



**Magíster En Educación Mención  
Gestión De Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional  
Y  
Plan de Mejoramiento Educativo  
Colegio Nazaret**

Profesor guía:

**Mabel Alvear Espinoza**

Alumna:

**Elizabeth Paulina Barrera Maluenda**

**Santiago – Chile, marzo de 2014**

## 1. Índice

|                                         | Página |
|-----------------------------------------|--------|
| 1. Índice                               | 01     |
| 2. Introducción                         | 03     |
| 3. Marco Teórico                        | 05     |
| 4. Dimensionamiento del Colegio Nazaret | 21     |
| 5. Análisis del Diagnóstico Situacional | 37     |
| 6. Desarrollo de los Descriptores       | 58     |
| 7. Análisis de los Resultados           | 69     |
| 8. Plan de Mejoramiento                 | 85     |
| 9. Bibliografía                         | 97     |
| Anexo N°1                               | 98     |
| Anexo N°2                               | 102    |
| Anexo N°3                               | 104    |

## **2. Introducción**

Este diagnóstico y Plan de Mejoramiento educativo comprende aspectos del Colegio Católico Nazaret, de Alto Hospicio. El objetivo principal fue recoger antecedentes que faciliten el inicio de un proceso de revisión en lo que se refiere al área del liderazgo, la gestión curricular, convivencia escolar y gestión de los recursos, para posteriormente plantear un Plan de Mejoramiento que permita proponer estrategias que contribuyan en la eficacia, calidad y pertinencia del servicio educativo del colegio.

El presente trabajo se realizó basado en la propuesta para el análisis sobre la base del modelo de calidad, “sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar”. Dicho sistema es una herramienta que permite a los establecimientos obtener información acerca de las reales necesidades institucionales y proponer acciones de mejoramiento para posteriormente ser implementadas con el objetivo de obtener resultados.

Es necesario entender que este modelo pretende lograr la autoevaluación constante de las instituciones y lograr una autogestión eficiente y eficaz asegurando la tan ansiada calidad en la educación.

La información presentada en el siguiente trabajo corresponde a una investigación de tipo descriptiva, donde los principales métodos de recolección de datos surge de la técnica de observación y entrevistas semi-estructuradas (Ver Anexo 02), La información posteriormente fue ordenada, procesada y analizada para luego concluir con una propuesta que evidencia un plan de mejoras en los ámbitos tratados.

El análisis de los resultados corresponde al promedio de puntuación de los niveles, en relación a las dimensiones y sus descriptores, que cada participante otorgó según sus propias percepciones. Se utilizó una Planilla de Evaluación (Anexo N°3), según la Pauta de Valoración de los Descriptores establecida (Anexo N°2).

Posterior al análisis de los resultados, se realizaron equipos de trabajo para realizar un plan de mejoramiento con acciones que fueran en directa relación a las dimensiones menos valoradas.

La población que participó en el presente trabajo corresponde a personas que se encuentran vinculadas como comunidad educativa al Colegio Nazaret y la muestra se distribuye de la siguiente manera: 15 docentes de diversas asignaturas y niveles, 7 asistentes de la educación, 4 directivos y 15 apoderados y 15 estudiantes que representan a los distintos niveles del establecimiento, elegidos al azar, con un factor común que tiene relación a la disponibilidad de tiempo para participar en estas entrevistas.

Los grupos de trabajo se establecieron según las características, Estudiantes, Profesores, No Docentes, Equipo Directivo y Apoderados, cada uno por separado. El número de los grupos no excede 8 personas por entrevista.

En la primera parte de presente documento se da cuenta de un marco teórico, posteriormente a los antecedentes del contexto, las características del colegio y sus resultados de aprendizaje para finalizar el tratamiento de la información en cuanto al diagnóstico situacional, desarrollo de los descriptores y análisis de los resultados. Finalmente se expresa un plan de mejoramiento según los datos levantados.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1 Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar**

“La política educativa actual se orienta a la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad, entendiendo que durante los noventa el esfuerzo estuvo centrado, preferentemente, en el aumento de la cobertura y la provisión de insumos materiales e intangibles a los establecimientos, para robustecer la precaria situación en la que se desarrollaba la labor docente a inicios de esa década y hoy, alcanzadas ciertas metas de cobertura y estructuración del sistema educativo, es necesario avanzar en asegurar resultados de calidad”. (MINEDUC)

Obviamente que nos encontramos en una situación diferente a la década de los noventa, donde hoy la cobertura educacional ya no es un factor relevante y cobran vida otro tipo de temas, centradas actualmente en los resultados obtenidos. Las condiciones materiales y profesionales han ido variando en el tiempo, respondiendo a la necesidad imperante de tener políticas claras respecto al aseguramiento y calidad de la educación, definiendo con precisión y responsabilización el quehacer de los actores para lograr resultados y aprendizajes.

Para asegurar, entonces la calidad de la educación se deben reconocer los puntos de acción pedagógica en los que se deben realizar mejoras, los objetivos claros, los recursos y los esfuerzos. Para ello se requiere de una política educativa que conozca bien cada uno de estos puntos. Por tanto, se debe pensar en el sistema global, desde la administración y gestión de los establecimientos hasta la práctica misma de generar aprendizajes en aula.

“El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar que el Ministerio de Educación ha desarrollado, promueve el mejoramiento de las

prácticas institucionales, instalando un circuito de mejoramiento, a través de una autoevaluación institucional en base a un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, la revisión y validación de un diagnóstico en el modelo de gestión, la planificación y ejecución de mejoras en los ámbitos más relevantes evidenciados en la evaluación y la vinculación de todo este proceso a las decisiones de apoyo y recursos que provienen de los sostenedores hacia las escuelas y del propio Ministerio a través de la supervisión” (MINEDUC)

Existen ámbitos relevantes en la sistematización del trabajo para lograr resultados académicos y calidad en la educación, que tienen que ver con el liderazgo y la conducción escolar, la gestión e implementación curricular, la convivencia escolar, la administración y la gestión de los recursos, acompañado de un análisis y evaluación permanente de los resultados. Todos temas claves para generar el modelo de calidad de la gestión escolar.

Dicho modelo presenta una estructura y metodología evaluativa que permiten satisfacer tres funciones indispensables para impulsar los procesos de mejoramiento educativo y que se presentan a continuación:

- Función Normativa: Identifica áreas y funciones claves para la gestión escolar, propone un marco ordenador que permite concentrar la evaluación y las acciones de mejoramiento en torno a los ejes centrales de la escuela, implementar y desarrollar un currículum para obtener resultados de aprendizajes significativos en los estudiantes.
- Función Compresiva: La acción de realizar preguntas claras y específicas de las prácticas, conocidas como elementos de gestión, obliga a demostrar con elementos o evidencias tangibles, donde se busca tener una imagen real de las capacidades y condiciones en la que las escuelas desarrollan sus acciones educativas.

- Función transformacional: Al señalar claramente lo que se requiere para lograr prácticas educativas efectivas, mediante una graduación de los sistemas de gestión, se logra evidenciar la práctica real con lo que se debe alcanzar, por tanto orienta a través de la necesidad del cambio para optimizar los procesos.

El modelo se estructura en áreas, dimensiones y elementos de gestión.

Las áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional.

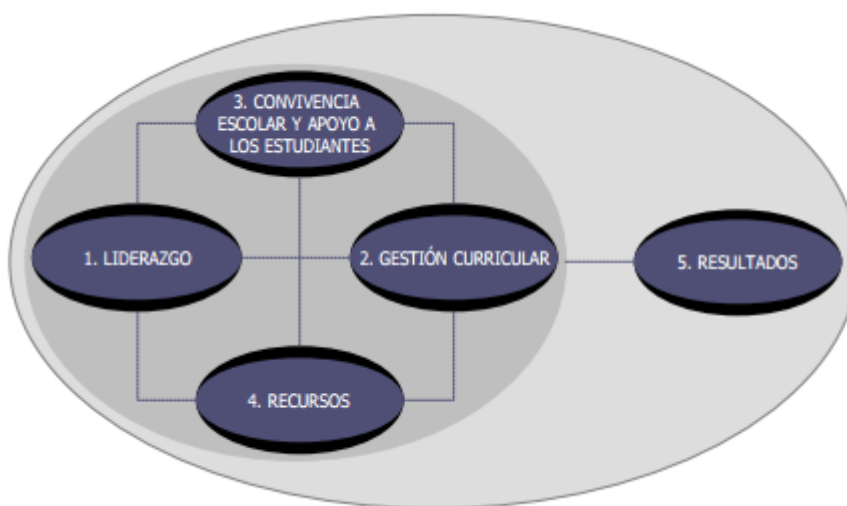


Imagen 1: Áreas del Modelo de Gestión

Fuente: MINEDUC

Las dimensiones, son a su vez, el contenido técnico de las áreas en forma desarticulada y los elementos de gestión describen un grado más específico de la operacionalización de los contenidos de las áreas y sus dimensiones. (Anexo N°1)

Todo lo presentado anteriormente responde a la necesidad imperante de mejorar los resultados educativos y ello necesariamente incide en que los

establecimientos educacionales deban realizar una autoevaluación de sus procesos. Entendiendo autoevaluación como “el paso inicial del sistema de aseguramiento y su propósito es obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que la escuela o liceo realiza cotidianamente. Además, permite identificar ámbitos que pudieran ser entendidos como oportunidades para el mejoramiento de su propia gestión escolar”. (MINEDUC)

En educación, la calidad “parte del compromiso de la alta dirección y de la filosofía que todos los miembros de la organización comprendan que sólo es posible lograr calidad por medio de un cambio de cultura de la empresa (establecimiento) donde se conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente”. (Crosby, 1990).

El centro de la estrategia de mejoramiento continuo en los establecimientos educacionales tiene como eje central el plan de mejoramiento. En esta etapa se diseña, planifica, ejecuta y evalúa acciones que se deben instalar para mejorar las prácticas en los ámbitos priorizados, a través de cambios que permitan optimizar los sistemas y mejorar los resultados.

El plan de mejoramiento, a su vez, puede ser acompañado de un PMEG, esto es, un proyecto de mejoramiento de la gestión que cuenta con fondos aportados por el Ministerio de Educación. El plan se proyecta por un período de 2 a 3 años y supone la instalación de un dispositivo de seguimiento que provea información regular para la Cuenta Pública.

La Cuenta Pública, en el marco del sistema de aseguramiento la cuenta pública cumple dos objetivos fundamentales. Por un lado, transparentar los



avances, dificultades y desafíos de mejoramiento que se han registrado a partir de la implementación de sus distintos componentes y por otro, que a través de esta dinámica se logre comprometer los esfuerzos de la comunidad interna y externa del establecimiento en las acciones que se hayan planificado.

### 3.2 Liderazgo Para Una Gestión De Calidad

Un buen director se hace a partir de las experiencias de vida, donde él o ella desarrolla una pasión por aprender, porque el trabajo del director no es sólo el de monitorear el proceso de aprendizaje, es un trabajo que exige vocación porque conlleva un sentido moral de asegurar que cada niño tenga las mismas oportunidades en la vida, sin importar el medio de donde venga. Entonces esta parte de la experiencia vital de un director es realmente importante. (Canning, 2013)

Pero por otra parte los elementos de trabajo diario, el aprendizaje, el desarrollo continuo, son muy importantes también, es necesario equiparse con los mejores y más recientes conocimientos académicos, para saber qué está pasando en la sala de clases, y tener objetividad suficiente como mirarlo desde fuera. Es necesario lograr que los profesores se alineen en la dirección y los estándares pedagógicos que se buscan y que eso se refleje en el desempeño pedagógico, por eso se requiere un poco de los dos elementos, experiencia de vida y aprendizaje continuo. (Canning, 2013)

El marco de la buena dirección señala que el liderazgo escolar representa el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. En ese sentido,

las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

“Cabe señalar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido, los criterios contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnico- pedagógicas”. (Marco de la Buena Dirección, MINEDUC. 2005).

El liderazgo es un proceso de influencia que puede realizarse de manera dirigida, ayudando a las personas a realizar algo específico y acotado o algo muy amplio y transformador, impulsando las inspiraciones y acciones de terceros de manera expansiva y muchas veces impredecible. (Burns, 1978)

El liderazgo escolar "exitoso" se refiere a orientaciones y prácticas que han demostrado tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar, ya sea directa o indirectamente, a través de las condiciones escolares o las acciones de terceros. Se puede afirmar entonces que:

- El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar. Entre las influencias directas de la escuela, las prácticas en aula son muy relevantes. Los estudiantes tienden a aprender más cuando sus profesores tienen sólidas calificaciones formales y cuando utilizan técnicas apropiadas y de calidad, así como un currículo bien diseñado (Brophy y Good, 1986; Monk, 1994; Wang, Haertel, y Walberg,1992). Los líderes escolares también tienen un efecto sobre el aprendizaje de los estudiantes, pero su incidencia es, a nuestro juicio, más bien indirecta (Hollinger Heck,1996a).

Las afirmaciones respecto de los efectos del liderazgo sobre el aprendizaje se justifican sobre la base de dos fuentes de datos provenientes de la investigación. Los estudios cualitativos muchas veces examinan contextos educativos excepcionales en los cuales el aprendizaje escolar está significativamente por sobre o debajo de las expectativas normales. Estos estudios señalan efectos importantes del liderazgo sobre el aprendizaje escolar (véanse, por ejemplo, Gezi, 1990; Levine y Lezotte, 1990; Mortimore, 1993; Scheurich, 1998). Un liderazgo efectivo, según esta fuente, abarca funciones y características, tales como una orientación no conformista, seleccionar y reemplazar de manera rigurosa a los profesores, apartar de la escuela aquellos elementos distractores que no estén centrados en los aprendizajes, monitorear de manera frecuente las actividades escolares, dar sentido, invertir mucho tiempo y energía en el mejoramiento escolar, apoyar a los profesores y desarrollar un liderazgo pedagógico superior.

Adicionalmente, los directores parecen tener algún efecto sobre otros factores relevantes, como son la participación de los padres, el monitoreo del progreso de los estudiantes, el desarrollo de esquemas exitosos de agrupamiento de los estudiantes y otras disposiciones organizacionales, así como la coordinación en materia de currículo, y políticas y prácticas de promoción escolar rigurosas y equitativas (Cotton, 1995; Sammons et al, 1995; Scheerens y Bosker, 1997). Los estudios de casos que no parten buscando los efectos del liderazgo sino que concluyen que el liderazgo en sí es relevante en el mejoramiento de la enseñanza, también proveen evidencia convincente (véanse Coburn, 2001; Hamilton, y Richardson, 1995).

