsables, recursos y plazos, para la implementación de la Normativa Interna.	
<b>FECHAS</b>		<b>INICIO</b>	01 - Agosto - 2018
		<b>TERMINO</b>	31 - Agosto - 2018
<b>RESPONSABLE</b>		<b>CARGO</b>	Directora
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>		Proyector, computador, multicopiado de documentos.	
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>		Informes y presentaciones de revisión, reformulación/actualización, implementación y socialización de Normativa Interna de cada equipo: PEI, RIC y REP.	

<b>ACCIÓN 2a</b>		<b>Reflexión y Análisis de Normativa Interna en Consejos de Profesores</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La Inspectora General, en conjunto con los miembros del equipo directivo, planifican los consejos de profesores del segundo semestre, determinando cuatro instancias de reflexión y análisis de la implementación de la Normativa Interna: PEI, RIC, REP y evaluación anual.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PLAN DE ACCIÓN</b>	a) Determinar acciones de gestión educativa del Equipo Directivo, con responsables, recursos y plazos, para la implementación de la Normativa Interna.		
<b>FECHAS</b>	<b>INICIO</b>	01 - Agosto - 2018	
	<b>TERMINO</b>	30 - Noviembre - 2018	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>CARGO</b>	Inspectora General	
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>	Proyector, computador, multicopiado de documentos.		
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Documentos con respuestas de docentes, de análisis y reflexión de Normativa Interna en cuatro consejos de profesores: PEI, RIC, REP y evaluación anual.		

<b>ACCIÓN 3b</b>		<b>Vinculación PEI-PME</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La Subdirectora, en conjunto con los miembros del equipo directivo, monitorean la implementación de la Acción PME SEP 2018, del Colegio ICNSL: "Reformulación de Normativa Interna" de la dimensión Liderazgo, presentando a los docentes en consejo de profesores y al Consejo Escolar, los avances de dicha acción y la relación con el PEI, generando espacios de opinión y registrando sugerencias para la mejora continua.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PLAN DE ACCIÓN</b>	b) Vincular las acciones de gestión de la Normativa Interna con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI), a través de acciones, recursos y responsables determinados.		
<b>FECHAS</b>	<b>INICIO</b>	03 - Septiembre - 2018	
	<b>TERMINO</b>	30 - Noviembre - 2018	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>CARGO</b>	Subdirectora	
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>	Proyector, computador, multicopiado de documentos.		

<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Registro de sugerencias para la mejora continua, de la Normativa Interna, de los miembros del Consejo de Profesores y Consejo Escolar.
-------------------------------	--

<b>ACCIÓN 4c</b>		<b>Vinculación con la Comunidad Educativa</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Los miembros del equipo directivo programan instancias de socialización y reflexión de Normativa Interna en las sesiones y/o reuniones del segundo semestre de: Centro de Padres y Apoderados, Centro de Alumnos y Consejos de Curso, generando espacios de opinión y registrando sugerencias para la mejora continua.
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PLAN DE ACCIÓN</b>		c) Vincular la Gestión e Implementación de la Normativa Interna con diversas instancias formales de participación de la Comunidad Educativa.
<b>FECHAS</b>	<b>INICIO</b>	02 - Octubre - 2018
	<b>TERMINO</b>	30 - Noviembre - 2018
<b>RESPONSABLE</b>	<b>CARGO</b>	Equipo Directivo
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>	Proyector, computador, multicopiado de documentos.	
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Registro de sugerencias para la mejora continua, de la Normativa Interna, de Centro de Padres y Apoderados, Centro de Alumnos y Consejos de Curso.	

