



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES
AUTÓNOMA



“Trabajo de grado II: Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo del Colegio Diocesano Nazaret, Alto Hospicio”

AUTORES

Carol Delgado

Investigación presentada para optar al grado de Magíster en Educación

Iquique, 6 de Marzo del 2013

INDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN	4
Capítulo I. MARCO TEÓRICO.....	7
Capítulo II. MARCO CONTEXTUAL	9
Capítulo III. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	11
Capítulo IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	21
APORTES	23
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24
ANEXOS 1.....	25
ANEXOS 2.....	34
ANEXOS 3.....	35
ANEXOS 4.....	52

RESUMEN

Las organizaciones educacionales exitosas se caracterizan por una buena gestión institucional que involucre a toda la comunidad educativa. En Chile se han desarrollado algunos modelos de evaluación que permiten desarrollar análisis críticos de la gestión institucional.

El presente documento busca aportar información sobre la calidad de la gestión educacional del Colegio diocesano Nazaret, Alto Hospicio, colegio católico. Para efectuar este análisis se aplicó la Escala de Likert y el modelo de gestión de calidad de Fundación Chile.

INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado los requerimientos acelerados y crecientes que mantiene de modernización involucran conceptos que ejercen una aguda presión sobre la forma en que las instituciones de educación deben ser conducidas y gestionadas, puesto que muchas de las antiguas y más tradicionales prácticas y modelos no resultan adecuados para enfrentar los desafíos que plantea el cambiante contexto en que ellas están llamadas a cumplir su misión y sus responsabilidades sociales. De hecho estas Instituciones se han visto enfrentadas a innumerables demandas internas y externas, derivando en un redimensionamiento conceptual y funcional de su quehacer que involucra directamente el devenir de estas Instituciones.

Las organizaciones educacionales, como cualquiera otra organización pública o privada, necesitan gestionar sus asuntos y recursos, planificar y evaluar sus actividades, desarrollar una visión de su propia identidad y misión y generar liderazgos internos capaces de generar participación y eficiencia. Ante esto, la actual política chilena sobre educación está orientada fundamentalmente al aseguramiento de la calidad en los establecimientos educacionales. Considerando que nuestros sistemas buscan como base el desarrollo de una sociedad moderna se han desarrollado modelos de gestión que buscan mejorar el quehacer de las unidades educativas en cuanto a educación y diseño, planificación educativa y evaluación de calidad.

Para lograr mejorar la educación chilena se han desarrollado dos iniciativas como el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, impulsado por el Mineduc y el Sistema de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar, promovido por la Fundación Chile y que además cuenta con el apoyo del Mineduc. Estos modelos entregan para quienes trabajan en educación, una **“oportunidad que es también una invitación... precisa del compromiso de sus actores. Mejorar la calidad de lo que se enseña y aprender en la escuela y el colegio,**

requiere necesariamente de profesores y estudiantes que se hagan parte de esta gran empresa” (Aylwin: 2000).

Una reciente investigación realizada por UNICEF en Chile, ha concluido que las escuelas exitosas se caracterizan principalmente por su buena gestión institucional, la que debe estar centrada en:

1. lo pedagógico, el aprendizaje de los alumnos está en el centro de su accionar.
2. Los directivos y profesores tienen y transmiten hacia los alumnos, y con frecuencia también hacia padres y apoderados, altas expectativas con respecto a su aprendizaje.
3. El liderazgo directivo y técnico,
4. proyectos educativos con metas concretas y priorizadas, reglas claras y explícitas, profesionalismo y ética del trabajo,
5. planificación y evaluación, desarrollo profesional docente, compromiso e identidad institucional.

En nuestro país existe un amplio consenso social y técnico de que las organizaciones escolares necesitan optimizar su gestión institucional para mejorar la calidad de los aprendizajes de sus alumnos. Con el fin de responder a dicho requerimiento, Fundación Chile, en conjunto con la Pontificia Universidad Católica de Chile, ha elaborado un modelo de Gestión Escolar de Calidad, asociado a diversos recursos e instrumentos para ser utilizados por los establecimientos. Asimismo, en enero de 2003, se constituye el Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar, con el objetivo de implementar un sistema de evaluación de la calidad de la gestión de las instituciones escolares.

Frente a este panorama en el presente trabajo se ha utilizado el modelo promovido por la Fundación Chile a través del Sistema de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar.

Dicho modelo es una **“experiencia inédita en Latinoamérica. El enfoque nacido a fines de los 90 en Europa, Estados Unidos y Japón ve a los establecimientos como organizaciones que pueden elevar sus estándares en la medida en que se autoevalúen en sus virtudes, vicios, logros y fracasos organizacionales”**. (Contardo: 2003)

Capítulo I. MARCO TEÓRICO

El desarrollo actual de las instituciones escolares hacia el mejoramiento, considera como un componente fundamental el aseguramiento de la calidad de su gestión a nivel institucional teniendo como núcleo el factor humano, **“la eficiencia de todos los sistemas, técnicas y métodos de trabajo o procedimientos de control, dependerán de la buena voluntad, la motivación y la habilidad de las personas que las apliquen”** (Kelada, J.: 1999)

En dicho contexto al crear herramientas que faciliten el controlar la calidad de la gestión escolar con un adecuado sistema de certificación, se pueden entregar criterios y mecanismos nacionales que garanticen públicamente que la institución cumple con los estándares de calidad. Dichas herramientas producen en los establecimientos escolares efectos internos, tendientes a mejorar sus procesos y resultados educativos con la mayor transparencia posible, ayudando a fomentar una sana competitividad por alcanzar los mejores resultados. En este sentido el Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar, apoya el proyecto que desarrolla la Fundación Chile y la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con el fin de aportar al mejoramiento nacional de la gestión de los establecimientos educacionales, estableciendo un Sistema Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar.

Dicho sistema ha desarrollado el Ciclo de Mejoramiento Continuo, basado en el análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a la totalidad de los ámbitos, niveles y dimensiones del quehacer institucional de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión, liderado por el equipo directivo de la escuela o colegio. El Ciclo de Mejoramiento tiene como finalidad fortalecer el Proyecto Educativo Institucional a través de la consolidación de los procesos de gestión institucional y pedagógica, de modo de alcanzar los objetivos y resultados declarados por la institución.

Los profesionales de la Fundación Chile afirman que, **"el objetivo de un sistema de certificación, es provocar una saludable tensión de cada organización hacia el mejoramiento, contando con criterios y mecanismos nacionales para el control de la calidad de la gestión escolar"**. (Fundación Chile: 2003)

Dicho modelo justifica su elección ya que se basa principalmente en: la gestión de calidad, la visión y estrategia institucional, la participación de los integrantes de la comunidad escolar, la evaluación de procesos y los resultados, puntos que indispensablemente deben analizarse para obtener un diagnóstico situacional que dé cuenta de la realidad que acontece en el Colegio diocesano Nazaret de Alto Hospicio.