Existe poca evidencia empírica sobre los efectos del liderazgo formal o informal de los profesores y sus resultados son encontrados. Varios investigadores han demostrado que la capacidad de los profesores para funcionar como líderes

puede verse dificultada por la reticencia del director a compartir su autoridad (Brown, Ruthcrford, y Boyle, 2000'; Scribner, Hager, y Warne, 2002; Smylie, Conley, y Marks, 2002). Por otra parte, Duke, Showers e Imber (1980) comprobaron que una mayor participación de los profesores en la toma de decisiones de la escuela se traducía en una escuela más democrática.

– Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos. La evidencia proveniente de diferentes tipos de escuelas confirma la idea de que algunas prácticas de liderazgo son valiosas en casi todos los contextos (Day et al, 2000; Leithwood, Jantzi, y Steinbach, 1999; Southworth, 1998). Estas prácticas deben considerarse como un componente necesario —pero no suficiente— del repertorio de un líder exitoso. Describir las acciones comunes de los líderes exitosos en la mayoría de los contextos es más fácil de lo que uno podría imaginar, porque muchos estudios cuantitativos de gran escala han identificado un conjunto relativamente estable de hallazgos. Esta evidencia, proveniente de contextos escolares y no escolares, apunta a tres categorías generales de liderazgo que pueden contribuir al éxito. Hollinger y Heck (1999) llaman a estas categorías "propósitos", "personas", y "estructuras y sistemas sociales". Conger y Kanungo (1998) hablan de "estrategias para elaborar una visión", "estrategias para construir eficacia" y "estrategias para el cambio de contexto".

– El liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros. Liderazgo directivo y liderazgo docente. La mayor parte de la investigación sobre liderazgo escolar se centra en el liderazgo ejercido por los administrativos y los profesores y ha documentado una amplia gama de responsabilidades, estilos y funciones de liderazgo. Una reseña reciente (Leithwood y Duke, 1999) describió veinte diferentes formas de liderazgo directivo que los autores clasificaron en seis enfoques genéricos de liderazgo:

pedagógicos, transformacionales, morales, participativos, administrativos y contingentes.

El liderazgo de los profesores puede ser incluso más variado en formas y funciones. Se espera de parte de los profesores que asumen roles formales de liderazgo (incluido el de profesor jefe, jefe de departamento, coordinador de programas especiales o mentor) que desempeñen funciones como representar a la escuela en la toma de decisiones a nivel de distrito (Fullan, 1991); que lideren sub unidades escolares (Cooper, 1993); que estimulen el crecimiento profesional de sus colegas (Wasley, 1991); que defiendan la labor desarrollada por los profesores (Bascia, 1997); y que mejoren los procesos de toma de decisiones dentro de la escuela (Malen, Ogawa, y Kranz, 1990). El liderazgo de los profesores también puede expresarse de manera más informal, por ejemplo, en los roles de apoyo en las comunidades de aprendizaje que la atención personal de un líder hacia sus empleados incrementa los niveles de entusiasmo y optimismo, reduce la frustración, transmite un sentido de misión y aumenta de manera indirecta el rendimiento (McColl-Kennedy y Anderson, 2002).

– Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de estudiantes establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia.

Muchos líderes educativos atienden estudiantes con diferentes orígenes y características sociales: jóvenes que viven en situación de pobreza o aquellos cuya raza, etnia, características físicas o mentales, antecedentes culturales o habilidades en su lengua natal se salen del cauce cultural normal. Estos estudiantes muchas veces no han tenido muy buen desempeño escolar.

El liderazgo parece ser especialmente crucial en escuelas que atienden estudiantes diversos que a su vez requieren de prácticas diferenciadas. Por

ejemplo, se ha descubierto que los efectos del liderazgo sobre los logros escolares son más decisivos en las escuelas que atienden a estudiantes de bajo nivel socioeconómico que en aquellas que atienden a estudiantes de alto nivel socioeconómico (Hallinger y Heck, 1996a). Desgraciadamente, las investigaciones indican que los aspirantes a líderes educativos suelen resultar especialmente reacios a trabajar en contextos de precariedad socioeconómica, lo que exacerba aún más los desafíos de liderazgo en esas escuelas (Winrer y Morgenthal, 2002).

La evidencia sugiere que los líderes escolares exitosos centran sus esfuerzos en cuatro prioridades, las cuales, aunque importantes en todos los contextos, adquieren especial relevancia en escuelas empeñadas en mejorar su capacidad de atender en buenas condiciones a estudiantes de orígenes diversos.

En las escuelas que muestran grandes avances en resultados escolares los líderes educativos mantienen un claro y consistente foco en mejorar la enseñanza y no aceptan excusas para el incumplimiento de las metas fijadas. Ayudan a los profesores a entender cómo pueden trabajar de manera más efectiva con sus estudiantes y esto aumenta la certeza en los profesores de que pueden lograr una diferencia (Louis y Smith, 1992; Rosenholtz, 1985).

Desarrollar formas potentes de enseñanza-aprendizaje supone poner una especial atención en las problemáticas que surgen a nivel del aula y de la escuela. Por ejemplo, los líderes ponen el acento en la necesidad de que el equipo educativo en su conjunto tenga metas ambiciosas de aprendizaje para todos los estudiantes.

Expresan altas expectativas, entre otros, tomando decisiones fundadas respecto de las políticas de promoción de los estudiantes (McCoy y Reynolds, 1999; Westbury, 1994) y del tamaño y la composición de los cursos (Finn, 2002; Nye, Hedges, y Konstanropoulos, 1999).

Los líderes exitosos fijan altos estándares respecto del currículo escolar. Desafortunadamente, el currículo en escuelas que atienden a estudiantes de condiciones diversas y en situación desventajosa está muchas veces circunscrito a habilidades y conocimientos básicos, y carece en gran medida de sentido para los alumnos. Knapp y asociados (1995), Gamoran et al (1995), Reyes, Scribner y Scribner (1999), y Scheurich (1998), entre otros, han investigado acerca de las dimensiones de un currículo desafiante que pueda ser efectivo con estudiantes de bajos resultados o marginalizados.

En estos contextos de diversidad, los estudiantes pueden beneficiarse de un tipo de enseñanza receptiva en la cual los contenidos pedagógicos estén orientados a forjar valores, conocimientos, habilidades y patrones discursivos asociados con los antecedentes culturales de los alumnos (Foster, 1995; Ladson-Billings, 1994). Los líderes escolares promueven una enseñanza culturalmente receptiva, demostrando ellos mismos un enfoque culturalmente receptivo en sus relaciones con los padres, profesores y estudiantes (Riehl, 2000).

En escuelas que atienden poblaciones diversas, el aprendizaje escolar también parece aumentar cuando hay una coherencia en el programa de estudios. Esto requiere un sólido liderazgo para seleccionar y adoptar un marco general común y transformarlo en una prioridad para la escuela, alentar a los profesores a trabajar en colaboración y proporcionar una capacitación permanente al equipo educativo en el uso de este marco general de trabajo (Newman et al, 2001).

Finalmente, hay creciente evidencia de que el aprendizaje escolar es más bajo en las escuelas que atienden estudiantes provenientes de contextos de diversidad o en situación desventajosa debido a que, por lo menos en parte, estas escuelas reciben a los profesores menos calificados y son incapaces de retener a los profesores calificados (Darling-Hammond y Youngs, 2002). En estas escuelas,

los procesos de enseñanza-aprendizaje se ven potenciados cuando los líderes utilizan todos los medios posibles para atraer y retener a buenos profesores.

Podría pensarse que las escuelas que trabajan en condiciones de alta vulnerabilidad son exclusivas de los países que como Chile, no cuentan con un elevado desarrollo económico. Sin embargo, un vistazo a la realidad de Plaistow, barrio del este de Londres, nos ayudará a tomar conciencia de que los obstáculos y condiciones de trabajo son los mismos para cualquier escuela que atienda niños vulnerables, ya se encuentre en Santiago de Chile o en la capital del Reino Unido. (Canning, 2013).

### 3.3 Vulnerabilidad Social y Educación

La vulnerabilidad socioeconómica se define como pérdida de bienestar causada por el riesgo que proviene de la variabilidad del ingreso. Por esta razón, hace sentido identificar características relacionadas con la pobreza y la volatilidad del ingreso que presentan los hogares. El indicador utilizado para medir el bienestar debe capturar el riesgo que enfrenta el hogar.

La vulnerabilidad social reflejada en educación, según la mirada del profesor Tom Cannin (2013) responde a que el estereotipo de unidad familiar ha cambiado en los últimos años. Nuestras escuelas deben abrazar la diversidad. Algunos profesores(as) se resisten a ver esto y enseñan tal como se hacía veinte años atrás; yo discutiría cuán inapropiado es eso en el Chile moderno, tenemos que considerar la comunidad a la cual servimos, los problemas sociales de esta comunidad. Ser profesores hoy implica mucho más que enseñar, considera también cuidado social, empleo y todas las condiciones que rodean al niño, porque no podemos esperar que progrese si no tiene condiciones de vivienda adecuada, si la unidad familiar es débil e inestable; muchos niños están floreciendo a pesar de estas condiciones. Y cuando escucho de algunos colegas



que trabajan en áreas más acomodadas referirse a nuestra realidad, quisiera poner en entredicho el cliché de que es muy difícil que los niños de barrios vulnerables tengan éxito en la educación, quisiera decirles que hay niños realmente asombrosos, algunos de los más increíblemente inteligentes y talentosos niños que podamos imaginar, viviendo en círculos de pobreza, a los que la educación puede liberar, no es todo sombrío y triste, hay historias maravillosas en nuestras escuelas públicas de Chile y Londres y hay profesores fantásticos haciendo la diferencia en nuestras ciudades.

Las Naciones Unidas, en una publicación del año 2003 destaca que la salud, la educación y el contacto social son elementos indispensables para el bienestar de los niños(as). Además son poderosos determinantes del futuro del niño(a), especialmente de su desarrollo y conducta adolescente.

Por tanto, la educación es un factor fundamental en la reducción de las causas , las manifestaciones y las consecuencias de la vulnerabilidad, entre ellas la pobreza y el trabajo infantil. La educación es también un derecho consagrado en el Artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en que se reconoce el valor humano de la educación y su influencia indispensable en el fortalecimiento del respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Los niños(as) que reciben una educación primaria ya se encuentran camino a obtener los instrumentos y fundamentos necesarios para reducir las posibilidades de padecer vulnerabilidad cuando sean adultos. Los niños en edad escolar que no asisten hoy a la escuela son jóvenes analfabetos del mañana, cuyas perspectivas de vida, por lo que respecta al empleo y en general, son las menos alentadoras. (Naciones Unidas, 2003).

Realmente, existe bastante información respecto a la vulnerabilidad social y la educación, explicitando el trabajo y compromiso de las entidades educacionales y políticas públicas para mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes, siendo personas en un riesgo constante si no se incorporan y permanecen en el sistema educativo.

Muchos niños y jóvenes de clases sociales desfavorecidas, cuando acceden a la escuela están privados de algunos hábitos de comportamiento para poder convivir y de los esquemas de conocimiento necesarios para enfrentarse con éxito a las tareas académicas (Vélaz de Medrano, 2002). Manifiestan una peor comprensión de las normas y objetivos escolares, tienen escasa motivación de logro, menor nivel de autoestima generado en sus familias, presentan poca tolerancia a la frustración, conductas inadaptadas y ausencia de expectativas a mediano plazo. Esto frecuentemente conlleva dificultades en el aprendizaje, en el desarrollo emocional y, finalmente, en el acceso al empleo (Seligman, 1981; Waxman, 1992).

Esta situación de desventaja necesita una intervención educativa específica para que aprendan a convivir y a comportarse adecuadamente. Desde esta perspectiva, la intervención se realiza desde el derecho a un proceso educativo igual que sus compañeros, no desde la patología y la etiqueta que suele aplicárseles (por ejemplo, riesgo social, desamparo, delincuencia, etc.).

Sin embargo, todas estas iniciativas que tratan de paliar algunas de las carencias de habilidades de vida y de capacidades básicas para la inserción social y laboral de estos jóvenes (como las estrategias de aprendizaje, las habilidades sociales y socio-laborales, el autoconcepto y autoestima, la motivación de logro, las expectativas de futuro, las actitudes, valores y normas), necesitan introducir la atención orientadora y psicopedagógica en sus intervenciones.

Los educadores y orientadores deben conocer en profundidad los factores que aumentan el riesgo de exclusión para poder hacer un análisis crítico de la oferta educativa específica de carácter preventivo dirigida a este tipo de población, tanto en el marco del sistema educativo formal como desde iniciativas generadas y desarrolladas en el entorno comunitario por distintas organizaciones, asociaciones y servicios sociales. Además, debe realizarse una intervención conjunta de todos los agentes educativos (profesores, orientadores, mediadores, trabajadores sociales, etc.) para hacer que estos jóvenes tengan la oportunidad de aprender habilidades de vida o capacidades para la inserción social y laboral como aprender a aprender, a ser, a tomar decisiones, a resolver problemas, a comportarse y a convivir (Vélaz de Medrano, 2002).

Opción por un modelo comprensivo y de justicia social: influencia de la globalización.

La escuela graduada, organizada de forma inflexible en grupos homogéneos de edad y de capacidades, con un mismo currículo, igual metodología y un mismo ritmo para todos, es una escuela preocupada sólo por la transmisión de conocimientos y no por el aprendizaje relevante de todos los diferentes estudiantes.

En este tipo de escuela se origina el fracaso de los más desfavorecidos y la inhibición de la singularidad de los estudiantes. Por tanto, la sociedad del conocimiento y, principalmente, la sociedad de riesgo en la que vivimos, requiere una escuela diversificada, flexible y comprensiva, con una metodología sensible a los ritmos diferentes de cada individuo, donde lo importante no es la explicación del profesor, sino el trabajo singular de cada aprendiz (a veces, en solitario y, a veces, en cooperación), que el docente tiene que diseñar, estimular, orientar y valorar (Pérez Gómez, 2002).

Más aún, afrontar el problema de la exclusión social requiere adoptar medidas que permitan aumentar la igualdad de oportunidades -o más bien, equivalencia de posibilidades, contenidos, estrategias, expectativas y resultados-, compensar las desigualdades, reducir la vulnerabilidad social y desarrollar las competencias clave de los estudiantes. El modelo que permite abordar estas cuestiones es el modelo comprensivo que es el que están adoptando las escuelas que tratan de superar la clasificación y segregación de los estudiantes. De hecho, uno de los principales objetivos de las reformas comprensivas fue eliminar las divisiones internas en el periodo de escolaridad obligatoria y común porque se demostró que la selección temprana de los estudiantes podría ser sesgada y perjudicar a los que ya llegaban con desventaja o no reflejar las capacidades reales de los estudiantes (Fernández Enguita, 2002).