<b>ACCIÓN 5</b>		<b>Evaluación</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Los miembros del equipo directivo en conjunto con los docentes, evalúan el impacto del presente Plan de Acción, determinando el nivel de logro de cada acción y relación con el objetivo, además de puntualizar logros, aspectos por mejorar, principales dificultades y proyecciones para el próximo periodo anual.
<b>OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE ACCIÓN</b>		Diseñar herramientas de gestión para el Equipo Directivo del Colegio ICNSL, que permitan implementar la administración de la Normativa Interna, como parte de la mejora continua institucional, en relación a la planificación estratégica y el Proyecto Educativo Institucional, con especial enfoque en la participación de la Comunidad Educativa.
<b>FECHAS</b>	<b>INICIO</b>	03 - Diciembre - 2018
	<b>TERMINO</b>	14 - Diciembre - 2018
<b>RESPONSABLE</b>	<b>CARGO</b>	Equipo Directivo y Docentes

<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>	Proyector, computador, multicopiado de documentos.
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Análisis de implementación del Plan de Acción y proyecciones para el próximo período anual.

<b>CRONOGRAMA</b>							
ETAPA	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZOS: AÑO 2018				
			AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1°Diseño y determinación de herramientas de gestión de la Normativa Interna	Directora	Informes y presentaciones de revisión, reformulación/actualización, implementación y socialización de Normativa Interna.					
	Inspectora General	Documentos con respuestas de docentes, de análisis y reflexión de Normativa Interna.					
2°Vinculación PME y PEI	Subdirectora	Registro de sugerencias para la mejora continua, de la Normativa Interna, de los miembros del Consejo de Profesores y Consejo Escolar.					
3°Vinculación Comunidad Educativa	Equipo Directivo	Registro de sugerencias para la mejora continua, de la Normativa Interna, de Centro de Padres y Apoderados, Centro de Alumnos y Consejos de Curso.					
4°Evaluación	Equipo Directivo y Docentes	Análisis de implementación del Plan de Acción y proyecciones para el próximo período anual.					

## **CAPÍTULO 5**

### **XI. CONCLUSIONES**

En cuanto al hallazgo de alguna posible relación entre la gestión de la Normativa Interna y el Clima Organizacional en el Colegio ICNSL, no es posible determinar una relación directa, sin embargo es posible definir puntos relevantes, respecto de las variables investigadas, para la Gestión y Liderazgo Directivo.

Respecto a la variable gestión de la Normativa Interna, es relevante señalar que todos los integrantes de equipos directivos de establecimientos educacionales deberían contar con: Conocimiento especializado (Hargreaves & Fullan, 2014), Información actualizada (Simkins, 2005) y Conocimiento para la practica (Mineduc, Marco para la Buena Dirección, 2015).

El resultado de la medición de la variable Clima Organizacional fue de 4,95 puntos. Clasificado según la Teoría de Clima Organizacional de Likert en: Clima de Tipo Autoritario, Sistema II Autoritarismo Paternalista. Las dimensiones más bajas fueron Liderazgo del Coordinador UTP 3,83 y Liderazgo del Rector 3,94, de las cinco dimensiones de Clima Organizacional, las dos más bajas corresponden a la Gestión y Liderazgo Directivo, por ello cualquier mejora en el liderazgo y gestión de los directivos podría impactar de forma positiva en el Clima Organizacional.

### **XII. PROYECCIONES**

Como parte final del presente trabajo, se proponen tres tipos de proyecciones: proyecciones investigativas, proyecciones del Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) y sugerencias.

Aun cuando, el estado de la cuestión sustentó teóricamente el presente trabajo, se logró evidenciar la reducida cantidad de información e investigaciones referentes a la Gestión de la Normativa educacional, tanto nacional como interna

en cada establecimiento, por ello el presente trabajo pretende constituir un aporte a dicha línea investigativa en educación.

El Proyecto de Aplicación Profesional, consistente en el Plan de Acción de gestión de normativa interna para el equipo directivo del Colegio ICNSL, se debiera implementar en el período 2019, como inicio de un nuevo ciclo de cuatro años de Planificación Estratégica del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), en el marco del convenio de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP). Con lo cual se proyecta que dicha aplicación permita implementar herramientas de gestión para el Equipo Directivo del Colegio ICNSL, para la administración de la Normativa Interna, como parte de la mejora continua institucional, en relación a la planificación estratégica y el Proyecto Educativo Institucional, con especial enfoque en la participación de la Comunidad Educativa.