Capítulo II. MARCO CONTEXTUAL

Con el objetivo de aportar información para mejorar la calidad de la gestión se decidió analizar el Colegio diocesano Nazaret de Alto Hospicio, cuyas principales características son:

1. Dependencia: Institución Católica
2. Tiene una administración de Dirección, Jefe de UTP, Orientador, Inspectores y Paradocentes.
3. Posee una planta de 20 profesores.
4. Su enseñanza es de tipo básico.
5. Tiene 300 alumnos matriculados, de los cuales 56 % son mujeres y 44 % hombres
6. Entre el 45.1% y 62.5 % son estudiantes en condición de vulnerabilidad
7. El grupo económico predominante es medio / bajo.
8. La mayoría de los apoderados ha declarado tener 10 años de escolaridad.
9. Ingreso promedio por familia entre los \$ 190.001 y \$ 300.000
10. Ubicación: Pasaje el Boro 3965, Alto Hospicio, Región de Tarapacá.
11. El lugar donde se encuentra ubicado presenta un nivel social y cultural medio-bajo, perteneciente al área urbana.
12. No poseen un Proyecto Educativo Institucional
13. No cuentan con un Programa de Mejoramiento Continuo (PME) definido.

Resultados SIMCE

Promedio SIMCE 2008	Lengua Castellana	Matemáticas
Promedio 2011 del establecimiento comparado con obtenido el año 2010	228	210
Promedio 2011 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2011	Se mantuvo	Bajo -20
Si hubiera 100 establecimiento con iguales condiciones socioeconómicas, el establecimiento se ubicaría en el lugar	67	70

Es uno de los establecimientos educacionales que presenta debilidades en su gestión, ubicado en la I Región de Tarapacá.

Capítulo III. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE LIKERT

Validez de su Constructor:

1. Se realizó por medio de una validación de expertos: 1 Ingeniero, 1 Doctor en Educación, 1 Magíster en Educación.
2. Se aplicó una prueba piloto del instrumento de medición para calibrar el test y medir la confiabilidad.
3. Validez interna.
4. Análisis porcentual (tipo numérico descriptivo)

Variables e Indicadores:

Las variables consideradas para la investigación y sus indicadores son:

1. **Gestión:** Planificación, Evaluación, Toma de decisión, Acciones remediales.
2. **Comunicación:** Participación, Compromiso
3. **Estructura Organizacional:** Organización, Nivel jerárquico
4. **Liderazgo:** Líder formal, Estilo de liderazgo, Motivación

Muestra: Para determinar los datos se utilizó el programa STATS.

1. Tamaño del universo: 20
2. Error máximo aceptable: 5%
3. Porcentaje estimado de la muestra: 50
4. Nivel deseado de confianza: 90
5. Tamaño de la muestra: 49
6. Error estándar: 5 %

TABLA 1 : Niveles de Escala de Likert : Aplicable a todo el cuestionario

Puntos	Niveles de Escala de Likert
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Algunas veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

Análisis estadístico de los resultados

Forma de obtener las puntuaciones:PT/NT

PT= Puntuación total en la escala

NT= Número de afirmaciones

La puntuación se analiza de continuo 1-5

NUNCA

SIEMPRE

1

2

3

4

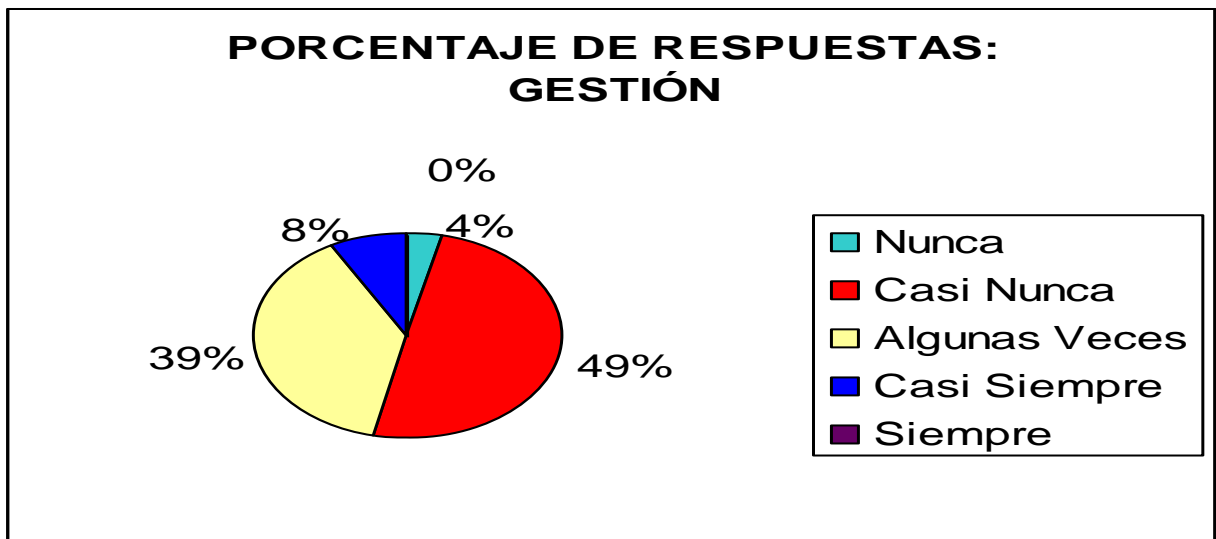
5

RESULTADOS CUESTIONARIO

PRIMERA PARTE : ÁREA GESTIÓN

MEDIA, VARIANZA, DESVIACIÓN ESTÁNDAR

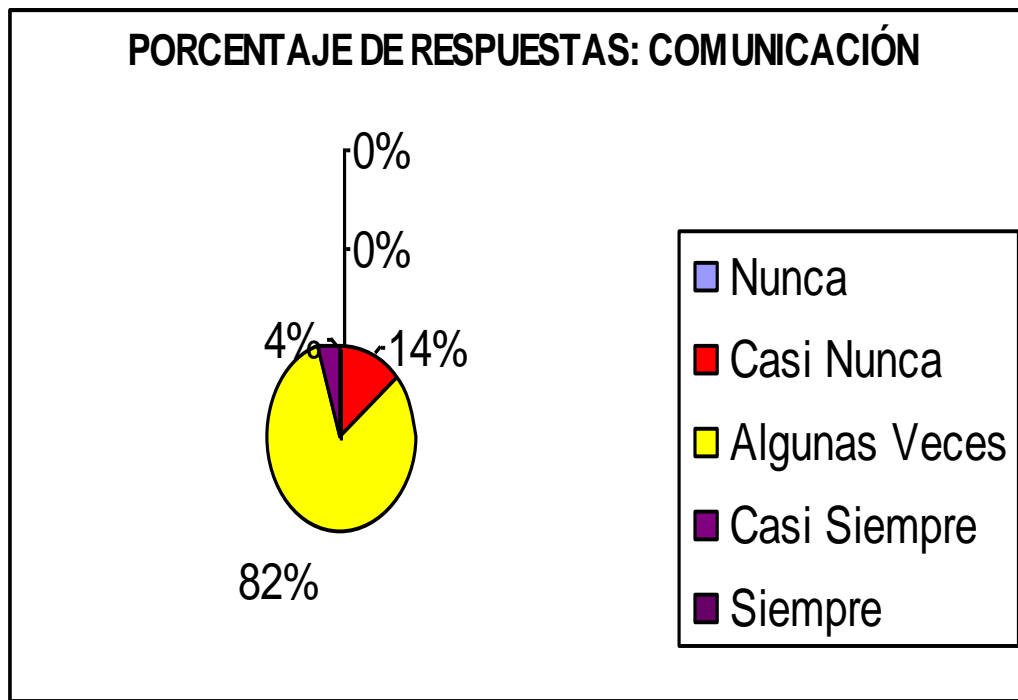
MEDIA	3
MEDIANA	2
VARIANZA	0,755
RANGO	3
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.869
VALOR MÍNIMO	1
VALOR MÁXIMO	4
ERROR ESTANDAR	0.123
TIPO DE DATOS	MUESTRA