La globalización, sin las condiciones para integrar, provoca el aumento progresivo de las desigualdades y de la exclusión social de determinados colectivos. Por ello, uno de los retos más importantes actualmente es globalizar la justicia social y la solidaridad, en la misma medida que se globaliza el mercado, y hacer ambos compatibles. Actualmente, éste es un asunto conflictivo y de debate para la ética contemporánea pues plantea y defiende una posición ético-económica en la que se conjugue el mecanismo del mercado y las exigencias éticas de justicia social (Conill, 2001). Es decir, es necesario un punto de encuentro entre el *principio de racionalidad económica* – que busca la optimización del gasto en relación a los beneficios y el *principio de cohesión social* -que busca, desde la perspectiva de la justicia social, la igualdad, la integración de los ciudadanos y la lucha contra la exclusión social, atención a la diversidad escolar, políticas activas de empleo, protección social, intervención social al margen de la rentabilidad económica del gasto, etc. (Casal, 1996:315).

## **4. Dimensionamiento Del Colegio Nazaret**

### **4.1 Contexto y Características**

El Proyecto Colegio Nazaret parte de la iniciativa del Sr. Leo Mahoney, dueño de una prestigiosa empresa minera de sal en la Región de Tarapacá, de retribuir lo proporcionado por el sector en una obra social que beneficiara a niños(as) y jóvenes en vulnerabilidad.

El Sr. Mahoney, como inversionista de este proyecto social, una persona seguidora de la religión católica, solicita apoyo en el Obispado de Iquique, para realizar un estudio de mercado, que le diera la información certera del sector dónde pudiese realizar su iniciativa. El Obispado de Iquique entonces, accede a lo que solicita el inversionista y a inicios del año 2010, luego de realizar el estudio, sugiere la construcción de un Colegio en un sector de Alto Hospicio que recién comenzaba a poblarse, donde un gran porcentaje de sus habitantes procedía de “tomas de terreno”.

El colegio comienza su construcción a inicios del año 2010 con una infraestructura que supera los \$2.500 US, situado en el Sector de El Boro, ubicado en la parte norte de la Comuna de Alto Hospicio y caracterizado por condiciones de marginalidad y pobreza, condición que se acentúa por su cercanía al vertedero, la cárcel y la planta de tratamiento de aguas servidas. En la clasificación SIMCE, el colegio atiende a población escolar de nivel socioeconómico bajo. (Informe SIMCE 2011)

El 28 de Abril de 2011 el colegio abre sus puertas, comienza a atender a una matrícula de 250 estudiantes, muy por debajo de lo contemplado en el estudio de mercado que ejecutó el Obispado. La construcción del establecimiento contempló a lo menos 900 estudiantes para el año 1 del proyecto, por lo que el primer año

escolar se presentaron pérdidas económicas que fueron asumidas por la compañía minera que construyó. Comienza el año 2011 escolar atendiendo estudiantes desde el Nivel Transición I hasta 8° Año Básico. Amplió el servicio escolar a 1° medio en 2012, a 2° medio en 2013 y 3° medio en 2014, decidiendo en este nivel por la educación Técnico Profesional.

El crecimiento demográfico de Alto Hospicio ha sido casi explosivo, pasando de 5.000 habitantes a 50.000 entre 1992 y 2002 (1000% de aumento). Alto Hospicio fue creada como Comuna en 2004. La proyección de población en 2010, según INE, llega a 89. 147 habitantes (Municipalidad de Alto Hospicio, Actualización Plan de Desarrollo Comunal 2012 – 2016, pág. 12). De ellos, la mayoría tiene menos de 30 años (59%), predominando los niños (43%).

La matrícula ha tenido un incremento sostenido y significativo en el tiempo, aumentando la dotación estudiantil de 2013 a 2014 en un 13,5%. Aún más significativo es el incremento observado en estos últimos tres años donde prácticamente la población de estudiantes casi se ha duplicado, con un incremento de un 98,4% de 2011 a 2014.

| Tipo Enseñanza | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       |
|----------------|------------|------------|------------|------------|
| Pre- Escolar   | 29         | 45         | 53         | 80         |
| Básica         | 221        | 263        | 310        | 311        |
| Media          | 0          | 32         | 74         | 105        |
| <b>Total</b>   | <b>250</b> | <b>340</b> | <b>437</b> | <b>496</b> |

Tabla N°1: Evolución de Matrícula Colegio Nazaret  
Fuente: Dirección Colegio

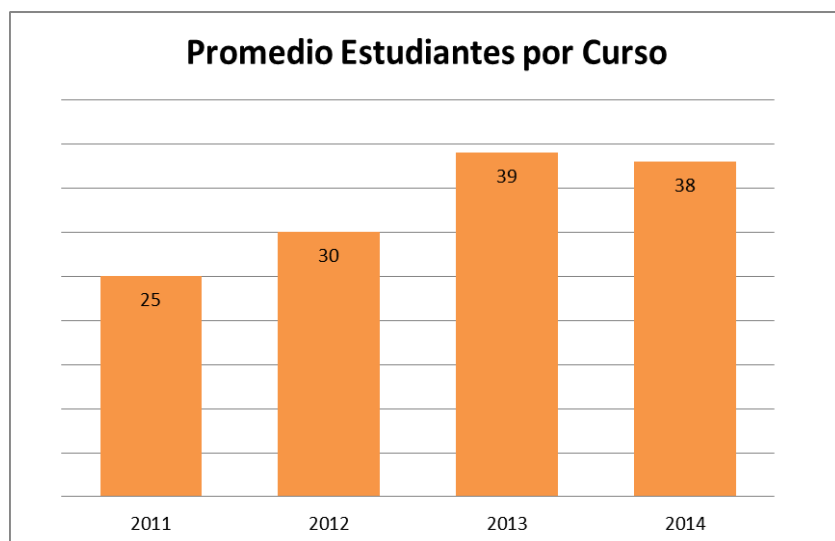


Gráfico N°1: Evolución de Matrícula Colegio Nazaret  
Fuente: Dirección Colegio

El Colegio cuenta con una matrícula de 496 estudiantes<sup>2</sup>, distribuidos entre NT1 y 3° Medio. De ellos, mayoría se caracteriza por su condición vulnerable, la que se reconoce por 352 estudiantes (Información otorgada por la Dirección), definidos como prioritarios de acuerdo a los criterios del régimen de Subvención Escolar Preferencial (SEP) y un Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) de 92% (Documento de Vulnerabilidad Social).

#### Estudiantes SEP 2013

| Nivel     | Matriculados | Matriculados SEP | Porcentaje % |
|-----------|--------------|------------------|--------------|
| NT1       | 25           | 5                | 20,0         |
| NT2       | 28           | 19               | 67,9         |
| 1° Básico | 38           | 27               | 71,1         |
| 2° Básico | 31           | 26               | 83,9         |
| 3° Básico | 40           | 36               | 90,0         |
| 4° Básico | 40           | 35               | 87,5         |

|              |            |            |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
| 5° Básico    | 35         | 31         | 88,6        |
| 6° Básico    | 41         | 28         | 68,3        |
| 7° Básico    | 39         | 34         | 87,2        |
| 8° Básico    | 45         | 33         | 73,3        |
| 1° Medio     | 35         | 28         | 80,0        |
| 2° Medio     | 41         | 31         | 75,6        |
| <b>Total</b> | <b>438</b> | <b>333</b> | <b>76,0</b> |

Tabla N°2: Estudiantes con Subvención Escolar Preferencial SEP  
Fuente: Dirección

El establecimiento presenta un 76% de su matrícula 2013, de estudiantes prioritarios, acogiendo a la Ley que entrega una suma de dinero mensual adicional por estudiante prioritario a cambio del compromiso del Colegio de presentar un Plan de Mejoramiento a 4 años. Dentro de dicho Plan de Mejoramiento se prioriza una de las cuatro áreas que en que se estima que existen mayores necesidades y es presentado a la Agencia de Calidad de la Educación.

Respecto a esta iniciativa, el Colegio se acoge a esta Ley desde el año 2012, fecha desde que comienza a percibir el dinero por estudiantes SEP.

El personal del colegio se distribuye en directivos, docentes y personal no docente.



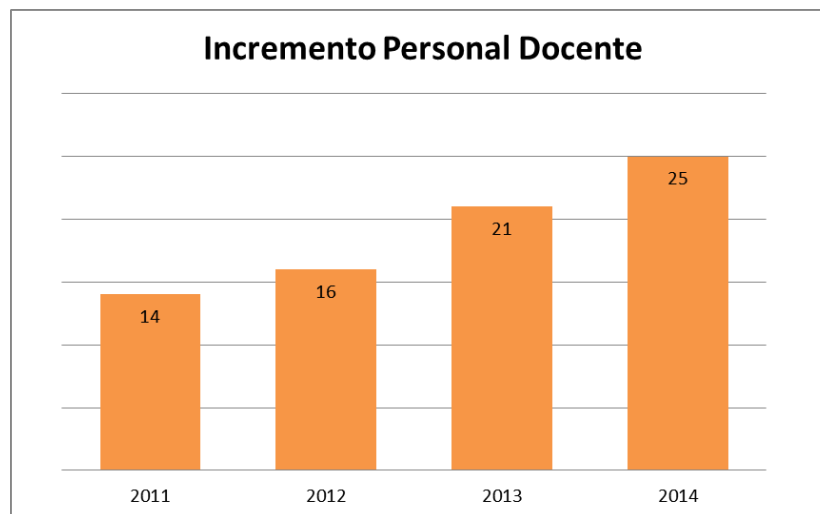


Gráfico N°2: Incremento del Personal Docente  
Fuente: Dirección

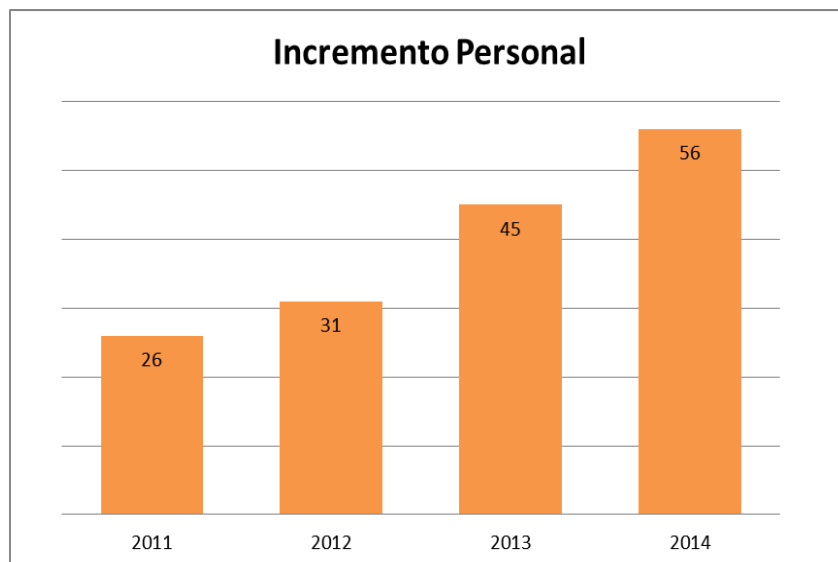


Gráfico N°3: Incremento del Personal  
Fuente: Dirección

El organigrama del establecimiento se constituye como se muestra en la siguiente Tabla, donde se visualiza que el Área Pastoral tiene una importante presencia en el trabajo.

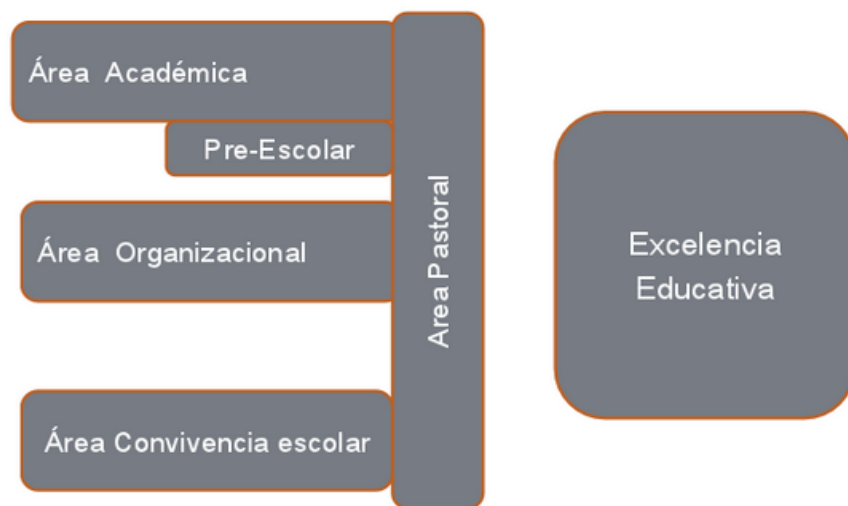


Imagen N°2: Organigrama del Colegio  
Fuente: Dirección

El Equipo Directivo en el establecimiento lo compone el Director, la Encargada de Pastoral, Unidad Técnico Pedagógica, Inspectoría General y Orientación, están contratados por jornada completa, 44 horas; de igual forma el personal no docente (asistentes, auxiliares, informática). El personal docente mantiene condiciones diversas de tiempo de contrato, que se explican por la cantidad de horas de las asignaturas y niveles.

Respecto al proceso de reclutamiento del personal, es realizado por el Equipo Directivo del Establecimiento quienes en 2013 trabajaron arduamente, junto al equipo de docentes y no docentes, para dar vida al Perfil del Profesor de Nazaret. Con esta idea aclarada se realizó el proceso de reclutamiento 2014.

El Equipo Directivo comenta, en entrevista, que es muy difícil lograr reclutar profesores debido a la lejanía del sector en relación a la ciudad de Iquique y a la vulnerabilidad social, donde visualizan que muy pocos profesionales optan por un trabajo con estas características.

Por ello que el Director expresa su inclinación por realizar un proceso de reclutamiento en la ciudad de Santiago, donde se publica el llamado en Diario de circulación nacional y realiza entrevistas a lo menos por una semana en la capital. Informa que desde otras ciudades ha logrado captar docentes con compromiso social y que logran resultados.

En cuanto al proyecto educativo Colegio Nazaret, en su **propósito declarado** considera “generar cambios sociales que ayuden a combatir y erradicar la marginación social e intelectual, formando integralmente a los estudiantes. Ello implicará implementar y saber posesionar por parte del establecimiento educacional una propuesta educativa que sea:

- a) **Preventiva**: Capaz de generar espacios formativos que permitan combatir el alcoholismo, la drogadicción, el abandono escolar y la delincuencia.
- b) **Cristiana**: Lo que significa empapar el curriculum, las estrategias educativas y la convivencia escolar con la mirada, los criterios y los procedimientos del evangelio de Cristo.
- c) **Familiar**: En la lógica del proyecto Nazaret, el establecimiento se convierte en un segundo hogar en donde los estudiantes son acogidos, respetados y corregidos.
- d) **Formador**: En la lógica del proyecto Nazaret, el establecimiento se debe convertir en un espacio educativo donde los estudiantes aprenden y desarrollan sus capacidades.