Las investigaciones y estudios aportan al ámbito conocimiento científico, que es parte de la base teórica de las políticas públicas, que en búsqueda de mejoras se transforman en cambios, ajustes o nuevo diseño normativo, por ello toma especial relevancia el estudio de la normativa educacional, tanto en carreras de pre y posgrado, como especializaciones, cursos y diplomados, además de la necesidad de aportar con investigaciones al respecto, que permitan establecer relaciones de variables y sustento teóricos para nuevas mejoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J. (2012). *Clima Organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ahumada-Figueroa, L., Pino, M., González, Á., & Galdames, S. (2016). *Marco para el Liderazgo Sistemático y el Aprendizaje en Red: Los desafíos de la colaboración en contextos de competencia*. Santiago: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Alvarado, L., & García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens*, 187-202.
- Caraveo, M. d. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Hitos de Ciencias Económico*, 27:78-82.
- Fernández, T. (2004). Clima Organizacional en las Escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol.2, N°2.
- Fullan, M. (2008). *The six secrets of change*. San Francisco: Estados Unidos.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Madrid: Morata.
- Mineduc. (1997). *Aprueba Reglamento de Evaluación y Promoción Escolar de*. Santiago: Ministerio de Educación - Chile.
- Mineduc. (2004). *Normativa que regula los Reglamentos Internos de los Establecimientos Educativos*. Santiago: Ministerio de Educación - Chile.
- Mineduc. (2009). *Ley General de Educación*. Santiago: Estado de Chile.
- Mineduc. (2014). *Orientaciones para la elaboración de Proyecto Educativo Institucional*. Santiago: Ministerio de Educación de Chile.
- Mineduc. (2015). *Marco para la Buena Dirección*. Santiago: Ministerio de Educación Chile.
- Mineduc. (2015). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. Santiago: Ministerio de Educación - Chile.
- Núñez, I., Weinstein, J., & Muñoz, G. (2010). ¿Posición Olvidada? una Mirada Desde la Normativa a la Historia de la Dirección Escolar en Chile. *Psicoperspectiva*, 53-81.
- Prado, S., Rossetti, M., & Villasante, R. (2008). *Análisis cualitativo del impacto de la normativa escolar*. Buenos Aires: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL GCBA.

- Rivera, M. (2000). *El Clima Organizacional de Unidades Educativas y la puesta en marcha de la Reforma Educativa*. Antofagasta: Universidad de Antofagasta - Chile.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 78-82.
- Simkins, T. (2005). Leadership in Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 9-26.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno.
- Viveros, A. (2016). *Liderazgo, Clima Organizacional y Motivación Docente como explicativos del Aprendizaje Escolar. Estudio de caso de una Escuela Municipal*. Talcahuano: Universidad Andrés Bello.

## ANEXOS

### ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Autorización Sostenedora y Directora .....	33
ANEXO 2: Declaración de participación Docentes y Asistentes.....	34
ANEXO 3: Cronograma de intervención en establecimiento educacional colegio ICNSL.....	35
ANEXO 4: Cuestionario Diagnóstico de Normativa Educativa para Equipos Directivos 2017.....	36
ANEXO 5: Adaptación breve: Test Perfil de un Colegio.....	37

### ANEXO 1: Autorización Sostenedora y Directora

AUTORIZACIÓN SOSTENEDORA Y DIRECTORA		
Autorización para la implementación del Proyecto de Aplicación Profesional del candidato al grado de Magíster en Educación David Barraza, RUT 14.147.791-9, consistente en la aplicación de instrumentos de recolección de datos para medir el Clima Organizacional y Taller de Normativa Educativa en el Colegio Inmaculada Concepción Nuestra Señora de Lourdes de Peñaflor. En el contexto de la investigación propuesta del Programa Magíster en Gestión y Liderazgo Directivo de la Universidad Finis Terrae.		
Autorizan:		
<b>Autorización 1</b>		
Sostenedora:		
<i>María Eliana Zavalta Carrete</i>		
Firma:	Timbre:	Fecha:
<i>M<sup>a</sup> Eliana Z.</i>		<i>10 Octubre 2017</i>
<b>Autorización 2</b>		
Directora:		
<i>Juana Matta Palma</i>		
Firma:	Timbre:	Fecha:
<i>Juana Matta</i>		<i>10 Octubre 2017</i>