RESULTADOS SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO: ÁREA COMUNICACIÓN

MEDIA, VARIANZA, DESVIACIÓN ESTÁNDAR

MEDIA	3
MEDIANA	3
VARIANZA	1
RANGO	2
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1
VALOR MÍNIMO	2
VALOR MÁXIMO	4
ERROR ESTANDAR	0.143
TIPO DE DATOS	MUESTRA

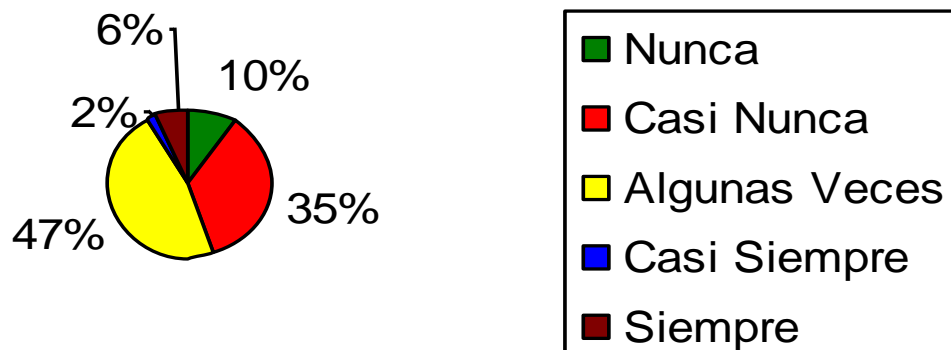


RESULTADOS TERCERA PARTE DEL CUESTIONARIO: ÁREA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

MEDIA, VARIANZA, DESVIACIÓN ESTÁNDAR

MEDIA	3
MEDIANA	3
VARIANZA	1,229
RANGO	4
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1.109
VALOR MÍNIMO	1
VALOR MÁXIMO	5
ERROR ESTANDAR	0.158
TIPO DE DATOS	MUESTRA

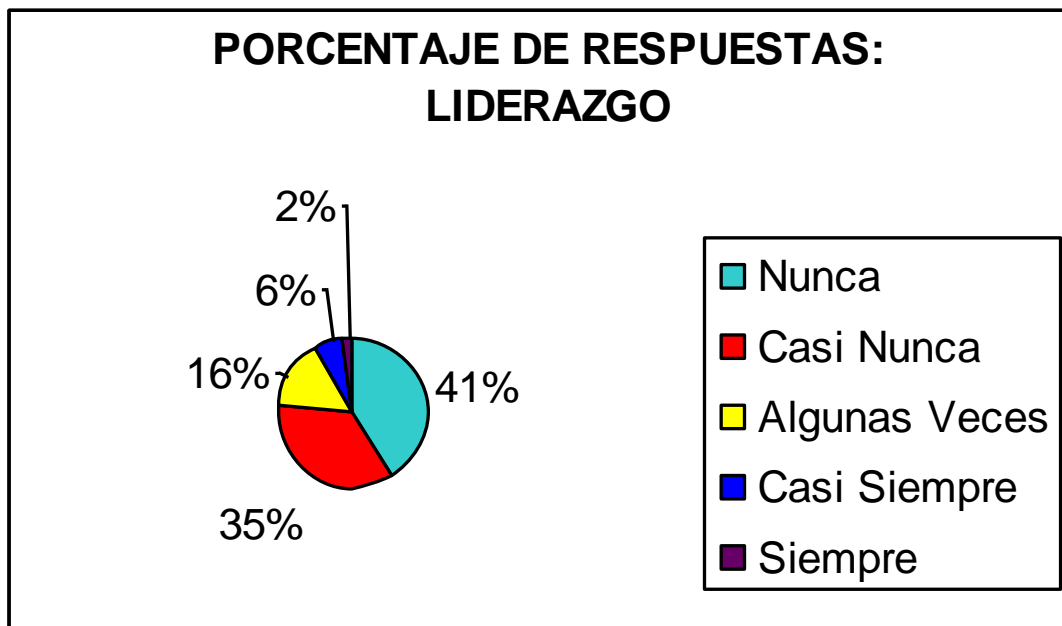
**PORCENTAJE DE RESULTADOS:
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



RESULTADOS CUARTA PARTE DEL CUESTIONARIO: ÁREA LIDERAZGO

MEDIA, VARIANZA, DESVIACIÓN ESTÁNDAR

MEDIA	2
MEDIANA	2
VARIANZA	1,917
RANGO	4
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1.384
VALOR MÍNIMO	1
VALOR MÁXIMO	5
ERROR ESTANDAR	0.198
TIPO DE DATOS	MUESTRA



Observación:

Los datos observados fueron extraídos de los instrumentos de Anexo 1 (Cuestionario para profesores) y Anexo 3 (Ficha Técnica: Estructura fundamental)

Capítulo IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

ÁREA GESTIÓN:

1. La primera reflexión comienza en los resultados obtenidos en las respuestas del Proyecto Educativo, el cual evidentemente es inexistente en esta entidad educativa, recordando que entendemos **“por proyecto educativo de centro un instrumento para la gestión-coherente con el contexto escolar-que enumera y define las notas de identidad del centro, formula los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa de la institución” (Antúñez : 1987)**. Sin esta herramienta el establecimiento tiene serios problemas en la línea educativa que desea desarrollar. Por tal motivo se anexa propuesta de Proyecto Educativo.
2. La Dirección no presenta ningún trabajo de planificación a nivel del sistema educativo, por ende el personal en un 53% casi nunca ha participado en la elaboración de alguna planificación en su institución y el 39% que lo ha hecho ha sido de manera informal.
3. A pesar de ser de manera anónimo La autoevaluación y la evaluación de las autoridades locales resulta tremendamente difícil para los encuestados, por las posibles consecuencias que se puedan generar.
4. Es evidente que los resultados en los siguientes cuestionarios tendrán una línea similar, ya que la base de la estructura educativa no se encuentra bien definida.