Desde estos propósitos declarados se desprende la **Misión del Colegio**:

*Generar cambios sociales a través de educadores poseedores de una sólida formación profesional que junto a principios éticos y religiosos que viven, permita erradicar la marginación social e intelectual por medio de un ambiente educativo preventivo, con normas claras y precisas que son respetadas por*

*toda la comunidad educativa, logrando que los alumnos junto a sus familias puedan crecer en el respeto y la alegría de ser familias cristianas. Haciendo de la educación, una herramienta fundamental para construir un futuro más digno y humanizador propio de los hijos de Dios.*

De los actores consultados (directivos, docentes y estudiantes) explicitan una visión compartida del Colegio. Entre los elementos que destacan, se tiene:

- Un colegio Católico, vinculado profundamente a la Iglesia, confesional, que demanda a sus docentes (no a las familias y a los estudiantes) la adscripción religiosa Católica.
- Un compromiso con la educación y el desarrollo de los niños, niñas y jóvenes del Colegio; los distintos actores atribuyen un carácter social a este compromiso, considerando los niveles de vulnerabilidad social, económica y cultural de la comunidad a la que atiende y las complejidades educativas involucradas.
- Las expectativas y confianza de los docentes acerca de las capacidades de sus estudiantes, el buen trato hacia ellos, el respeto y la consideración, la preocupación para que todos aprendan. Esto es reconocido y destacado por los estudiantes entrevistados.

#### 4.2 Resultados SIMCE

Un dato siempre relevante de los establecimientos educacionales chilenos son sus resultados en la prueba SIMCE, a continuación se expone en la siguiente Tabla, en **Cuarto año básico 2011**.

| Prueba             | Promedio<br>Nacional | Promedio<br>Regional | Promedio<br>Colegio |
|--------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Lectura            | 267                  | 261                  | 261                 |
| Matemática         | 259                  | 253                  | 229                 |
| Ciencias Naturales | 259                  | 254                  | 229                 |

Tabla N°3: Resultados SIMCE 4° Básico 2011

Fuente: <http://www.agenciaeducacion.cl/simce/resultados-simce/>

En la Tabla N°3 todos los resultados del establecimiento educacional se ubican bajo los promedios nacionales.

Los resultados en Lectura son significativamente superiores a los de Matemática y Ciencias Naturales. En Lectura, los resultados son similares a los que obtienen otros colegios que atienden una población escolar de similar nivel socioeconómico y se ubican en el promedio regional. Sin embargo en Matemáticas y en Ciencias Naturales, los resultados logrados son significativamente más bajos que el promedio de la Región y de los que obtuvieron los colegios que atienden a grupos socioeconómicos similares (14 puntos).

Los **resultados 2012** bajaron en todas las pruebas y de manera significativa en Lenguaje, que el año anterior le permitió ubicarse en el promedio regional, aunque bajo el promedio nacional:

| Prueba             | SIMCE<br>2011 | SIMCE<br>2012 | % Logro<br>Adecuado | % Logro<br>Elemental | % Logro<br>Insuficiente |
|--------------------|---------------|---------------|---------------------|----------------------|-------------------------|
| Lectura            | 261           | 239           | 23.8                | 14.3                 | <b>61.9</b>             |
| Matemática         | 229           | 223           | 4.8                 | 23.8                 | <b>71.4</b>             |
| Ciencias Naturales |               | 228           | 4.8                 | 33.3                 | <b>61.9</b>             |

Tabla N°4: Resultados SIMCE 4° Básico 2012

Fuente: <http://www.agenciaeducacion.cl/simce/resultados-simce/>

Los altos porcentajes de logro insuficiente muestran que la mayoría de los estudiantes de 4° Básico 2012, no lograron ni siquiera mínimamente los aprendizajes esperados.

A continuación se expone en la siguiente Tabla N°5, en **Segundo año básico 2012**.

| Prueba  | Promedio Nacional | Promedio Colegio |
|---------|-------------------|------------------|
| Lectura | 250               | 236              |

Tabla N°5: Resultado SIMCE 2° Básico 2012

Fuente: <http://www.agenciaeducacion.cl/simce/resultados-simce/>

El establecimiento se encuentra situado 14 puntos más bajo que el promedio nacional. Un dato muy interesante que ofrece esta medición es que el puntaje más alto observado entre sus estudiantes es 348 y el más bajo 110, un dato que al Equipo Directivo le hace reflexionar acerca de cómo establecer estrategias para mejorar en la diversidad de sus estudiantes.

En relación al puesto en el ranking del **SIMCE de 2° Básico 2012**, de los establecimientos de la Comuna de Alto Hospicio, el Colegio Nazaret se ubica en la posición número 9 de 24 establecimientos, con 21 puntos de diferencia con el mejor situado. Se expresa en la Tabla N°6.

| Ranking SIMCE 2° Básico 2012<br>Comuna Alto Hospicio |                            |            |
|------------------------------------------------------|----------------------------|------------|
| N°                                                   | Establecimiento            | Puntaje    |
| 1                                                    | Colegio Los condores       | 257        |
| 2                                                    | Colegio Matilla            | 256        |
| 3                                                    | Colegio Maranatha          | 252        |
| 4                                                    | Liceo Robert Jhonsson      | 248        |
| 5                                                    | Colegio Macaya             | 240        |
| 6                                                    | Colegio Domingo Savio      | 238        |
| 7                                                    | Liceo San Pedro            | 238        |
| 8                                                    | Liceo Diego Portales       | 237        |
| <b>9</b>                                             | <b>Colegio Nazaret</b>     | <b>236</b> |
| 10                                                   | Colegio Rupanich Schol     | 235        |
| 11                                                   | Colegio Monte Sion         | 234        |
| 12                                                   | Colegio Reina del Desierto | 233        |
| 13                                                   | Liceo Academia Nacional    | 225        |
| 14                                                   | Liceo Williams Taylor      | 224        |
| 15                                                   | Colegio San Lorenzo        | 220        |
| 16                                                   | Colegio Kronhos            | 218        |
| 17                                                   | Colegio Monte Carmelo      | 217        |
| 18                                                   | Colegio Hermanos Maristas  | 216        |
| 19                                                   | Colegio Santa Laura        | 215        |
| 20                                                   | Liceo Simón Bolívar        | 215        |
| 21                                                   | Colegio Nirvana            | 209        |
| 22                                                   | Colegio Sinai              | 208        |
| 23                                                   | Liceo Pablo Neruda         | 228        |
| 24                                                   | Escuela los Aromos         | 205        |

Tabla N°6: Ranking SIMCE 2° Básico  
Fuente: Dirección

Respecto a los resultados de SIMCE 2011 en **Octavo Básico**, fueron:

| Prueba             | Promedio<br>Nacional | Promedio<br>Regional | Promedio<br>Colegio |
|--------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Lectura            | 254                  | 247                  | 211                 |
| Matemática         | 258                  | 251                  | 226                 |
| Ciencias Naturales | 262                  | 256                  | 197                 |

Tabla N°6: Resultado SIMCE Octavo Básico

Fuente: <http://www.agenciaeducacion.cl/simce/resultados-simce/>

En 8° Básico, los resultados son homogéneamente bajos en todas las pruebas. Se ubica en todos los casos bajo el promedio nacional y regional, y si se compara con establecimientos educacionales que atienden a población escolar de nivel socioeconómico similar a la del Colegio Nazaret, logra 24 puntos menos en Lenguaje, 10 menos en matemáticas, 43 menos en Ciencias Naturales y 24 menos en Historia.

Un dato relevante dice relación con los porcentajes de logro de aprendizaje de los estudiantes en 4° y 8° Básico. El nivel de logro describe los conocimientos y habilidades que los estudiantes deben demostrar para que su desempeño sea calificado como avanzado, intermedio o inicial.

En 4° Básico, en lectura, el 22% de los estudiantes se ubica en el nivel avanzado, un 43% en el nivel intermedio y un 35% en el nivel inicial. En matemáticas, los resultados son muy distintos; sólo el 13% logra nivel avanzado, el 17% el nivel intermedio y el 70% en el nivel inicial ([www.agenciaeducación/simce.cl](http://www.agenciaeducación/simce.cl))

En 8° básico los resultados son muy preocupantes. Sólo el 7% de los estudiantes se ubica en el nivel avanzado en Lectura y ninguno logra ese nivel en Matemáticas. En el Nivel Inicial se encuentra el 80% de los estudiantes en Lectura y el 77% en Matemáticas. Esto ubica al Colegio a gran distancia de los niveles de



aprendizaje logrados como promedios nacionales: el 42% de los estudiantes logra nivel avanzado en Lectura y el 30% en matemáticas.

De manera más específica, por ejemplo en lectura 8° Básico, de los 15 estudiantes que dieron SIMCE, solo 1 se ubica en nivel avanzado, 2 en nivel intermedio y 12 restantes en nivel inicial.

Con independencia de las razones que explicarían estos resultados, se trata de logros muy mínimos, que obligan con urgencia a poner el foco en revisar lo que se hace, en diseñar una estrategia de mejoramiento que ponga la enseñanza para el aprendizaje como prioridad, proponer mejora de resultados en el corto y mediano plazo, ejecutarla y monitorear sus avances.

Considerando que los estudiantes de 4° y de 8° que rindieron la prueba habían cursado sólo ese año en el colegio, los resultados bien pueden ser un piso a partir del cual se establezcan los niveles de progreso en los años siguiente de los promedios del colegio en este grado y la distribución de los niveles de logro.

En cuanto a las capacidades de gestión institucional una constatación de interés es presencia de un colegio funcionado en muy buenas condiciones humanas y físicas. Se trata de un local de arquitectura moderna y funcional, luminoso, transparente y muy sobre los estándares estéticos y de construcción de los recintos públicos de la Comuna. Parte de las razones por las cuales los estudiantes manifiestan cercanía e identidad con el colegio, además de la calidad de sus docentes, es la belleza física de su establecimiento.

De ello también los Padres y Apoderados han sentido la inclinación de matricular a sus hijos en el establecimiento porque su infraestructura les otorga seguridad y seriedad.

Señalar que el Colegio cuenta con telefonía e Internet Satelital, entendiendo que en el sector no existe señal de internet, televisión y teléfono por cable, es una inversión importante la que se realiza al respecto. Además, tiene un circuito cerrado con más de 16 cámaras que pueden ser vistas en vivo desde cualquier dispositivo móvil, con fines de seguridad. En este aspecto, el Director comenta que fue absolutamente necesario implementar este sistema debido al alto porcentaje de robos que tuvieron durante el primer año de existencia en el sector.

Dentro de los proyectos en infraestructura actuales se encuentra la construcción de una techumbre en el sector del patio principal, iniciativa que asciende al valor de \$70millones de pesos, además se contempla a construcción de una cancha de pasto sintético, que se estima el inicio de los trabajos para mediados del 2015.

En estos dos años, el colegio, se ha constituido, organizado y normalizado las rutinas necesarias para asegurar un funcionamiento ordenado, en el marco de una estructura de cargos, roles y funciones asignadas y asumidas; y ha logrado constituir una comunidad que comparte el compromiso con la educabilidad y el desarrollo de niños y niñas, como su tarea central. Más allá de los resultados 2011 y 2012 de SIMCE, esta comunidad se reconoce en buenas expectativas de aprendizaje y de desarrollo de sus estudiantes, tanto en su Equipo Directivo, como en sus docentes. Esto es notable, considerando las condiciones de vulnerabilidad de la población escolar que atiende.

La estructura del colegio vive una condición de transición que se explica por el breve tiempo de funcionamiento, por el tamaño reducido del Colegio (1 curso por nivel) y por la necesidad de ir validando la eficacia de ellas.

La dirección del colegio está avanzando en la conformación de una nueva estructura de funcionamiento y gestión, que diferencie los ciclos, desde 2013 comenzó con este trabajo. El Director señala que se está avanzando para que en 2014 funcione una Coordinación de Primer Ciclo (Nivel Transición Mayor a 4° Básico); en 2015 se agregaría una Coordinación de Segundo Ciclo y Media. Las coordinaciones de ciclo se integrarán al Equipo Directivo constituido hoy por el Director, Inspectoría General, Jefe de UTP, Orientación y Coordinación de Pastoral.

En el ámbito financiero, en el flujo de caja del año 2012 se observa un total de ingresos de \$332.016.458 pesos, el total de egresos fue de \$338.943.286, teniendo un déficit de \$6.929.828 pesos, valor subsidiado por la Compañía Minera que administra el Colegio.

Se estima que desde el año 2014 el Colegio debiese encontrarse en un punto de equilibrio con un pequeño margen de ganancia, la que está destinada a la inversión dentro del mismo recinto.

Es necesario destacar que el Colegio Nazaret se rige en el marco de una institución sin fines de lucro, donde la administración del establecimiento la realiza la Compañía Minera, con la presencia de un administrador en el Colegio que tiene la responsabilidad de rendir cuentas al Directorio de la Compañía junto con el Director.

Se destaca también que la Compañía Minera no realiza ningún tipo de publicidad, realizando un trabajo bastante silencioso en el sector. Se menciona

también el bienestar del personal que recibe beneficios directos de esta Compañía como: Seguro de Salud, Seguro de Vida, aumento de los aguinaldos de septiembre y diciembre, gift card con un monto no menor para el personal dos veces al año, etc.

## 5. Análisis Del Diagnóstico Situacional

### 5.1 AREA DE LIDERAZGO

#### 5.1.1 Visión Estratégica y Planificación

##### ***5.1.1.1 Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.***

De lo observado, en las entrevistas y encuesta aplicadas en torno a las prácticas de planificación del Colegio Nazaret, que favorecen al logro de los objetivos institucionales, la visión y misión, se puede desprender que la Dirección tiene claridad absoluta de los objetivos institucionales, da cuenta que se encuentra en un proceso de consolidación y para ello tiene una serie de actividades propuestas con metas para conseguir los objetivos. Sin embargo, al consultar por la planificación estratégica al resto de docentes y comunidad escolar, no tienen claridad de ello.

Se destaca que en reuniones de Profesores(as), que se realizan todas las semanas, se encuentra presente todo el Equipo Directivo y la Dirección ha dejado entre ver algunos de los lineamientos de su Planificación estratégica, pero no es una información clara, completa ni consensuada por la comunidad educativa.

De esto se puede deducir que Director participa en conjunto, con el directorio de la Fundación que dirige al establecimiento, en reuniones trimestrales en las que expone la situación actual del establecimiento y se definen los objetivos y metas, la planificación estratégica y las acciones. En dichas reuniones no participa ningún integrante del establecimiento. En este tipo de decisiones el resto del Equipo Directivo no tiene injerencia alguna. Por tanto, la planificación estratégica no representa el pensar de la comunidad educativa y es definida por el Director junto a personas externas al establecimiento.