## ANEXO 2: Declaración de participación Docentes y Asistentes

### DECLARACIÓN DE PARTICIPACIÓN DOCENTES Y ESPECIALISTAS

Declaración de participación del Proyecto de Aplicación Profesional del candidato al grado de Magíster en Educación David Barraza, RUT 14.147.791-9, consistente en la aplicación de instrumentos de recolección de datos para medir el Clima Organizacional y Taller de Normativa Educacional en el Colegio Inmaculada Concepción Nuestra Señora de Lourdes de Peñaflor. En el contexto de la investigación propuesta del Programa Magíster en Gestión y Liderazgo Directivo de la Universidad Finis Terrae.

Declaran participación:

Nombre	Especialidad/Asignatura	Firma 05-10-2017
1 Andrea Martínez Lillo	Psicología	[Firma]
2 Estrencia Carrasco Campos	Profesora Ed. Básica	[Firma]
3 María fernanda mare	Profesora de Biología	[Firma]
4 Catalina Flores Janales	Profesora de inglés	[Firma]
5 YANET Beito RAVEZ	profesora de matemática	[Firma]
6 Patricia Gimeno Uelmo	Historia y CS Sociales	[Firma]
7 Myriam Cáceres Valenzuela	Música	[Firma]
8 Teresina Gutiérrez C	Profesora de Inglés	[Firma]
9 Mariela Tejada N.	Prof. Matemática	[Firma]
10 Valerie Catalán	Orientadora	[Firma]
11 María Ester Soto	Inspectora Biología	[Firma]
12 Lorea Torres Escobar	Prof. Ed. Básica	[Firma]
13 Marianta González Díaz	Psicopedagoga	[Firma]
14 Mauricio Berceñán V.	Educación Física	[Firma]
15 María Amelia Barcuñán A.	Geología	[Firma]
16 Maatzga Gamarra Bustos	Prof. ed. Básica	[Firma]
17 Teresita Pardo Gormez	Prof. de Matemáticas	[Firma]
18 Mibuy Moreno Gutiérrez	Prof. de Educación Física y MS	[Firma]
19 Niveles Barrón Amador	Prof. de Física	[Firma]
20 Paulo Soto Teret	prof. música	[Firma]
21 Catalina Barcuñán Valenzuela	Lenguaje y Comunic.	[Firma]
22 Edith Jusfando Vera	Religión	[Firma]
23 Karina Santander Tapia	Prof. Filosofía	[Firma]
24 Rosa Amelia Guajardo Lima	Lengua y Literatura	[Firma]
25 Francisca Chappelo Morán	psicopedagoga	[Firma]

### ANEXO 3: Cronograma de intervención en establecimiento educacional colegio ICNSL.

Cronograma de intervención ICNSL			L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L										
Actividad	Inicio	Final	26-mar	27-mar	28-mar	29-mar	30-mar	31-mar	01-abr	02-abr	03-abr	04-abr	05-abr	06-abr	07-abr	08-abr	09-abr	10-abr	11-abr	12-abr	13-abr	14-abr	15-abr	16-abr	17-abr	18-abr	19-abr	20-abr	21-abr	22-abr	23-abr	24-abr	25-abr	26-abr	27-abr	28-abr	29-abr	30-abr			
Actividad a	26-03-2018	13-04-2018																																							
Actividad b	16-04-2018	25-04-2018																																							
Actividad c	25-04-2018	30-04-2018																																							