ÁREA DE COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO:

1. El 82% de los encuestados tiene solo algunas veces instancias de comunicación, participación o se compromete con su colegio, ante este

porcentaje es difícil desarrollar una línea de trabajo cuando la motivación es prácticamente inexistente.

2. Sólo el 4% de los docentes se comunica de manera clara y directa con sus directivos, lo que provoca diferencias en el marco laboral y educativo, lo cual se ve reflejado en la inexistente elaboración de una planificación educativa.
3. El tipo de liderazgo puede marcar claramente la comunicación de los involucrados, influyendo directamente en las actividades de participación que ayuda a generar un compromiso de la comunidad educativa.
4. La mediana capacidad para desarrollar Trabajos en Equipo no permite el aumento en las competencias pedagógicas disminuyendo, además, la velocidad en la aplicación de cambios estratégicos que terminen con el individualismo observado

ÁREA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

1. La estructura organizacional del colegio es comprendida por menos del 50% de los integrantes de la comunidad educativa, lo que genera problemas para trabajar de manera armoniosa.
2. Existe desmotivación ante la falta de requerimientos académicos que son considerados para el ascenso de los docentes y una infraestructura deficiente.
3. Existe sobre un 80% de los encuestados que no tiene como característica trabajar en equipo entre los diferentes niveles jerárquicos.

4. Sobre un 80% de los encuestados considera que la dirección no utiliza medidas de control para ver si las unidades cumplen con lo planificado, ya que desde el principio no ha existido una real planificación.

ÁREA DE LIDERAZGO:

1. Es aquí donde radica el problema fundamental de la institución, ya que el líder formal no otorga a la comunidad confianza en su gestión, ya que consideran en un 45% que no posee las habilidades técnicas para dirigir la organización.
2. El líder en un 47% algunas veces ha reconocido y valorado la gestión de los integrantes de la comunidad, esto unido al 45% que nunca y casi nunca, nos otorga un 92% de integrantes que sienten falta de reconocimiento de su labor.
3. El líder promueve en menos del 50% de la comunidad educativa la participación, lo que ha desmotivado al equipo de trabajo.
4. El líder no motiva su personal a que se perfeccione y capacite, como lo refleja el 45% de los encuestados.
5. Habitualmente el líder trabaja solo con el 45% de los integrantes de la comunidad educativa.
6. Existe una evidente falta de comunicación hacia los integrantes en lo relacionado con la gestión y acciones a desarrollar por el líder de la institución.

Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los componentes del sistema nacional de certificación de la calidad de la gestión escolar, no se logran apreciar en su totalidad en el Colegio Católica Nazaret, solo se logran débiles pinceladas de algunos puntos altamente problemáticos:

1. **Orientación hacia las familias y la comunidad**: En lo que respecta a la comunidad del colegio no logra acercarse de manera efectiva, en cuanto a las familias la extensión de la jornada completa de clases impide una atención hacia las familias de mejor calidad, mayor tiempo disponible para conversaciones y análisis de las organizaciones educativas. Existe además un promedio bajo de participación de los padres y apoderados, 50%, que asisten regularmente a las instancias oficiales como reuniones de curso.
2. **Liderazgo Directivo**: Existe una nula capacidad de asumir desafíos y nuevas estrategias para la dirección.
3. **Gestión de competencias profesionales docentes**: Gran número de los docentes prefirió no presentarse a la Evaluación Docente porque, de acuerdo a información oral entregada, priorizaron otros proyectos.
4. **Planificación Institucional**: Es evidente que ha tenido una demora en la instauración, ya que no se trabaja con la totalidad de la comunidad en su desarrollo, de hecho existe desconocimiento de su existencia.
5. **Gestión de los procesos**: En el aspecto curricular, existe una línea establecida a nivel nacional, lo que permite una unificación de las asignaturas, es el Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica quien se encarga de realizar las revisiones y convalidaciones cuando los alumnos llegan de otros establecimientos.

En el tema financiero existe una evidente desinformación de los sistemas de apoyo educacionales a través de los proyectos establecidos donde podrían mejorar infraestructura, biblioteca, salas de clases, deportes, ya que sólo se restringen a la subvención recibida a través del estado.

En el aspecto administrativo, actualmente se encuentra en proceso el Reglamento Interno de Comportamiento, pero desconocen todos los integrantes de la comunidad los estatutos y normativas que rigen al colegio.

6. **Gestión de los resultados**: En el caso de las evaluaciones, éstas no han logrado un cambio significativo que permitan obtener información de las estrategias, directivas, de enseñanza – aprendizaje, de mejorar y potenciar las habilidades y competencias existentes, ya que no existen controles internos al respecto.

En lo que respecta a las evaluaciones, la Prueba SIMCE puede ser un referente, el cual ubica al colegio entre 100 establecimientos en el lugar 67, obtenido resultados deficientes.

7. Cabe señalar que existía un miedo evidente en los docentes a contestar la encuesta, ya que consideraban que era un juicio a su labor profesional, por lo cual se les contactó personalmente para garantizarles su anonimato y utilización privada en la información recolectada.
8. Se propone Plan de Mejoramiento para el Establecimiento, ver anexo 4.

APORTES

Al analizar este colegio, se ha comprendido como llegó a desencadenarse la Revolución Pingüina en los años recién pasados, en Los Desafíos de la Educación Chilena Frente al Siglo 21”, conocido como el “Informe Brunner”, se daba a conocer que **“...el sistema escolar chileno se ha quedado atrás con respecto a los requerimientos del país... [...] “La gestión del sistema, a pesar de los avances en la descentralización, es todavía inflexible. Los profesores y los alumnos trabajan en un ambiente que, en general, es poco estimulante”**. (Brunner : 1994)

Después de ocurrir una serie de sucesos, muchos de ellos aparecidos en la prensa, vemos como personas que no poseen las habilidades necesarias quedan en cargos estratégicos para el crecimiento y desarrollo de los establecimientos educacionales provocando un estancamiento en el crecimiento no sólo de los alumnos que se educan allí, sino también en los docentes que ven truncadas sus aspiraciones de desarrollo profesional, los padres que no ven un real aporte a la educación de sus hijos y una comunidad que llega considerar problema a cualquier alumno que provenga de un determinado establecimiento.

Estamos claras que existe una evidente relación entre el desempeño docente y el clima organizacional en una institución educativa, además las relaciones internas entre los integrantes de una institución constituyen otro elemento importante que contribuye a crear el clima que manifiesta la institución educativa.