Sin embargo, existe evidencia de las responsabilidades que otorga el Director al

Equipo Directivo, en relación a las acciones a ejecutar, distribuyendo en cada cargo las tareas a realizar durante el año para conseguir algunos de los objetivos (que no se encuentran explícitos) y conseguir las metas (que no son conocidas).

#### ***5.1.1.2 Revisión y Actualización del PEI de acuerdo a las Necesidades***

Por su parte, el Proyecto Educativo Institucional es un documento que se encuentra en proceso de modificación, donde se expresa que existe una planificación de trabajo para su modificación durante el año 2014. Esto debido a que no es un documento representativo del proyecto educativo actual, que fue un instrumento elaborado antes que el colegio fuese inaugurado, sólo con el fin de realizar los trámites de reconocimiento oficial. Por ello que, tanto el Equipo Directivo como los Docentes y No Docentes consideran pertinente trabajar en su modificación. El Director indica que esperó que transcurrieran estos tres años, sin actualizar el PEI, debido a que recién se está consolidando la cultura del colegio donde las ideas y la información que integrará este nuevo Proyecto Educativo son más claras.

Se estableció un trabajo en equipos que representan a los diversos integrantes de la comunidad educativa, trabajo liderado por la Coordinadora Pastoral.

#### ***5.1.1.3 Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.***

De las prácticas de aseguramiento, implementación y evaluación de acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos institucionales, no es un trabajo habitual que desarrolle el Equipo Directivo. Se puede desprender al no tener claridad de los objetivos y metas poco claras, el Equipo Directivo realiza las acciones solicitadas por la Dirección, quien cumple el rol de administrar la labor de su

equipo, pero no existen prácticas que evidencien un trabajo explícito en relación a acciones de mejoramiento. Las decisiones en relación a las acciones que contribuyen al mejoramiento son tomadas entre el Director, la fundación (su directorio) y el administrador de la Compañía Minera. El proceso de implementación es seguido por el Director y las personas recién nombradas, además de destacar que no existen prácticas de evaluación entre el equipo.

Se destaca que cada integrante del Equipo Directivo, según las situaciones que va observado realiza algunas acciones de mejora, consensuando e implementando, pero no responde necesariamente a la planificación estratégica y metas. No existen prácticas de evaluación.

#### 5.1.2 Conducción y Guía

##### ***5.1.2.1 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.***

Se destaca que entre estas prácticas se encuentran reuniones constantes entre el Equipo Directivo, Docentes y no Docentes, reuniones mensuales de padres y apoderados, reuniones pedagógicas de ciclo (cada quince días), reuniones de convivencia escolar (cada quince días), horario explícito de parte de los Directivos y Docentes para entrevistas de apoderados y coaching personal. Se destaca la premisa del Director de “ser un colegio de puertas abiertas” donde siempre se van a atender las necesidades de las personas que componen la comunidad escolar.

El Equipo de Gestión realiza, según las áreas, un calendario de actividades que busca la realización de iniciativas que permitan a la comunidad educativa lograr parte de lo que entiende como objetivos.

**5.1.2.2 Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.**

De la evaluación de desempeño del Equipo de Gestión es medido por el Director, siendo quien tiene la facultad para medir el trabajo de cada una de las personas de su equipo, sin embargo, no cuenta con una pauta de evaluación y sólo se rige por sus criterios personales y que no son conocidos por ningún integrante del Equipo de Gestión. Tampoco realiza una retroalimentación de su evaluación con los Directivos ni existe una práctica formal de autoevaluación.

**5.1.3 Información y Análisis**

**5.1.3.1 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.**

En entrevistas, el personal del establecimiento, los padres y estudiantes, comentan que cada vez que ha existido algún tipo de dificultad de convivencia siempre algún integrante del Equipo Directivo realiza una reunión entre los involucrados, dejando constancia de ello en el Libro de Actas del equipo, investigando y/o entrevistando personalmente o en grupo, llegando siempre a acuerdos firmados por cada uno de los integrantes de estas reuniones.

El Equipo Directivo sostiene y valora el clima institucional positivo, da cabida a toda la comunidad para dar a conocer sus puntos de vista. Reconocen que mayormente las dificultades de convivencia se generan entre los estudiantes, quienes, generalmente, problemas que se originan fuera del Colegio y que se presentan en la convivencia diaria.

Para ello, se ha estructurado un protocolo de atención a estudiantes en el marco de la Ley de la Violencia Escolar, se trabaja con el Comité de Sana Convivencia Escolar, a través de un Plan de Gestión y el Colegio participa en el Programa de



Mediación, herramienta que se comenzó a utilizar en 2013 y que durante 2014 ya se establece como parte de las estrategias de trabajo como procedimiento oficial.

***5.1.3.2 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.***

Anualmente, específicamente al inicio de cada Año Escolar, el Director realiza una convocatoria a la Cuenta Pública y evidencia los resultados en cuanto a los aprendizajes y la situación financiera del establecimiento, a toda la comunidad escolar. No se evidencia la publicación del plan anual o estratégico. En cuanto a este punto, los padres y apoderados no presentan un interés por asistir a este tipo de convocatorias, son muy pocos los asistentes a esta invitación, siendo menor a un 35% de los apoderados. Sin embargo, al consultarles a los Padres entrevistados por la iniciativa, responden que les parece muy bien que el Director evidencie información que ellos no conocen, pero se excusan en que por diversas razones no han asistido a las Cuentas Públicas de años anteriores.

## **5.2 AREA DE GESTIÓN CURRICULAR**

### **5.2.1 Organización Curricular**

***5.2.1.1 Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.***

Existen algunas prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y calendarización, donde la encargada de Unidad Técnico Pedagógica realiza un acompañamiento, seguimiento y evaluación de las planificaciones y el libro de clases. Apoya esta labor en las reuniones de pedagógicas de Ciclo

(Reuniones Semanales Calendarizadas donde se reúnen en dos Equipos, en uno los Docentes que desarrollan labores pedagógicas desde Pre-Básica hasta 4° Año Básico y otro desde 5° Año Básico hasta a 2° Año Medio, donde junto a los docentes resuelven dudas y situaciones que se pueden ir generando en la medida que avanzan en los contenidos. Los docentes consideran que se establecen buenas prácticas para articular pero presentan serias dudas respecto a su efectividad, debido a que las reuniones de coordinación muchas veces terminan en intentar dar soluciones a conflictos y situaciones que se generan en la sala de clases y estrategias de normalización.

Todos los docentes, según la cantidad de horas pedagógicas por las que se le contrate, se le incorporarán ciertas horas adicionales remuneradas de planificación.

Se aplica dos veces por semestre, observaciones de aula para evaluar el desempeño docente, de parte de UTP y el equipo de gestión, destacando que UTP ejecuta adicionalmente visitas al aula para realizar un seguimiento de las prácticas docentes.

El establecimiento posee un sistema de planificación de la enseñanza a través de un modelo de planificación que permite identificar con claridad el objetivo de aprendizaje, las experiencias de aprendizaje que se desarrollarán en cada momento de la clase y los indicadores de evaluación asociados a las actividades. Si bien el modelo de planificación permite identificar con claridad lo que se realizará, existen diferencias en lo que cada uno de los profesionales plasma en el documento, por lo que es necesario desarrollar dinámicas de trabajo colaborativo para unificar criterios de planificación, a la vez que se requiere relevar los desafíos cognitivos que se planifican en las clases.

**5.2.1.2 Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.**

El Director y la Jefe de Unidad Técnico Pedagógica consideran que es un punto en el que recién se encuentran trabajando, concuerdan en que no es una labor fácil de dar coherencia a todas las asignaturas, sin embargo, se está proponiendo el trabajo en equipo entre los docentes, en cuanto a las planificaciones y las actividades propuestas para que puedan desarrollar una secuencia lógica entre los niveles. Posterior a ello, se ha considerado en las reuniones de ciclo que se pueda conversar y reflexionar sobre las propuestas de trabajo. Generalmente, el proceso de planificación de los docentes se realiza de manera muy solitaria y por ello, se considera que en 2014 se realicen equipos de trabajo en planificación y se dispongan espacios de comunicación docente que permita generar la articulación entre los niveles y asignaturas, controlar la consecución de los objetivos y lograr un lenguaje común.

**5.2.2 Preparación de la Enseñanza**

**5.2.2.1 Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.**

El colegio se adscribe a los Planes y Programas del Ministerio de Educación y se les exige a los docentes a lo menos dos veces por semestre realizar una clase “evangelizadora”, que exprese parte de lo que se tiene o entiende como el Proyecto Educativo del Colegio. Existe criterios y formatos de planificación diaria que definen los aprendizajes esperados, contenidos, habilidades, actividades y recursos. Existe un proceso de apoyo a los docentes en la revisión de sus planificaciones, realizada por la Unidad Técnico Pedagógica, para evaluar su coherencia con el Plan de Estudio y realizar las adecuaciones a la realidad del curso y articular con las otras asignaturas y niveles. Por ello se ejecutan

reuniones de ciclos y reuniones personales con los docentes. Cada docente realiza su planificación y debe cumplir con el calendario otorgado por UTP en relación a las entregas y secuencia de los contenidos.

***5.2.2.2 Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.***

Unidad Técnico Pedagógica realiza una supervisión periódica de las planificaciones, apoya a los docentes en esta labor y realiza reuniones de reflexión en ciclos y personales con cada Profesor(a) de Asignatura. Además se realizan a lo menos dos observaciones de aula evaluadas y retroalimentadas cada semestre, por Unidad Técnico Pedagógica. Se realizan a lo menos dos observaciones de aula semestrales por los integrantes del Equipo de Gestión, con su respectiva retroalimentación. Por tanto, existe un seguimiento supervisado del trabajo docente, incluye pautas estructuradas de observación y un sistema de análisis de resultados digital. Semestralmente se realiza una prueba de comprobación a todos los niveles para corroborar si las estrategias utilizadas son efectivas. Esta última iniciativa partió el año 2013.

***5.2.2.3 Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.***

El Colegio cuenta con un Reglamento de Evaluación muy claro y conocido por la Comunidad Educativa. Es Unidad Técnico Pedagógica quien solicita a los Docentes con antelación las planificaciones diarias (por unidad), las actividades y materiales que se utilizarán y la evaluación. De ello, realiza la revisión y tiene la reunión con cada docente para realizar las sugerencias y consensuar el trabajo a realizar. Además, posterior a que se realiza la evaluación, el docente y UTP revisan y analizan los resultados. Se destaca que el Colegio incentiva en sus

docentes diversas formas de evaluación que son desarrolladas en las reuniones de reflexión pedagógica antes del inicio de cada semestre.

### 5.2.3 Acción Docente en el Aula

#### ***5.2.3.1 Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.***

Cada docente debe enviar con 15 días de anticipación las planificaciones diarias de su clase, de la unidad que comenzará a trabajar (incluye materiales, actividades y evaluaciones). Unidad Técnico Pedagógica las revisa y se reúnen personalmente para analizar dichos documentos. Además, en las reuniones de ciclo se toman puntos como la organización de las estrategias de trabajo en el aula.

Unidad Técnico pedagógica cuenta con un sistema computacional que le permite tener información exacta y seguimiento de las planificaciones de los Docentes, de las Unidades que están trabajando y cumplimiento en su entrega.

#### ***5.2.3.2 Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.***

El Equipo de Gestión reconoce que en este punto el trabajo ha sido débil y escaso. Manifiestan que no es fácil mantener altas las expectativas de los Docentes respecto a los estudiantes, sin embargo, es un tema en el que se ha reflexionado en algunas reuniones de Profesores. Los Docentes, por su parte, consideran que este es un tema por trabajar, creen firmemente que cuando las expectativas son altas los logros son mayores, pero no hay evidencias de trabajo en este tema. Reflexionan que muchas veces consideran que su labor en el establecimiento es solitaria, creen necesitar más apoyo en relación a la motivación y las expectativas.

***5.2.3.3 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.***

El espacio debe ser un elemento más de la actividad docente y, por tanto, es necesario estructurarlo y organizarlo adecuadamente. Entendemos que el ambiente del centro y del aula constituye un instrumento muy valioso para el aprendizaje, y por eso ha de ser objeto de reflexión y de planificación para el profesor. (Gairín Sallán, 1995). Dentro de la normalización de los procesos, se ha acordado entre los docentes de primer ciclo básico (1° a 4° año) y educadoras de párvulos, estructurar la sala de clases de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes, confeccionando y utilizando material acorde con las unidades que están desarrollando y evitar cualquier otro elemento que no tenga relación alguna con los temas tratados. Este es un punto acordado, los demás niveles (5° a 3° medio) no presentan acuerdo en torno al tema, las salas de clases y espacios comunes no cuentan con un diseño que permita asegurar el aprendizaje de los estudiantes. Se destaca que la construcción de las salas logra que la luz natural sea aprovechada en su totalidad logrando un salón completamente iluminado. Además el colegio se encuentra en proceso de instalación de proyectores en las salas de clases, donde se dispusieron en todas las salas de clases los soportes y se cuenta con un total de 14 proyectores. Se tiene contemplado que antes de terminar marzo de 2014 los profesores ya estén utilizando esta herramienta en clases.

**5.2.4 Evaluación de la Implementación curricular**

***5.2.4.1 Las prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles académicos.***

Se observa una gran preocupación por el tema, Unidad Técnico Pedagógica revisa periódicamente el Libro de Clases, autoriza las evaluaciones de

aprendizaje, las actividades en aula, el material de trabajo y ejecuta entrevistas a los Docentes y reuniones de ciclo. Existen reuniones de evaluación semestral. En las reuniones de ciclo, observaciones de aula, revisión de Libros de Clases y Planificaciones se monitorea y articula los niveles de avance de los distintos docentes en cada curso y sector del currículo. Las estrategias de trabajo son organizadas para asegurar el logro de la cobertura curricular.

***5.2.4.2 Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.***

Desde el año 2013 se instauró la aplicación de una prueba de comprobación semestral en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática. Los resultados son analizados por UTP y los docentes. Iniciativa que ha permitido ir modificando algunas prácticas para mejorar los aspectos más débiles.

A los docentes les parece una manera muy efectiva de comprobar los aprendizajes de los estudiantes, sin embargo, consideran que debiese ampliarse a las demás asignaturas.

Unidad Técnico Pedagógica promueve la aplicación de evaluaciones diagnósticas con el objetivo de realizar comparaciones con las evaluaciones de proceso y las finales, para obtener evidencias concretas respecto a los aprendizajes de los estudiantes. Para ello cuenta con planillas de cálculo por unidad de trabajo.

Además los docentes deben revisar cuadernos en períodos de 15 días para evaluar los avances de cada estudiante.