**ANEXO 4: Cuestionario Diagnóstico de Normativa Educativa para Equipos Directivos 2017**

<b>Cuestionario Diagnóstico de Normativa Educativa para Equipos Directivos 2017</b>						
<b>I. NORMATIVA NACIONAL VIGENTE</b>						
<b>Objetivo:</b> Identificar contenido e indicaciones específicas, de leyes fundamentales en el contexto de la actual Reforma Educacional, Chile 2018.						
<b>Abreviaturas:</b> Para efectos de este cuestionario, se presenta el siguiente listado de abreviaturas de Normativa Nacional Vigente:						
<b>511:</b> Decreto - Aprueba Reglamento de Evaluación y Promoción Escolar, 1997.						
<b>SEP:</b> Ley 20.248 - Subvención Escolar Preferencial, 2008.						
<b>LGE:</b> Ley 20.370 - Ley General de Educación, 2009.						
<b>SAC:</b> Ley 20.529 - Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, 2011.						
<b>INC:</b> Ley 20.845 – De inclusión Escolar, 2015.						
<b>Instrucciones:</b> Marque con un tiquet, para señalar a que normativa cree usted que pertenecen las siguientes aseveraciones, indicaciones y/o citas textuales.						
Indicaciones contenidas en la Normativa Nacional Vigente de Educación.		511	SEP	LGE	SAC	INC
1	La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico.					
2	Calidad de la educación. La educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.					
3	Integración. El sistema propiciará la incorporación de alumnos de diversas condiciones sociales, étnicas, religiosas, económicas y culturales.					
4	Evaluación diferenciada que permita atender a todos los alumnos que así lo requieran, ya sea en forma temporal o permanente.					
5	El Jefe del Departamento Provincial de Educación que corresponda arbitrará todas las medidas que fueren necesarias con el objeto de llevar a buen término el año escolar.					
6	La repitencia de un alumno como medida pedagógica, ella no debe entrar en contradicción con este derecho consagrado en la ley.					
7	Informar a los postulantes al establecimiento y a los padres y apoderados sobre el proyecto educativo y su reglamento interno.					
8	No será requisito la presentación de antecedentes socioeconómicos de la familia del postulante. Además, el establecimiento deberá hacer público en estos procesos su proyecto educativo.					
9	Acreditar el funcionamiento efectivo del Consejo Escolar, del Consejo de Profesores y del Centro General de Padres y Apoderados, el que no requerirá gozar de personalidad jurídica.					
10	El Sistema tendrá por objeto, asimismo, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.					
11	La educación se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz.					
12	El Sistema comprenderá, entre otros, procesos de autoevaluación, evaluación externa, inspección, pruebas externas de carácter censal y, cuando corresponda, apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de planes de mejora educativa					
13	Asimismo, el sistema propiciará que los establecimientos educativos sean un lugar de encuentro entre los y las estudiantes de distintas condiciones socioeconómicas, culturales, étnicas, de género, de nacionalidad o de religión.					
14	El sistema incluirá y fomentará el respeto al medio ambiente natural y cultural, la buena relación y el uso racional de los recursos naturales y su sostenibilidad, como expresión concreta de la solidaridad con las actuales y futuras generaciones.					

1	Por su parte, son deberes de los padres, madres y apoderados educar a sus hijos, informarse, respetar y contribuir a dar cumplimiento al proyecto educativo, a las normas de convivencia y a las de funcionamiento del establecimiento.					
5						

## Cuestionario Diagnóstico de Normativa Educativa para Equipos Directivos 2017

### II. NORMATIVA INTERNA COLEGIO ICNSL

**Objetivo:** Identificar contenido e indicaciones específicas, de la Normativa Interna 2018 del Colegio Inmaculada Concepción Nuestra Señora de Lourdes - Peñaflores

**Abreviaturas:** Para efectos de este cuestionario, se presenta el siguiente listado de abreviaturas de Normativa Interna Colegio ICNSL:

**PEI:** Proyecto educativo Institucional

**REP:** Reglamento de evaluación y Promoción Escolar

**RIC:** Reglamento Interno de Convivencia Escolar

**Instrucciones:** Marque con un tiquet, para señalar a que normativa cree usted que pertenecen las siguientes aseveraciones, indicaciones y/o citas textuales.