Imposible nos es dejar fuera la inconformidad por la falta de liderazgo de los Directivos, lo que ha traído como consecuencias que las relaciones interpersonales se tornen desagradables y el alumnado muestre comportamientos inadecuados que son el simple reflejo de sus docentes y directivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDER-EGG, EZEQUIEL. (1996), *La planificación educativa*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
2. ANTÚNEZ, SERAFÍN. (1987), *Del proyecto educativo a la programación de aula*, Barcelona: Grao.
3. COMITÉ TÉCNICO ASESOR DEL DIÁLOGO NACIONAL SOBRE LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN CHILENA. (1994), *Los desafíos de la educación chilena frente al siglo 21*. Santiago de Chile: Universitaria.
4. CONTARDO, ÓSCAR. (2003, 09 de febrero). Escuelas y colegios. Organizaciones eficaces: Calidad certificada. El Mercurio, p. e1.
5. HERNÁNDEZ- SAMPIERI (2003), *Metodología de la investigación* (3ª.ed.), México: McGraw Hill – Interamericana.
6. KELADA, J. (1999). *Reingeniería y calidad total*. Madrid: AENOR.
7. UNICEF. *¿Quién dijo que no se puede?: escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago: UNICEF, 2004

ANEXOS 1

CUESTIONARIO PARA PROFESORES

En el cuestionario que le presentamos a continuación, se encuentran una serie de preguntas sobre algunas variables que permitirán conocer la situación actual de la organización educativa del Colegio Católico Nazaret.

La encuesta es anónima.

OBJETIVO: Dar cuenta de cómo su organización educativa se desenvuelve en cuanto a su gestión.

Para ello se utilizará la siguiente escala de respuesta:

NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Señale de forma visible, con una **"X"** la opción que más se ajusta a lo que usted piensa sobre cada una de las preguntas.

Si en algún caso no se entiende la pregunta o no tiene respuesta para ella, déjela en blanco y pase a la siguiente. Si se confunde, puede tachar y marcar la respuesta que usted cree que es la más pertinente a su realidad.

Le rogamos que reflexione sobre las preguntas y conteste con la mayor sinceridad posible, gracias.

1. GESTION

PREGUNTAS	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
1.1 ¿El colegio normalmente elabora su propio Proyecto Educativo para trabajar los objetivos que se han propuesto realizar?					
1.2 ¿Para planificar el Proyecto Educativo del colegio, generalmente se solicita la colaboración de toda la comunidad?					
1.3 ¿Generalmente elabora usted una planificación para desarrollar las actividades que tienen pensado hacer durante el año?					
1.4 ¿Cuándo planifica, solicita a otros integrantes de la comunidad colaboración, ya sea, formal o informalmente?					
1.5 ¿Generalmente cuando planifica, lo hace pensando en sus propias necesidades, independiente de los requerimientos de la dirección, de otras unidades o de los alumnos?					
1.6 ¿Considera usted el estilo de dirección que utiliza regularmente el colegio como democrático?					
1.7 ¿Normalmente la dirección toma en cuenta otras opiniones, para llevar a cabo una actividad que interesa a todos sus integrantes?					

1.8 ¿Normalmente la evaluación del Proyecto Educativo del Colegio se realiza más de una vez en el año?					
1.9 ¿La dirección, cuando decide realizar una actividad dentro del colegio, donde participan todos sus integrantes, debe pedir permiso a autoridades externas a su establecimiento para realizarla?					
1.10 ¿Normalmente cuando la dirección decide cambiar o eliminar una actividad previamente programada, solicita la opinión a los demás integrantes de su comunidad para hacer los cambios requeridos?					
1.11 ¿Para tomar una decisión en su unidad, que tiene como objetivo mejorar su gestión, solicitan la participación de todos sus integrantes para buscar la mejor estrategia que permitirá mejorarla?					
1.12 ¿Normalmente cuando existen dificultades en la gestión de su colegio, que involucra a la mayoría. Su dirección, solicita la participación de todos sus integrantes para solucionar la dificultad (acción remedial)?					

2. COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN, COMPROMISO

PREGUNTAS	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
2.1 ¿Cuándo la dirección comunica normalmente a su unidad el programa que hay que cumplir durante el año, lo hace en forma autoritaria?					
2.2 ¿La dirección, comunica periódicamente a su unidad lo que se está llevando a cabo en el colegio?					
2.3 ¿Usted normalmente tiene fácil acceso para comunicarse con su dirección, ya sea formal o informalmente?					
2.4 ¿Normalmente existe una fluida comunicación entre usted y los demás integrantes que componen su comunidad educativa?					
2.5 ¿La información que usted requiere y solicita a la dirección para elaborar alguna actividad, llega normalmente a tiempo?					
2.6 ¿La información que periódicamente recibe usted de la dirección, le llega generalmente por partes?					
2.7 ¿Regularmente la información que usted recibe de las actividades que realiza su establecimiento, llega por otros conductos, que no son los canales formales?					

<p>2.8 ¿Existe como norma general de los directivos, comprometerse a participar, cuando planifican desarrollar una actividad que es valiosa para el colegio?</p>					
<p>2.9 ¿Cuando usted se compromete ayudar en una actividad elaborada por otro profesor de su organización, lo hace normalmente hasta el final de la actividad?</p>					

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
3.1 ¿Generalmente usted tiene claro los diferentes niveles jerárquicos que existen en su organización?					
3.2 ¿Los diversos niveles jerárquicos de su organización se coordinan frecuentemente, para realizar una acción que va en beneficio de todos?					
3.3 ¿Generalmente la dirección de su organización, utiliza constantemente alguna medida de control para que su unidad cumpla con lo estrictamente planificado?					
3.4 ¿La característica normal de la organización es el trabajo en equipo entre los diferentes niveles jerárquicos?					
3.5 ¿Normalmente se trabaja en forma armoniosa entre la dirección y el resto de la comunidad educativa?					
3.6 ¿Las relaciones de trabajo que se dan generalmente son armoniosas?					
3.7 ¿Normalmente la dirección de su organización, ordena la gestión que deben desarrollar en el transcurso de año escolar?					
3.8 ¿Generalmente para que usted sea integrante de un nivel jerárquico en su organización, ya sea: en la					

<p>dirección, departamento o unidad, debe poseer una adecuada especialización para cumplir responsablemente con sus funciones?</p>					
<p>3.9 ¿Normalmente usted se siente motivado para trabajar con la infraestructura que tiene su colegio?</p>					

4. LIDERAZGO

PREGUNTAS	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
4.1 ¿El líder formal de su organización informa periódicamente la gestión que deben hacer todos sus integrantes?					
4.2 ¿El Líder formal de su organización trabaja permanentemente en coordinación con todos los integrantes de la organización?					
4.3 ¿El líder formal motiva la participación constante de los demás integrantes de su organización, para que opinen sobre la forma de llevar adelante una determinada actividad que beneficia a todos?					
4.4 ¿El líder formal regularmente controla la gestión de las actividades que desarrollan en su unidad?					
4.5 ¿El líder formal está normalmente generando espacios de convivencia en su organización?					
4.6 ¿El líder formal se relaciona constantemente con la comunidad para posibilitar la adecuación de la organización de acuerdo a los cambios que se han suscitado en su entorno?					
4.7 ¿El líder formal de su organización inspira o motiva constantemente a los integrantes para que trabajen en la					

ejecución de proyectos?					
4.8 ¿Para mejorar la gestión de la organización donde usted trabaja, el líder formal constantemente está motivando la necesidad para que cada integrante se perfeccione?					
4.9 ¿Constantemente el líder formal demuestra poseer habilidades técnicas para dirigir la organización donde usted trabaja?					
4.10 ¿El líder formal inspira normalmente confianza en la gestión que realiza, frente a los demás integrantes de la organización donde usted trabaja?					
4.11 ¿El líder formal constantemente reconoce y valora la gestión que desarrollan los integrantes de su unidad?					
4.12 ¿El líder formal promueve la participación de sus integrantes?					