***5.2.4.3 Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.***

Para ello se contempló las reuniones de ciclo y entrevistas personales con los docentes y Unidad Técnico Pedagógica. Dichas reuniones son una instancia valiosa para la reflexión y el análisis de las prácticas docentes y su efectividad en

aula.

### **5.3 Área de Convivencia Escolar**

#### **5.3.1 Convivencia Escolar en función del PEI**

##### ***5.3.1.1 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.***

El colegio cuenta con una normativa que ha ido modificando en el transcurso de los años de funcionamiento, debido a que su Manual de Convivencia no representaba completamente la cultura. En el correr del tiempo se han ido consensuando y difundiendo una serie de normativas para regular la conducta de los estudiantes y manejar los conflictos. Es necesario mencionar que la vulnerabilidad social en la que se encuentra esta comunidad educativa, este tema ha sido una preocupación constante. El Director informa que en estos cuatro años de trabajo en el Colegio ha ido observando una regulación de los estudiantes respecto a la disciplina, donde a través de las normativas gran parte de los conflictos o dificultades ha ido decreciendo.

En este camino de ir incorporando reglas en el Colegio, también se han estructurado protocolos de acción. Todo lo anterior se incorporó en el Manual de Convivencia modificado, en el que se trabajó durante el 2013 con diversos actores de la comunidad educativa y que hoy rigen en el colegio.

Se cumple con las normativas de la Superintendencia de Educación Escolar donde todos los años se les ha hecho entrega de una copia de este manual a la Comunidad Escolar, además los docentes trabajan con este documento en los distintos niveles en las clases de orientación.

Cada Profesor Jefe, adicionalmente, debe realizar un trabajo de normas consensuados por todos los estudiantes del curso. Esto queda establecido en un



Mural en cada sala de clases, el cual es recordado periódicamente y se sanciona con trabajo comunitario a los estudiantes que infrinjan este acuerdo. Esto es registrado en el Libro de Clases, el seguimiento de esto lo hace el Profesor Jefe. Existen instancias dentro de las reuniones de profesores donde se realiza un diálogo sobre las normativas, se toman los diversos puntos de vista y se llegan a consensos de actuación frente a las diversas dificultades.

***5.3.1.2 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.***

En este punto el Equipo de Gestión, junto a los Docentes consideran que el involucramiento de las familias con la escuela y los procesos pedagógicos es muy bajo. Basta con tomar la medición del promedio de asistencia a reuniones de apoderado 2013, menos del 50%, para entender la situación.

Sin embargo, el Equipo Directivo reflexiona sobre su trabajo en este proceso e indica que aún no han acertado con la(s) iniciativas que motiven a las familias a trabajar con el Colegio.

Se destaca que se realiza un fuerte trabajo con las familias en el área Pastoral, que hay algunos apoderados dispuestos a participar y dar vida a la Misión que tiene propuesta el establecimiento “Generar cambios sociales a través de educadores poseedores de una sólida formación profesional y que junto a principios éticos y religiosos que viven, permita erradicar la marginación social e intelectual por medio de un ambiente educativo preventivo, con normas claras y precisas que son respetadas por toda la comunidad educativa, logrando que los estudiantes y sus familias puedan crecer en el respeto y la alegría de ser familias cristianas. Haciendo de la educación, una herramienta fundamental para construir un futuro más digno y humanizador propio de los hijos de Dios” (Proyecto Educativo Institucional, Colegio Nazaret. 2011)

El bajo compromiso de las familias, Docentes y Directivos lo atribuyen al alto

porcentaje de drogadicción, delincuencia, familias mal constituidas (alrededor de un 65% de los estudiantes vive con uno de sus padres, un 23% vive con un familiar. También atribuyen una dificultad el bajo nivel educacional de los padres y apoderados, menos del 30% ha terminado la enseñanza media y más del 50% no ha completado los estudios de enseñanza básica. Todos estos factores contribuyen a una tarea compleja.

Se han realizado las llamadas “Escuelas para Padres” que son charlas organizadas por el colegio, donde se invita a un profesional del área de la psicología para dar temas, como por ejemplo: la adolescencia, niños con patataletas, familia y estudios, etc. logrando promedio en cada una de ellas una asistencia no superior a 15 personas. Sin embargo, los directivos no consideran que sea una iniciativa que deba eliminarse, sino que a inicios de 2014 aplicarán una encuesta a los apoderados, para ver los temas que se pueden tratar y evaluar si esto logra motivar a las familias.

En relación al área académica, los profesores cuentan con horas de atención de apoderados donde la exigencia está en dos atenciones por estudiante durante el año y cuatro atenciones para los estudiantes con dificultades académicas.

Dentro de las reuniones con algunos docentes, indican que algunos apoderados se acercan a ellos para que el mismo profesor le explique la materia al apoderado y pueda éste enseñar en su casa a su hijo(a). Informan que se ha dado, en pocas oportunidades, y se aprecia de los docentes la voluntad para acceder a esta solicitud y se toman parte de su tiempo para realizar esta tarea.

### 5.3.2 Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

#### ***5.3.2.1 Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.***

En este aspecto, según las entrevistas realizadas los Directivos y Docentes concuerdan que los estudiantes del Colegio necesitan de bastante apoyo, tanto

en valores como en el ámbito académico. Desde la Formación Personal, Orientación comenzó desde 2013 a planificar las horas de Orientación para todos los niveles, realizando un trabajo en torno a diversos temas que fueron consensuados entre Profesores y Equipo de Gestión, como por ejemplo: convivencia escolar, sexualidad, autocuidado, etc. desde una mirada cristiana, entregando lineamientos de las clases, actividades y materiales a los docentes para que trabajar en esta asignatura. También se trabaja la formación personal desde la asignatura de Religión, a la que se le otorga bastante importancia dentro del currículum del colegio. Estas horas son impartidas por dos hermanas de la congregación de “Hermanas de la Consolación”, las que trabajan también en el área Pastoral. Se destaca que en la planificación anual cada curso tiene un retiro de liderazgo, trabaja un fin de semana al año en un comedor, se realiza trabajo social y se establecen relaciones y actividades con otros colegios católicos de la región. El colegio cuenta con un Orientador que atiende algunos casos de estudiantes que requieren de alguna ayuda, se pretende la contratación de un profesional del área de la psicología y se trabaja en redes con CONACE, MUNICIPALIDAD DE ALTO HOSPICIO, COSAM ALTO HOSPICIO, CARABINEROS DE CHILE, los que han dispuesto servicios al colegio, entregan charlas, ferias, información, entre otros.

En el ámbito académico, el colegio presenta una asistente de aula desde el nivel Transición I a 5° año Básico, con el fin de colaborar al Profesor y contribuir en asegurar los aprendizajes de los estudiantes, se otorgan a los Profesores horas de Reforzamiento Académico posteriores a la Jornada Escolar para aquellos estudiantes que presentan dificultades en algunas asignaturas, postula anualmente también al programa de reforzamiento del MINEDUC y se cuenta con apoyo de un profesional del área de la psicopedagogía que trabaja directamente con los estudiantes que presentan mayores dificultades desde los niveles de 1° a 4° año Básico. Todos estos trabajos son supervisados y dirigidos por Unidad Técnico Pedagógica.

Se ha implementado una serie de Talleres extraprogramáticos relacionados al área deportiva y artística, disponiendo de talleristas especialistas para llevar a cabo estas funciones.

***5.3.2.2 Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.***

Anteriormente se expone las iniciativas que el Colegio ha dispuesto para los estudiantes que presentan dificultades académicas. A estos estudiantes se les realiza un seguimiento de parte del Profesor(a) Jefe y Unidad Técnico Pedagógica, donde mensualmente se realiza una reunión con todos los miembros que trabajan directamente en esta área para ir informando los avances. La Psicopedagoga realiza un informe mensual y lo expone en las reuniones del Equipo Directivo para informar acerca del trabajo realizado y el seguimiento.

El seguimiento formal de los logros académicos de los niveles del colegio es llevado por Unidad Técnico Pedagógica y el Profesor(a) Jefe, mensualmente se lleva una estadística de los resultados académicos y se otorga en cada reunión de apoderado mensual, un informe para comunicar el seguimiento a los apoderados.

Algunos docentes, específicamente de las especialidades de las asignaturas de lenguaje y matemática, cuentan con horas remuneradas para realizar reforzamientos posterior a la jornada escolar y se distribuyen desde 1° Básico a 3° Medio, con 3 horas semanales de reforzamiento para cada asignatura.

***5.3.2.3 Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.***

El Colegio ha ido creciendo en niveles académicos en la medida que han pasado los años. Inició impartiendo desde el nivel de Transición I a 8° año Básico en el 2011, continuó en 2012 con 1° Año de Enseñanza Media y 2013 con 2° Año Medio en modalidad Científico Humanista. Luego de ello, durante el año escolar

2013 el colegio debió tomar una importante decisión, si continuaba con la Modalidad HC o cambiaba su elección a la Técnico Profesional. Para ello la Compañía Minera contrató a expertos para realizar un estudio que indicara la preferencia del sector y un estudio de mercado que arrojara alternativas viables de carreras para impartir en el caso de que la modalidad fuese Técnico Profesional.

Finalmente, la decisión que se tomó en el Directorio de la Fundación de la Minera guiándose por el estudio realizado por la Consultora contratada fue impartir educación Técnico Profesional y abrir el primer curso, 3° Año Medio 2014, con la carrera de Asistente en Geología, donde el Colegio debía realizar gran esfuerzo económico y personal para cumplir con este nuevo desafío.

Con esta iniciativa se promueve la continuidad de estudio, debido a que generalmente, las personas en el sector no dan importancia a la Educación Media y el nivel de deserción escolar es muy alto.

Además, el colegio tiene vigente un convenio con la Red de Colegios Técnico Profesionales de Alto Hospicio, iniciativa de la Universidad Cardenal Raúl Silva Henríquez, donde se cuenta con el apoyo de importantes empresas, personas y el ministerio de educación. De la Región participan 5 establecimientos educacionales. Se busca con esto realizar un trabajo común con los empresarios y las empresas, donde los Colegios puedan formar técnicos con las competencias que se requieren en el mercado laboral y las empresas contraten a los jóvenes egresados de estos establecimientos.

Además se tiene proyectado un trabajo de Pre-Universitario, costo cero para los estudiantes que deseen rendir la PSU durante el año 2015 (primera generación de egresados del colegio) y se está en conversaciones para entregar becas de parte de la Compañía Minera a aquellos estudiantes que ingresen a la Universidad y no cuenten con los medios económicos para estudiar.

Los Apoderados consideran que estas iniciativas son motivantes para los estudiantes, que se les brinde a ellos oportunidades para surgir es un plus que

tiene el Colegio que otros establecimientos no presentan. (Información obtenida En entrevista con Padres y Apoderados de Enseñanza Media). Además manifiestan su conformidad con la Carrera Técnica que se comenzará a impartir en 2014, donde se debe destacar el valor que el sector le otorga al sector de la minería, donde la principal economía de la región proviene de este rubro.

#### **5.4 Área de Gestión de Recursos**

##### **5.4.1 Recursos Humanos**

###### ***5.4.1.1 Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.***

El Equipo Directivo realizó un escueto trabajo, junto a algunos docentes, para crear el perfil del profesor. De este trabajo nacieron algunas líneas de las competencias necesarias del docente del colegio. Sin embargo, no existe una documentación formal ni un trabajo de manera similar para el personal no docente.

###### ***5.4.1.2 Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.***

Al no presentar un Plan Estratégico ni acciones claras ni concretas con Objetivos Institucionales promulgados y conocidos por todos, es muy difícil que se logren instancias de comunicación de metas personales coherentes con los Objetivos del Colegio. Los docentes tienen claridad lo que desean conseguir con sus estudiantes, pero no es un tema de discusión, formulación grupal ni menos de comunicación.

#### 5.4.2 Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

##### ***5.4.2.1 Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.***

El establecimiento presenta, dentro de su dotación de personal, un ingeniero encargado de soporte técnico y quién se hace cargo de la totalidad de los recursos tecnológicos con que cuenta el colegio, en relación a su funcionamiento, instalación, mantención y cuidado.

También se cuenta con un encargado de mantención y reparación de desperfectos que usualmente se atribuyen al uso constante de la infraestructura.

Dentro del Manual de Convivencia, se establecen puntos claros y definitorios en relación al uso y cuidado de la implementación e infraestructura del establecimiento y donde la comunidad educativa se esmera en hacer cumplimiento de ello.

##### ***5.4.2.2 Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.***

El establecimiento cuenta con un riguroso proceso de adquisiciones, donde es el administrador en conjunto con el director, quienes en una primera instancia administran los recursos financieros del colegio.

Sin embargo, todas las decisiones en este ámbito son controladas desde la oficina central de la compañía minera, ubicada en la capital del país, donde se ocupan de asegurar el uso eficiente de los recursos financieros, a través de rendiciones de cuentas,

### 5.4.3 Proceso de Soporte y Servicios

#### ***5.4.3.1 Existen prácticas que asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la Comunidad Educativa.***

En el sector en que se encuentra ubicado el Colegio, no se cuenta con sistemas de telecomunicación como internet, teléfono fijo, televisión por cable, etc. De modo que se realizó una fuerte inversión en esta área, donde se implementó un sistema de telefonía fija e internet satelital y antena satelital para televisión.

El establecimiento mantiene un contrato vigente con una empresa de servicios educacionales, plataforma SinedUC, que ha permitido mejorar, ordenar y llevar la administración del sistema de una manera eficiente.

El establecimiento cuenta con una sala de Computación, con 45 equipos, todos con softwares educativos y un sistema que permite al Equipo Directivo (desde sus oficinas) y al profesor (desde su PC) ver lo que se está realizando en la clase.

Se tiene un sistema de seguridad de cámaras que permiten mantener la vigilancia del establecimiento y del que se puede conectar desde teléfonos móviles.

Se cuenta con un portón eléctrico con cámara que permite hacer más eficiente el uso de los recursos debido a que es manejado desde el interior del colegio.

Se cuenta con 2 pizarras virtuales, proyectores en todas las salas y un sistema acústico de importantes características. Para el material pedagógico se cuenta con 3 multicopiadoras, una de ellas de última generación y cada integrante del Equipo Directivo cuenta con una impresora y computador.

El colegio respalda toda su información en un disco duro instalado en la central técnica que permite recuperar archivos.

Se cuenta con una cámara filmadora, una cámara fotográfica digital y dos sistemas de amplificación.



***5.4.3.2 Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.***

Del registro y actualización de los sistemas de soporte y servicio, es el administrador junto al encargado de soporte técnico quienes realizan esta labor. Generalmente, los entrevistados expresan que observan un buen trabajo en esta área, el colegio tiene especial claridad de sus soportes y servicios, y existe agilidad en la actualización y arreglo de sistemas cuando se requiere.