Indicaciones contenidas en la Normativa Interna del Colegio ICNSL		RIC	REP	PEI
1	Programación de tiempos específicos para la planificación docente, diseño de instrumentos y estrategias de evaluación.			
6				
1	Utilización de software para el registro y análisis de los resultados de aprendizaje, monitoreo y seguimiento de la cobertura curricular y los avances de cada estudiante.			
7				
1	La generación de espacios para la participación y formación ciudadana, la coordinación de hábitos de vida saludable y la equidad de género en toda nuestra enseñanza.			
8				
1	En el contexto del desarrollo de aprendizajes de calidad, se planificarán anualmente las principales actividades académicas en coordinación con nuestros hitos institucionales.			
9				
2	Ambiente favorable para el aprendizaje de todos los alumnos y alumnas.			
0				
2	Además, para adoptar tal medida, el establecimiento deberá tener una relación de las actividades de reforzamiento realizadas al estudiante			
1				
2	Calendario flexible que resguarde el derecho a la educación y brindarles apoyos pedagógicos especiales, si fuese mediante un sistema de tutorías realizado por los docentes y en el que podrán colaborar sus compañeros de clases			
2				
2	Las alumnas en estado de embarazo o maternidad serán sometidas a los procedimientos de evaluación establecidos en el Reglamento de Evaluación			
3				
2	Las alumnas en estado de embarazo deberán asistir a las clases de Educación Física en forma regular, siguiendo las orientaciones del médico tratante, sin perjuicio de ser evaluadas en forma diferencial o ser eximidas en los casos en que por razones de salud así procediera.			
4				
2	Las inasistencias a evaluaciones deben ser justificadas únicamente con la presentación de certificado médico o asistencia del apoderado al establecimiento, dejando registro de los motivos de inasistencia.			
5				
2	Frente a notificación de alumnas que estén en estado de embarazo, el establecimiento les dará las garantías para que puedan finalizar año escolar.			
6				
2	Asistir a todas las pruebas u otras instancias de evaluación sean escritas, orales, de grupo o individual.			

7				
2 8	Conocer la evaluación de su desarrollo personal y social, las observaciones registradas en libro de clases y los registros de atrasos e inasistencias			
2 9	Tomar conocimiento del reglamento de convivencia			
3 0	Promover en sus hijos estilos de vida saludable, especialmente en la alimentación.			

### ANEXO 5: Adaptación breve: Test Perfil de un Colegio

Autor: Rensis Likert (1965)

Adaptación en Chile: Dr. Álvaro Valenzuela (1987)

Fuente: "El Clima Organizacional de Unidades Educativas y la puesta en marcha de la Reforma Educativa" (Rivera, 2000).

### Instrucciones: Cuestionario Clima Organizacional en Establecimientos Educativos.

El objetivo de este cuestionario es realizar un diagnóstico del Clima Organizacional de un establecimiento educacional, en base a la percepción de los docentes.

Puede responder con confianza según su propia opinión, pues el cuestionario se desarrolla en forma anónima y los resultados de cada encuesta personal se promedian con las respuestas de los demás docentes, utilizando para el análisis, solo los datos generales.

Para responder el cuestionario debe seleccionar, en cada pregunta, uno de los cuatro grupos y luego encerrar en un círculo el número que mejor represente su opinión, ejemplo:

Preguntas		Muy poco		Algo	Bastante		Mucho		
1	¿Son las comunicaciones entre Ud. y los estudiantes, abiertas y sinceras?	1	2	3	4	5	6	7	8

Preguntas		Muy poco		Algo		Bastante		Mucho	
1	¿Son las comunicaciones entre Ud. y los estudiantes, abiertas y sinceras?	1	2	3	4	5	6	7	8
2	¿Se ayudan los alumnos entre sí, cuando quieren que algo realmente se haga y resulte bien?	1	2	3	4	5	6	7	8
3	¿Se sienten los alumnos entusiasmados por aprender?	1	2	3	4	5	6	7	8