ANEXOS 2

Modelo de gestión de Calidad de Fundación Chile



ANEXOS 3

Ficha Técnica: Estructura fundamental

Áreas y dimensiones institucionales

Instrucciones:

De acuerdo a las siguientes categorías, valorice de 0 a 5 la realidad que más representa en su establecimiento.

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

Área de Liderazgo						
Liderazgo						
Visión Estratégica y Planificación						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.			2			
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.			2			
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	0					
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
Debe realizarse un seguimiento de la Planificación del establecimiento, ayudados por indicadores establecidos anualmente. Crear mecanismo de control.						

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	Documento de Planificación del establecimiento.
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	Documento de PEI
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	No existe

Área de Liderazgo						
Liderazgo						
Conducción y Guía						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.			2			
Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	0					
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
Se debe crear instrumento de medición de evaluación para Directivos.						

Dimensiones	Evidencias
Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	Documento de procedimiento de reuniones con Directivos y docentes. Documento de evidencia de memos enviados a profesores.
Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	No existe

Área de Liderazgo						
Liderazgo						
Información y Análisis						
Nivel	0	1	2	3	4	5
La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.			2			
Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.			2			
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
Se deben definir procedimientos y documentar más evidencia sobre los temas de información y su difusión a los demás niveles incluyendo a los alumnos y apoderados.						

Dimensiones	Evidencias
La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.	Documento de reglamento interno funcionarios y alumnos.
Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	Discurso anual del directo: reflejada en el portal web del colegio.

Presente y sintetice los aspectos que se deben mejorar en esta Área:

El liderazgo administrativo en una comunidad de aprendizaje debe aunar los esfuerzos de la facultad, los estudiantes y el resto de la comunidad para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad que atienda las necesidades de todos los estudiantes. Además, debe apoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo a estas decisiones para introducir los cambios. Para que una escuela sea efectiva todos los componentes de la organización deben tener un compromiso real con el cambio planificado. Este cambio en realidad debe provenir de la selección, adaptación e implantación de una serie de innovaciones que atiendan las necesidades de la comunidad escolar; y debe permitir el alcance de una mayor productividad, y que los resultados demuestren la calidad académica y los procesos administrativos. El director y el grupo de maestros de esa escuela necesitan una mentalidad abierta y proactiva, y que ante cada problema o situación que se presente vean una gran oportunidad de desarrollo. La escuela, como institución formal, debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento

de la institución. Esta gestión hace que el proceso de cambio sea uno deseable, necesario y que permita a la escuela el mantenerse en un rol proactivo ante las demandas de la sociedad. De esta manera, el producto de la escuela responde también a las expectativas de la sociedad que crea la escuela con ese propósito. Para que una escuela sea efectiva tiene que adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita su desarrollo continuo, debe tener una comunicación adecuada entre sus miembros, debe tener un balance de poderes y de participación activa de todos sus miembros. Esa escuela tiene que utilizar adecuadamente los recursos humanos, debe promover cohesión entre sus miembros y éstos

deben mantener una moral alta. Además, los miembros de la escuela deben utilizar su autonomía para adaptarse a los retos que le produce el ambiente, planificar el cambio e introducir innovaciones que le permitan estar en mejoramiento continuo y colaborar juntos utilizando el consenso para la solución adecuada de los problemas que se presenten. Es importante que a través de la gestión educativa se introduzcan las innovaciones que sean necesarias para lograr un proceso educativo más exitoso.

Área Gestión Curricular						
Organización Curricular						
Organización Curricular						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.					4	
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OFCMO.					4	
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
Mejorar procedimiento de entrega y publicación de la información.						

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.	Documentos validados por el gobierno para la articulación de los programas de Marco Curricular. Documento Plan de Estudio Documento Plan Anual Documento PEI Calendarización: Portal Web del colegio.
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OFCMO.	Documentos que avalan la existencia de documentos de la coherencia entre ciclos y niveles y progreso de OFCMO. Reunión con los involucrados en el progreso OFCMO.

Área Gestión Curricular						
Gestión Curricular						
Preparación de la Enseñanza						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.					4	
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.					4	
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.					4	
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
Mejorar prácticas						

Dimensiones	Evidencias
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.	Resultado obtenido en el SIMCE y PSU Resultado de asistencia a clases. Resultado de matrícula en el año
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	Carpeta de registro de observaciones del alumno. Resultado obtenido en el SIMCE y PSU Resultado de asistencia a clases. Resultado de matrícula en el año
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	Carpeta de registro de observaciones del alumno. Resultado obtenido en el SIMCE y PSU Resultado de asistencia a clases. Resultado de matrícula en el año

Área Gestión Curricular						
Gestión Curricular						
Preparación de la Enseñanza						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.					4	
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.					4	
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.					4	
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
Mejorar prácticas						

Dimensiones	Evidencias
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.	PEI Programas de estudios Actas de reunión que instruye dicha práctica.
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	Actas de reunión que instruye dicha práctica. Registro de libros de clases Actas de atención de apoderados por consulta de avance del educando.
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	Actas de reunión que instruye dicha práctica. Registro de libros de clases

Área Gestión Curricular						
Gestión Curricular						
Acción Docente en el Aula						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.		1				
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.			2			
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.			2			
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
No existe una evidencia clara en las prácticas de recogimiento de información, expectativa sobre el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.						

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	Actas de reunión que instruye dicha práctica. Registro de libros de clases
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	Actas de reunión que instruye dicha práctica. Registro de libros de clases
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	Documento en autocad de ubicaciones de sala y recintos. Acta de reuniones. Proyecto Operativo Educacional

Área Gestión Curricular						
Gestión Curricular						
Evaluación de la Implementación Curricular						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.			2			
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.			2			
Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.				3		
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
Se debe mejorar la práctica de cobertura curricular, evaluación en los distintos ciclos e instancias de reflexión						

Dimensiones	Evidencias
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.	Actas de reuniones Directivos. Actas reuniones docentes
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.	Actas de reuniones Directivos. Actas reuniones docentes
Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	Actas de reuniones Directivos. Actas reuniones docentes

Presente y sintetice los aspectos que se deben mejorar en esta Área:

La escuela que cada vez se concibe más a sí misma como autónoma y como realidad que aprende, requiere incrementar y desarrollar la evaluación interna (o autoevaluación) y resituar la evaluación externa. Si un centro educativo adquiere y toma protagonismo y autonomía en su organización y funcionamiento y en los planteamientos educativos y curriculares estará muy interesado por conocer cuáles son sus logros, lo relevante del camino recorrido, las dificultades y deficiencias encontradas y relanzar desde ahí su programa.