## 6. Desarrollo De Los Descriptores

Se determina a continuación, según la escala de niveles otorgada, la instalación de los descriptores de las dimensiones propuestas.

### 6.1 Área de Liderazgo

#### 6.1.1 Visión Estratégica y Planificación

| Dimensiones                                                           | Evidencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Documento del Equipo Directivo de Acciones y responsables, redactado por el Director.</li><li>- No hay evidencias de trabajo de Planificación grupal.</li><li>- No existe documento de Planificación Estratégica, Metas, Objetivos Institucionales y Acciones.</li></ul> |
| Revisión y Actualización del PEI de acuerdo a las Necesidades         | <ul style="list-style-type: none"><li>- Plan de Trabajo Anual 2014 de Actualización del Proyecto Educativo Institucional.</li><li>- No hay evidencias de Actualización de PEI en años anteriores.</li></ul>                                                                                                      |
| Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y | <ul style="list-style-type: none"><li>- No existen evidencias de acciones de mejoramiento según Objetivos y</li></ul>                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales. | <p>Metas Institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de Libro de Actas Reuniones Equipo de Gestión con acciones que se van requiriendo implementar.</li> <li>- Registro de trabajo de cada área con las implementaciones en acciones propuestas.</li> <li>- No hay evidencia de evaluación de las acciones.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 6.1.2 Conducción y Guía

| <b>Dimensiones</b>                                                                                                                                                           | <b>Evidencias</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Libro de Actas, Reunión de Reflexión Pedagógica Semanal.</li> <li>- Libros de Clases, Reuniones de Apoderados.</li> <li>- Libros de Acta, Reuniones de Equipo Inspectoría.</li> <li>- Calendario de Actividades.</li> </ul> |
| Existen prácticas para asegurar que el Director y Equipo Directivo evalúen su desempeño.                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen evidencias formales de esta práctica.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

### 6.1.3 Información y Análisis

| Dimensiones                                                                                                                                                                                                                                              | Evidencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>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 estudiantes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de Reunión de Profesores</li> <li>- Libros de Entrevista Estudiantes y Apoderados,</li> <li>- Libros de Mediación por niveles.</li> <li>- Actas de Equipo Directivo</li> <li>- Certificado de Mediadores Inspectores de Patio.</li> <li>- Trabajo de Modificación Manual de Convivencia.</li> </ul> |
| <p>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 las demás áreas del plan anual.</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nómina de asistencia a Cuenta Pública</li> <li>- Registros de convocatoria</li> <li>- Proyección</li> <li>- Documentos entregados en las Cuentas Públicas</li> </ul>                                                                                                                                      |

## 6.2 Gestión Curricular

### 6.2.1 Organización Curricular

| Dimensiones                                                                                                                                         | Evidencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema Computacional de Seguimiento por parte de UTP para las Planificaciones Diarias.</li> <li>- Acompañamiento Docente en relación a la Planificación, desde su elaboración hasta la aplicación en aula.</li> <li>- Acta de Reuniones Pedagógicas de Ciclo.</li> <li>- Pauta de Evaluación Docente.</li> </ul> |
| Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de Reuniones Pedagógicas de Ciclo.</li> <li>- Actas de Reuniones de Reflexión Pedagógica</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |

### 6.2.2 Preparación de la Enseñanza

| Dimensiones                                                | Evidencias                                                                            |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planillas de seguimiento Libro de</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.                                                                                                        | <p>Clases y cruce con Planificaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pauta de Revisión de Planificaciones.</li> <li>- Modelo institucional de Planificaciones diarias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pautas de Revisión de Planificaciones.</li> <li>- Pauta de Observación del Desempeño Docente en Aula.</li> <li>- Sistema de Análisis de Resultados de Pautas de Observación de Clases.</li> <li>- Registro de Retroalimentación de Supervisión de Clases.</li> <li>- Pauta de Reuniones Pedagógicas de Ciclo.</li> <li>- Pruebas de Comprobación Semestral en Asignaturas de Lenguaje y Matemática.</li> </ul> |
| Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de recepción de planificaciones.</li> <li>- Pauta de Revisión de Planificaciones.</li> <li>- Pauta de Revisión de Evaluaciones y</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           |

|  |                                                                                                                                  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Análisis de Resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller de Evaluación, Registro de Asistencia.</li> </ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 6.2.3 Acción Docente en el Aula

| <b>Dimensiones</b>                                                                                                                                                                 | <b>Evidencias</b>                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de Recepción de Planificaciones.</li> <li>- Pauta de Revisión de Planificaciones.</li> <li>- Pauta de Desempeño docente en Aula.</li> <li>- Sistema de digital de resultados.</li> <li>- Revisión Libro de Clases.</li> </ul> |
| Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe evidencia en este aspecto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| 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. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de criterios de ambientación de salas (desde NT1 a 4° Básico).</li> </ul>                                                                                                                                                    |

#### **6.2.4 Evaluación de la Implementación Curricular**

| <b>Dimensiones</b>                                                                                                          | <b>Evidencias</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Las prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles académicos.                             | <ul style="list-style-type: none"><li>- Revisión Semanal Libro de Clases (Timbrado por UTP en sección de Contenidos y Actividades).</li><li>- Libro de Actas Reuniones de Ciclo.</li><li>- Pauta de Revisión y seguimiento de Planificaciones.</li></ul> |
| Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizajes en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Pruebas de Comprobación en asignaturas de Lenguaje y Matemática en todos los niveles, semestral.</li><li>- Aplicaciones de Evaluaciones diagnósticas, de proceso y finales.</li></ul>                            |
| Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar ajustes necesarios. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Libro de Actas y Pauta de Reuniones Pedagógicas de Ciclo.</li></ul>                                                                                                                                              |



### **6.3 Área de Convivencia Escolar**

#### **6.3.1 Convivencia Escolar en función del PEI**

| <b>Dimensiones</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Evidencias</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Manual de Convivencia Escolar 2014</li><li>- Procedimientos acordados en Consejos de Profesores.</li></ul>                                                                                                                                                              |
| 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.                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Libro de Clases, sección Asistencia Reunión de Apoderados</li><li>- Plan de Trabajo Pastoral con las Familias</li><li>- Registro Asistencia a Talleres y Escuelas para Padres.</li><li>- Libro de Registro Entrevistas Apoderados.</li><li>- Página Facebook.</li></ul> |

#### **6.3.2 Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes**

| <b>Dimensiones</b>                                                | <b>Evidencias</b>                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los | <ul style="list-style-type: none"><li>- Planificaciones diseñadas por Orientación.</li></ul> |

|                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| estudiantes, considerando sus características y necesidades.                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Trabajo Orientación.</li> <li>- Redes de Apoyo, charlas, ferias educativas, información, talleres, etc. CONACE, CECOF, COSAM, CARABINEROS DE CHILE.</li> <li>- Contrato Asistentes de Aula.</li> </ul>                                                                                                                           |
| Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato Asistente de Aula</li> <li>- Planificaciones de trabajo de apoyo con Psicopedagoga.</li> <li>- Entrega de Informe de Notas Mensuales en Reuniones de Apoderado.</li> <li>- Entrevista a Apoderados por parte de profesores jefes, directivos y profesores de asignatura.</li> <li>- Plan de Reforzamiento Académico.</li> </ul> |
| Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en Red Técnico Profesional.</li> <li>- Carrera Técnico Profesional Asistente en Geología.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |

## **6.4 Área de Gestión de los Recursos**

### **6.4.1 Recursos Humanos**

| <b>Dimensiones</b>                                                                                                                             | <b>Evidencias</b>                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.  | - No evidencia de trabajo.        |
| Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales. | - No existe evidencia de trabajo. |

### **6.4.2 Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos**

| <b>Dimensiones</b>                                                                                                                              | <b>Evidencias</b>                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y el equipamiento que requiere la implementación del PEI. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Contrato de trabajo Encargado de Soporte Técnico.</li><li>- Pago por concepto de soporte por servicios contratados.</li></ul> |
| Existen prácticas que asegurar un eficiente uso de los recursos financieros.                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>- Rendiciones de cuentas anuales a padres y apoderados.</li><li>- Rendiciones de cuentas a Compañía</li></ul>                   |

|  |         |
|--|---------|
|  | Minera. |
|--|---------|

#### 6.4.3 Proceso y Soporte de Servicios

| <b>Dimensiones</b>                                                                                                     | <b>Evidencias</b>                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existen prácticas que aseguran que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la Comunidad Educativa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato de servicios (SinedUC, Internet y Telefonía Satelital)</li> <li>- Facturas de los soportes adquiridos.</li> </ul> |
| Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivo Administración de adquisición y reparación de insumos tecnológicos.</li> </ul>                                     |

## **7. Análisis de los Resultados**

Los resultados fueron obtenidos mediante método de observación con función descriptiva y verificación de instrumentos o evidencias, además de la utilización de herramientas de registro, planilla de evaluación (Anexo N°3).

De los datos cuantitativos se procedió a calcular promedios de los valores otorgados por la muestra y que sitúan cada descriptor en un nivel determinado (Anexo N°2).

### **7.1 Área de Liderazgo**

Del análisis de los resultados obtenidos en este ámbito se evidencia como uno de las dimensiones con menor valoración la inexistencia de las prácticas de Planificación del Establecimiento.

En esta primera dimensión se realizó una primera entrevista al Equipo Directivo y luego al Equipo de Docentes, concluyendo en ambos casos la importancia que tiene esta práctica dentro del Equipo de Liderazgo, debido a que sobre todo los Profesores del establecimiento no tienen conocimiento alguno de las metas, objetivos y de la visión y misión del establecimiento.

De la entrevista al Equipo Directivo, se evidencia que es el Director quien maneja a cabalidad la información, tiene claridad de las metas para el Colegio durante el año 2014, pero la información no es consensuada por todo el Equipo Directivo, no participa el resto de la Comunidad Educativa ni se les entrega información respecto a este tema.

Los apoderados no poseen claridad cuando se les consulta en este punto.

De la actualización del PEI, la Comunidad Educativa, en general, expresa que no tiene conocimiento de este documento, muchos padres y apoderados no lo han leído ni han escuchado hablar de él. Los docentes y estudiantes no están enterados de cuál es la visión y misión del Colegio Nazaret. El Equipo Directivo entiende que es un documento que debe ser modificado, por ello no han realizado un trabajo de difusión e incorporación a la vida del Colegio.

Debido a que no se presentan metas y objetivos claros en la institución, el Equipo Directivo trabaja en acciones que se les encomienda y algunas otras que van requiriéndose conforme pasa el Año Escolar. Por ello, que de la tarea encomendada se realiza un plan de trabajo, que es diseñado por el responsable Directivo, pero que parece ser una labor aislada ante los Docentes, debido a que no representa ser una acción ante una o más necesidades establecidas en un Plan Estratégico y esto contribuya en lograr un objetivo para mejorar la calidad de la Educación en el Colegio, por tanto, no hablamos de una práctica que tenga un sentido claro para los Profesores.

Sin embargo, cuando se pregunta a los Estudiantes, Docentes, Padres y Apoderados, por los Objetivos del Colegio, responden que es Educar a sus estudiantes y evalúan positivamente las acciones e implementación que el Colegio ha puesto a disposición de Profesores y Estudiantes para cumplir con esto.

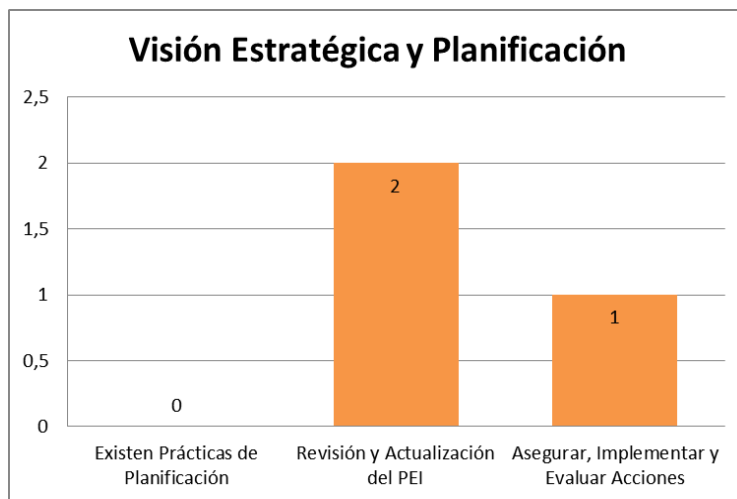


Gráfico N°5 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión de Visión Estratégica

Considerando los niveles de valoración, los resultados definen las Dimensiones del ámbito del liderazgo como prácticas muy poco instaladas dentro de la Institución. Se respalda esta valoración con la baja existencia de evidencias en relación al trabajo en este punto.

Como se muestra en el Gráfico N°5, se evalúa con la menor valoración a las prácticas de planificación, posterior se encuentra en nivel 1 (ver escala de niveles en anexos), el aseguramiento, implementación y evaluación de acciones, finalizando con el trabajo de revisión y actualización del PEI valorado en nivel 2, como una práctica sistemática con despliegue parcial.

De la conducción y guía se establece que, de las entrevistas y material revisado, se ejecutan reuniones constantes con los diferentes miembros de la comunidad escolar con el objetivo de coordinar el quehacer educativo. Pese a que no se tienen claros los objetivos, que el colegio no se encuentra regido bajo la premisa de un PEI conocido por todos, se favorece la coordinación del establecimiento en torno a los ámbitos académicos y disciplinarios, el tema valórico y cristiano articulado en todo el establecimiento.

En relación a la evaluación del Equipo Directivo, no existe instalada una práctica sistemática de medición de desempeño, se respalda la información en entrevista con el Equipo Directivo e inexistencia de documentos para este fin.

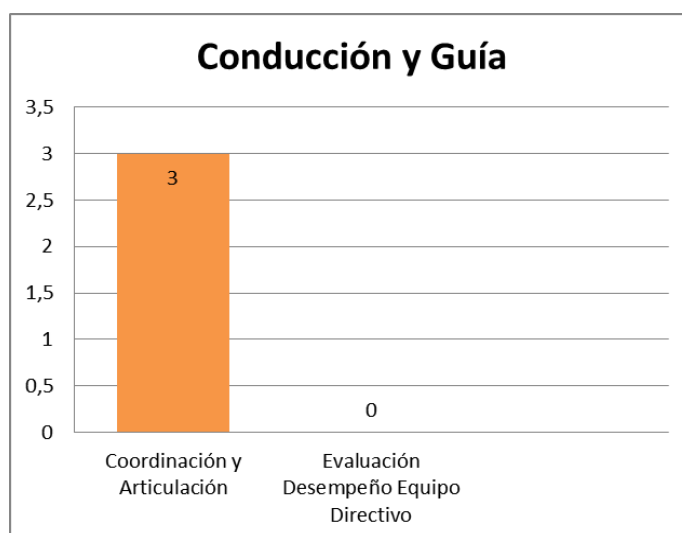


Gráfico N°6 Resultados Promedio de Niveles en Dimensión de Conducción y Guía

En el Gráfico N°6 se muestra el valor más bajo a la práctica de evaluación del Equipo Directivo, respaldada por la nula existencia de evidencias al respecto y dentro de la dimensión que establece las prácticas de coordinación y articulación con los logros de objetivos y PEI, entendiendo como objetivos intrínsecos dentro de la comunidad, son valorados en un nivel de práctica sistemática orientada a resultados.