4	¿En qué medida conoce usted los problemas que enfrentan los estudiantes en su trabajo escolar?	1	2	3	4	5	6	7	8
5	¿Aceptan los estudiantes metas de alto nivel de exigencia en el rendimiento?	1	2	3	4	5	6	7	8
6	¿Se prepara usted con entusiasmo para su próximo día de trabajo?	1	2	3	4	5	6	7	8
7	¿Vale la pena en su trabajo, dar lo mejor de usted o es una pérdida de tiempo y esfuerzo?	1	2	3	4	5	6	7	8
8	¿Es usted amistoso y colaborador con otros profesores?	1	2	3	4	5	6	7	8
9	¿Es abierta o sincera la comunicación entre los mismos profesores?	1	2	3	4	5	6	7	8
10	¿Se estimulan los profesores en su colegio para rendir al máximo?	1	2	3	4	5	6	7	8
11	¿El rector, profesores y alumnos trabajan en equipo?	1	2	3	4	5	6	7	8
12	¿Planifican en conjunto y coordinados los diferentes departamentos?	1	2	3	4	5	6	7	8
13	¿Participa usted en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo?	1	2	3	4	5	6	7	8
14	¿Se siente responsable su Coordinador (U.T.P.) de que la excelencia educacional se logre en su Establecimiento?	1	2	3	4	5	6	7	8
15	¿Lo motiva su Coordinador (U.T.P.) para ser innovador en el desarrollo de estrategias educativas más efectivas?	1	2	3	4	5	6	7	8
16	¿Con qué frecuencia actúa su Coordinador (U.T.P.) en forma amistosa y colaboradora?	1	2	3	4	5	6	7	8
17	¿Tiene Ud. confianza y seguridad en su Coordinador (U.T.P.)?	1	2	3	4	5	6	7	8
18	¿Tiene confianza y seguridad en Ud. su Coordinador (U.T.P.)?	1	2	3	4	5	6	7	8
19	¿Se siente usted libre para hablar con su Coordinador (U.T.P.) acerca de materias relacionadas con su trabajo?	1	2	3	4	5	6	7	8
20	¿Cuán a menudo su Coordinador (U.T.P.) solicita y usa sus ideas sobre asuntos curriculares?	1	2	3	4	5	6	7	8
21	¿Cuánta influencia cree usted que deberían tener los	1	2	3	4	5	6	7	8

	Coordinadores (U.T.P.) en la marcha de la Unidad educativa?								
22	¿Le da a usted información e ideas útiles Coordinador (U.T.P.)?	1	2	3	4	5	6	7	8
23	¿Conoce su Coordinador (U.T.P.) los problemas que usted enfrenta?	1	2	3	4	5	6	7	8
24	¿Es abierta y sincera la comunicación entre su Coordinador (U.T.P.) y los profesores?	1	2	3	4	5	6	7	8
25	¿Trata de ayudarlo su Coordinador (U.T.P.) en sus problemas escolares?	1	2	3	4	5	6	7	8
26	¿Es competente como administrador su Coordinador (U.T.P.)?	1	2	3	4	5	6	7	8
27	¿Es competente como educador su Coordinador (U.T.P.)?	1	2	3	4	5	6	7	8
28	¿Con cuanta frecuencia percibe a su rector como amistoso y colaborador con usted?	1	2	3	4	5	6	7	8
29	¿Cuánta confianza y apoyo recibe apoyo usted de su rector?	1	2	3	4	5	6	7	8
30	¿Cuánta confianza y seguridad tiene usted en su rector?	1	2	3	4	5	6	7	8
31	¿Se siente libre usted para conversar con su rector sobre asuntos escolares?	1	2	3	4	5	6	7	8
32	¿Le solicita el rector sus ideas sobre materias curriculares?	1	2	3	4	5	6	7	8
33	¿Le solicita el rector sus ideas sobre materias extracurriculares?	1	2	3	4	5	6	7	8
34	¿Cuánta influencia real tiene el rector en lo que sucede en el Establecimiento?	1	2	3	4	5	6	7	8
35	¿Cuánta influencia real tiene el rector en los profesores?	1	2	3	4	5	6	7	8
36	¿Cuánta influencia real tiene el rector en los alumnos?	1	2	3	4	5	6	7	8
37	¿Siente usted que su rector está interesado en su éxito como profesor?	1	2	3	4	5	6	7	8
38	¿Le entrega el rector información e ideas útiles?	1	2	3	4	5	6	7	8
39	¿Trata de ayudarlo el rector en sus problemas?	1	2	3	4	5	6	7	8