Para que la escuela funcione siempre bien, no nos debemos fijar sólo en el rendimiento del alumno; son múltiples los factores que contribuyen hoy en día a la calidad y excelencia de la escuela.

La participación en los procesos de autoevaluación no sólo es una exigencia técnica, sino social. La participación de los usuarios de las instituciones aporta validez a las preguntas, indicadores, criterios, etc. El problema no residirá en admitir esa participación sino en delimitar la forma y el grado como se ha de desarrollar.

La autoevaluación como concreción de una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa deja así de ser sentida como una amenaza, fiscalización o imposición para convertirse en una excusa, medio para el intercambio, el encuentro o la ayuda.

Esta modalidad de evaluación podría clasificarse al mismo tiempo de externa e interna, en la medida en que pueden intervenir agentes externos que faciliten el proceso de autorreflexión: está guiada por principios democráticos; y más allá del valor que pueda tener para los centros educativos, permite generar un conocimiento sobre las escuelas y favorecer los procesos de autorreflexión.

Área Convivencia Escolar						
Convivencia Escolar						
Convivencia Escolar en función del PEI						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.					4	
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.					4	
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
Dentro de las características que posee el colegio presenta un buena infraestructura y espacios amplios que aporta al ambiente además de la organización religiosa con el apoyo de pastorales juveniles y con una constante llegada a la iglesia.						

Dimensiones	Evidencias
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	Reglamento de comportamiento. Reglamento interno de Higiene de orden y seguridad
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	Acta de reuniones de centro de padres. PEI

Área Convivencia Escolar						
Convivencia Escolar						
Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.					4	
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.					4	
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.					4	
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
<p>Los apoderados o padres tiene solo algunas veces instancias de comunicación, participación o se compromete con su colegio, ante este porcentaje es difícil desarrollar una línea de trabajo cuando la motivación es prácticamente inexistente. Los docentes se comunican de manera clara y directa con sus directivos, lo que provoca diferencias en el marco laboral y educativo, lo cual se ve reflejado en la inexistente elaboración de una planificación educativa.</p>						

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	Infraestructura adecuada
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	Clases diferenciales. Clase de reforzamiento en matemática y lenguaje
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	Orientadora

Presente y sintetice los aspectos que se deben mejorar en esta Área:

El Aprendizaje", para lograrlo se proponen las siguientes acciones: Establecer en el aula un clima de relaciones respetuosas y de confianza con y entre los alumnos, donde la empatía, la posibilidad igualitaria de participación, la tolerancia, la solidaridad y el respeto como valor fundamental presidan cada una de las acciones pedagógicas y logren imponerse a cualquier diferencia (étnicas, sociales, culturales, económicas, de género, etc.) que puedan entorpecer el logro de los objetivos trazados. Por supuesto que, para lograrlo, se requiere usar en el aula normas lo suficientemente consistentes y coherentes con este objetivo, diseñando estrategias de intervención prácticas para cuando se quebrantan dichas normas. Manifiestar altas expectativas respecto de las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos. No prejuiciar ni discriminar de partida, cuando el docente transmite una motivación positiva y honestamente cifra altas expectativas en las capacidades de sus alumnos, cuando lucha a fondo por desarrollar dichas capacidades, favoreciendo la autonomía y la perseverancia en el trabajo escolar, los resultados mejoran. Es verdad que esto parece bastante utópico, pero ha sido comprobado varias veces y cualquier docente que haya puesto por delante de su quehacer esta inquietud, puede asegurar que sí resulta.

Lo que ocurre, tal vez, es que nuestra formación profesional siempre ha sido deficiente en esto. Una cosa que me llamó la atención desde el primer momento en la universidad es que nuestros profesores, luego de tomar un examen, siempre hablaban de corregirlo. Cuando nos enseñaron

"evaluación" nos metieron a fuego en la cabeza que había que "corregir" todos los trabajos de los alumnos. . Esto parece tan obvio que, como suele ocurrir, pocas veces se considera y suelen cometerse errores, ya sea con la flexibilidad del uso de los espacios o la oportunidad y disposición de los mismos. Debo señalar que, según mi experiencia, esto generalmente es más una falla de los estamentos directivos y administrativos, que de los propios docentes. Nunca voy a olvidar

cuando en un colegio determinado donde antes trabajé, se requirió, por espacio de un par de meses, para una actividad extraordinaria, habilitar una sala de música.

Área Gestión de Recursos						
Recursos Humanos						
Recursos Humanos						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.				3		
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.				3		
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
<p>En el colegio los profesores si cumplen con las exigencia establecida por el colegio en cuanto generar una ambiente propicio para el aprendizaje pero en cuanto a lo efectivo que puedan ser esta para involucrar a todo lo estudiantes puedes que sean efectivas pero no eficaces, en cuanto a posibles remediales es poseer tiempo establecidos en la planificación para poder mejorar, ya que , como mocionábamos antes el problema se encuentra presente en los tiempo que toma desarrollar la clases debido a diferentes resistencias tanto como de los estudiantes como del mismo.</p>						

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	Actas de reuniones. Documento de propuesta anual
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	Documento individual de planificación anual

Área Gestión de Recursos						
Recursos Humanos						
Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.				3		
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.				3		
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
<p>En el colegio los profesores si cumplen con las exigencia establecida por el colegio en cuanto generar una ambiente propicio para el aprendizaje pero en cuanto a lo efectivo que puedan ser esta para involucrar a todo lo estudiantes puedes que sean efectivas pero no eficaces, en cuanto a posibles remédieale es poseer tiempo establecidos en la planificación para poder mejorar, ya que , como mocionábamos antes el problema se encuentra presente en los tiempo que toma desarrollar la clases debido a diferentes resistencias tanto como de los estudiantes como del mismo.</p>						

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	Acta de reuniones. PEI
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	Acta de reuniones. Balance Anual Financiero

Área Gestión de Recursos						
Recursos Humanos						
Procesos de Soporte y Servicios						
Nivel	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.				3		
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.				3		
Descripción de lo que se debe mejorar en este aspecto:						
<p>En el colegio los profesores si cumplen con las exigencia establecida por el colegio en cuanto generar una ambiente propicio para el aprendizaje pero en cuanto a lo efectivo que puedan ser esta para involucrar a todo lo estudiantes puedes que sean efectivas pero no eficaces, en cuanto a posibles remédiale es poseer tiempo establecidos en la planificación para poder mejorar, ya que , como mocionábamos antes el problema se encuentra presente en los tiempo que toma desarrollar la clases debido a diferentes resistencias tanto como de los estudiantes como del mismo.</p>						

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	Acta de reuniones. PEI
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	Acta de reuniones. PEI

ANEXOS 4

Plan de Mejoramiento para el Establecimiento

Objetivo general

Desarrollar e instalar en un plazo de cinco años, estructuras, procedimientos y competencias profesionales que aseguren mejoras efectivas en la calidad y equidad educacional del Colegio diocesano Nazaret de Alto Hospicio, donde abarque los ámbitos de gestión Liderazgo, Curricular, Convivencia, y de Gestión de recursos, a partir de un diagnóstico compartido por todos los agentes que conformen su comunidad educativa.

1.- Área del Modelo Liderazgo

Objetivos

- Orientar siempre la toma de decisiones del Equipo Directivo o Gestión (E.G.D.) al mejoramiento de sus saberes y prácticas, en comparación con el diagnóstico inicial, leales al ideario educativo de la comunidad que sirven y rigurosamente fieles a las metas trazadas y compartidas.
- Generar la necesidad del trabajo en equipo para mejorar todas las prácticas pedagógicas, este deberá ser cohesionado entre quienes tienen decisiones que tomar y que afectan el clima escolar, los diferentes estamentos (UTP, Inspectoría General, Orientación, Centro de padres y apoderados, de alumnos, consejo de profesores, Consejo Escolar).
- Propiciar en toda la comunidad educativa la necesidad de trabajar por metas y planes de trabajo comunes (pedagógico, orientación, disciplina, centros de padres, de alumnos, consejo escolar, etc.).
- Orientar el accionar de la gestión directiva a la conformaciones de una red de apoyo que le facilite el logro de las metas consensuadas por la comunidad educativa.

Ámbito a mejorar

Ámbito de Gestión Directiva

Implementar estructuras y procedimientos efectivos y eficaces que permitan introducir mejoras en la calidad y equidad del servicio educacional prestado. Permitiendo al Director y equipo de trabajo tomar decisiones asertiva y oportuna, y apoyo a la autoevaluación de la gestión.

Líneas de Acción

- Implementación de autoevaluaciones (Director, equipo de trabajo y docentes) y encuesta de satisfacción, vía plataforma informática y físico (papel). Población a encuestar a alumnos y apoderados.
- Desarrolla e implementar software informático, en la actual plataforma informática que posee el colegio, donde realice las actividades POE Anual y su seguimiento. Dicho seguimiento deberá reportar indicadores de resultado de acción.

Indicadores esperados:

- Indicadores de cumplimiento del plan de trabajo.
- Indicadores de cumplimiento de actividades.
- Indicadores de usabilidad de plataforma informática del colegio.

2.- Área del Modelo Gestión Curricular:

Objetivos:

- Construir una sólida relación con la Unidad Técnica, con la finalidad de lograr una mejor organización e implementación curricular y efectiva planificación didáctica.
- Inducir a la formación y actualización de directivos y docentes.
- Desarrollar un proceso con el conjunto de docentes del Colegio, teniendo como antecedentes relevantes el currículo, el PEI y el fortalecimiento de

los procesos de gestión específicos, con el objeto de mejorar la acción docente en el aula.

- Apoyar en la confección del Proyecto pedagógico del Colegio, estableciendo con claridad el perfil del estudiante, el rol de la formación general en el proceso formativo del estudiante, rol de la formación diferenciada en el proceso formativo de los estudiantes.
- Mejorar los procesos de aprendizaje en los alumnos de los distintos niveles.

Ámbito a mejorar

Gestión Curricular

- Mejor rendimiento académico y SIMCE.

Líneas de Acción

- Utilizar sistema de monitoreo.
- Realizar convenios institucionales con universidades estatales, con el objetivo de capacitar a nuestros docentes en los concomimientos de estrategias para elevar los indicadores de SIMCE.
- Mantener asistencia de alumnos a clases.
- Mantener número de matriculas.
- Talleres de reforzamiento en matemática, lenguaje y técnicas de estudio.
- Realizar acción transversal de las asignaturas de matemática y lenguajes con las demás asignaturas. Utilizar forma de CASO para evaluaciones con el objetivo de incentivar la lectura.
- Realizar capacitaciones on-line para docentes.

3.- Área del Modelo Convivencia Escolar:

Objetivos:

- Orientar y facilitar la generación y/o actualización de normativas y procedimientos de convivencia e inclusión de acuerdo a los principios orientadores de una convivencia escolar democrática.

- Orientar y facilitar la aplicación de prácticas acordes con las normativas y procedimientos de convivencia e inclusión definidos.
- Facilitar el desarrollo de competencias en los distintos actores de la comunidad educativa para la aplicación concreta de prácticas de convivencia de acuerdo a los valores de la autonomía, diálogo, respeto a la diversidad y solidaridad.
- Asesorar en la formulación y la aplicación de mecanismos de apoyo a estudiantes o grupos de ellos en riesgo o con dificultades de convivencia e integración.
- Disminuir consumos indebidos, accidentabilidad y erradicar violencia.

Ámbito a mejorar

Ámbito de inclusión

- Mejor procedimiento de inclusión

Ámbito convivencia escolar

- Actualizar normativas y procedimientos de convivencia

Líneas de Acción

- Talleres y campañas para erradicar y mejorar las relaciones humanas. Violencia.
- Talleres y campañas para bajar el consumo indebido de sustancias adictivas.
- Talleres para evitar accidentabilidad.
- Talleres y campañas para la inclusión de alumnos discapacitados.
- Promover lo valórico y actitudinales utilizando las redes sociales como el facebook y twitter. Los cuales deberán ser manejado por los especialistas del caso, el orientador con la participación directa de las jefaturas de cursos.

4.- Área de Modelo Gestión de Recursos

Objetivos:

Implementar prácticas que aseguren el uso eficiente y eficaz de los recursos tecnológico, humano y financiero institucionales.

Ámbito a mejorar

Ámbito Tecnológico

Ámbito Recurso Humano

Ámbito Financiero

Líneas de Acción

- Realizar focos grupales a docentes y paradocentes para diagnosticar las necesidades de esto en relación con las competencias requeridas para implementar el Proyecto Educativo Institucional.
- Realizar una vez por trimestre reunión de planificación, donde el docente formule y comunique las metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.
- Implementar un software informático de abastecimiento que controle los recursos materiales, tecnológicos y equipamiento que requiere la implementación del Proyecto Educativo Institucional.
- Implementar entregas de información financiera, a través del portal web del colegio. Dicha información deberá ser mensual, con el objetivo que los participantes se enteren de los hechos financieros producidos.
- Implementar mesa de ayuda que permita dar soportes y servicios se ajusta a los requerimientos de la comunidad educativa.
- Emitir semanalmente por la plataforma Web, reporte de registro y actualización referida a los soportes y servicios.