De las entrevistas con Profesores, Equipo Directivo, Padres y Apoderados, No Docentes y Estudiantes, coinciden que el Establecimiento promueve y vela por el buen clima institucional, indicando que generalmente se tratan las dificultades en relación a la convivencia. Se detectan una serie de evidencias y protocolos conocidos por la comunidad en esta dimensión.



Todos los años se realiza una cuenta pública donde el director convoca a toda la comunidad escolar. Existe evidencia al respecto, sin embargo, docentes y apoderados reflexionan sobre el real impacto que tiene esta práctica.

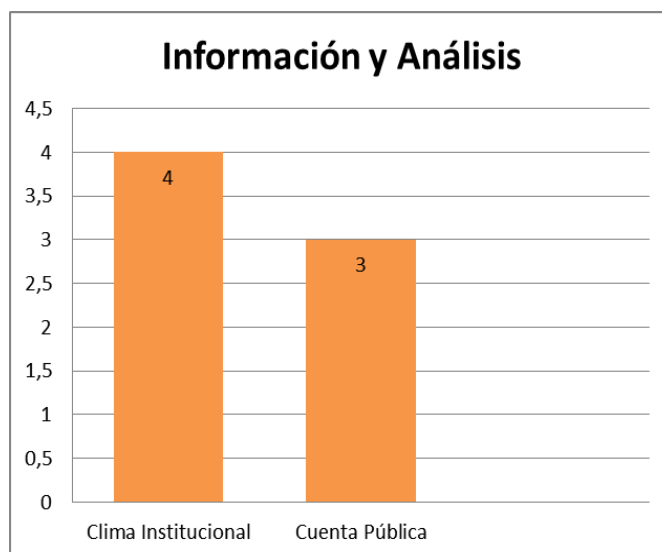


Gráfico N°7 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión de Información y Análisis

Se aprecia en el Gráfico N°7 la valoración otorgada, en nivel 4 como una práctica sistemática, con un despliegue total y orientada a resultados por el clima institucional, donde la dirección vela por la buena convivencia del colegio. Existe gran evidencia del trabajo en esta dimensión. Se le atribuye el nivel 3 a los sistemas de rendiciones de cuenta pública, como una práctica sistemática orientada al logro de resultados.

## 7.2 Área de Gestión Curricular

Existe un despliegue importante de evidencias proporcionadas por el establecimiento en relación a las prácticas de articulación entre el Marco Curricular, Planes de Estudio, Plan Anual y PEI. Dentro de las entrevistas a Docentes, establecen que hay un trabajo que se está sistematizando.

De la coherencia entre los ciclos y niveles, y el progreso de los objetivos de aprendizaje, de las entrevistas a directivos y docentes, se explicita el ánimo de realizar un trabajo en esta dimensión pero no hay evidencias que concreten este hecho, más que un plan aún muy poco claro.

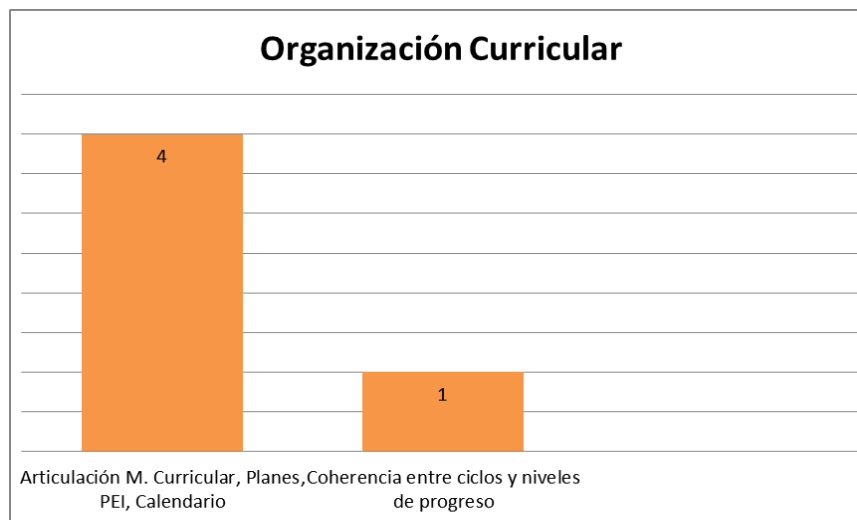
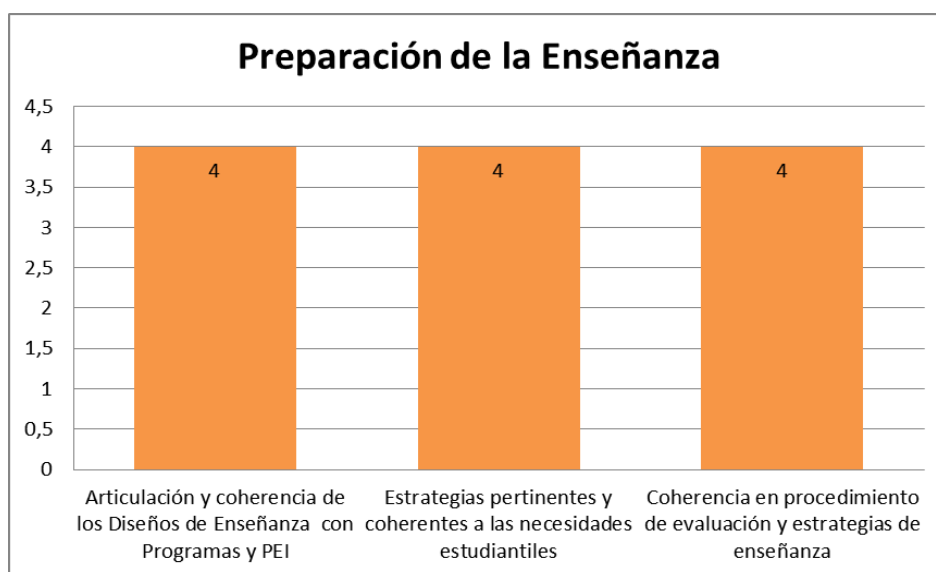


Gráfico N°7 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión de Organización Curricular

Se establece en el Gráfico N°7 que el nivel en la articulación con los planes, el marco curricular, PEI y calendarización se encuentra en un nivel de práctica sistemática que está orientada a resultados y que se ha evaluado y mejorado por el Equipo Directivo. De la coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y progreso de los objetivos de aprendizaje se sitúa al nivel 1 de una práctica parcial como un descriptor que no es utilizado para tomar decisiones, poco conocido.

En cuanto a la dimensión de la preparación de la enseñanza, del descriptor de aseguramiento de la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI, los docentes y directivos admiten que se encuentra presente e instalada la sistematización del trabajo en este aspecto, se complementa con una serie de criterios y formatos establecidos que respaldan

esta información, al igual que el aseguramiento que las estrategias de enseñanza diseñadas sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes y el aseguramiento de los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y estrategias diseñadas por los docentes.



**Gráfico N°8 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión de Preparación de la Enseñanza**

Del Gráfico N°8 se desprende que en la dimensión de preparación de la enseñanza, existen instalados procedimientos y prácticas sistemáticas con despliegue total, que han sido evaluadas y modificadas para lograr resultados. De Se respalda con evidencias concretas de trabajo y con un alto nivel de satisfacción de parte de los padres y apoderados por la enseñanza que reciben sus hijos(as) y conformidad con el establecimiento.

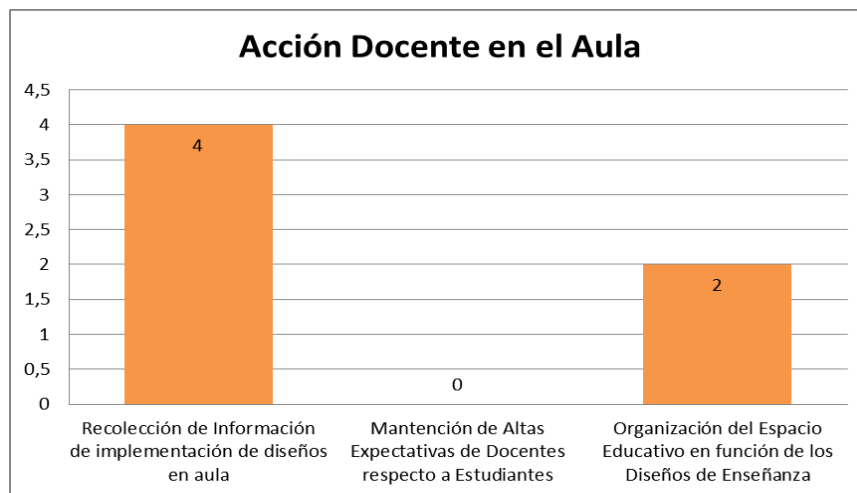
Refiriéndose a la dimensión de la acción docente en el aula, se cuenta con un trabajo sistematizado en la práctica de recoger información sobre la implementación de los diseños en el aula, incorporando un sistema computacional para mejorar la efectividad en este aspecto, donde los docentes establecen su

conformidad con el modelo de trabajo que deben realizar y el seguimiento que se ejecuta de parte de UTP.

De la organización del espacio, no existen evidencias concretas de un despliegue sistemático en este aspecto más que un acuerdo de los docentes de algunos niveles académicos. No se presenta la cobertura en la totalidad de los ciclos de enseñanza.

De las entrevistas con docentes, directivos y de las evidencias obtenidas no se observa un trabajo instalado y sistemático para favorecer la mantención de altas expectativas de los docentes por sus estudiantes. Sin embargo, los apoderados destacan la labor docente del establecimiento, donde más de un 70% de los padres entrevistados indica que considera que los profesores del colegio presentan altas expectativas de sus hijos(as).

Los docentes realizan la observación con respecto a que no se trabaja este tema dentro del establecimiento, que en algunos momentos se desmotivan porque no logran visualizar los avances que ellos esperan, pero que son capaces de realizar sus labores profesionales con empeño y considerando que la educación es, para sus estudiantes, la única manera de romper el círculo de la vulnerabilidad.



**Gráfico N°9 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión de Acción Docente**

Del Gráfico N°9 se evidencia que el establecimiento no presenta prácticas sistemáticas por mantener las altas expectativas de los docentes respecto de sus estudiantes, calificándolo como el aspecto más débil de la dimensión. Se detecta un despliegue importante con evidencias patentes del sistema de recolección de implementación de los diseños en aula y con un despliegue parcial sin una resolución con orientación al mejoramiento de resultados en relación a la organización de los espacios educativos en función a los diseños de enseñanza.

En la dimensión de la implementación curricular y las prácticas para evaluar la cobertura, se presenta y evidencia una práctica sistemática con un despliegue en la totalidad de los niveles académicos, información otorgada por el Equipo Directivo en proporcionar las evidencias necesarias y por el Equipo Docente que respalda esta información y con la que se encuentran satisfechos, considerando que es una práctica que busca el logro de los objetivos de aprendizaje de sus estudiantes.

Relacionado a las prácticas de medición o evaluación de aprendizajes de los cursos, según el Marco Curricular vigente, se presenta una serie de evidencias, algunas de ellas están dirigidas sólo a las asignaturas más relevantes.

De las prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular, los docentes consideran que UTP realiza un acompañamiento importante en este aspecto, se consideran como evidencia las reuniones de reflexión pedagógica de todas las semanas, pero que en reuniones de ciclo se ha logrado trabajar en equipo en relación a este aspecto.

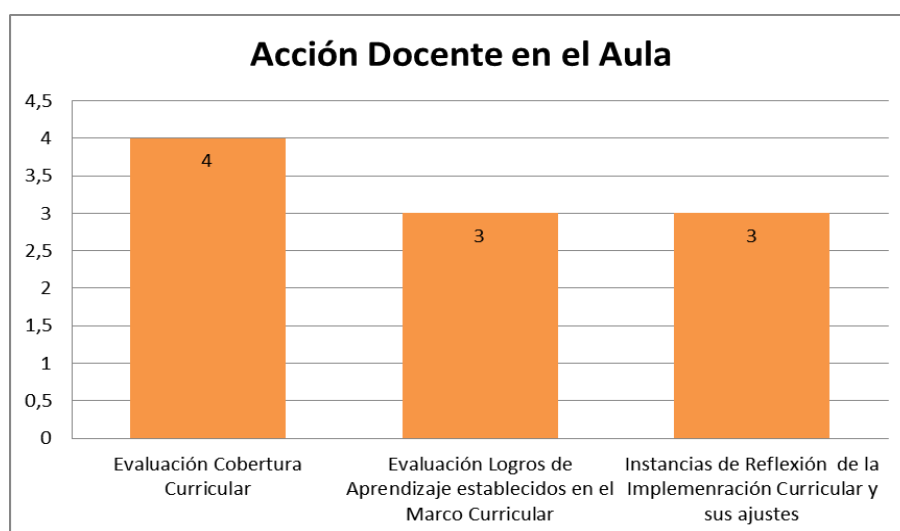


Gráfico N°10 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión de Acción Docente

Del Gráfico N°10 se destacan las prácticas de evaluación de la cobertura curricular, con una serie de evidencias y procedimientos conocidos por los docentes y Equipo Directivo. Las prácticas que guardan relación a la evaluación de los logros de aprendizaje establecidos en el Marco Curricular y las instancias de reflexión pedagógica de la implementación curricular y sus ajustes se les sitúa en nivel de práctica sistemática donde su existencia busca conseguir logros.

### 7.3 Área Convivencia Escolar

De la descripción fundamentada en la convivencia escolar en función del PEI, se evidencian una serie de normativas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento. Los docentes destacan el aprecio por su opinión y consenso de las reglas que se acuerdan. Informa la gran mayoría que ha participado de este proceso y que se sienten considerados en este hecho. El establecimiento presenta evidencias y protocolos sistematizados y conocidos por todos.

Existe gran preocupación por docentes y directivos de hacer partícipe a la familia en la implementación de lo que se entiende como PEI y el aspecto académico de los estudiantes. Se han realizado una serie de acciones con evidencias claras y fundamentadas, pero el éxito no se ha logrado en su totalidad. Los docentes consideran que hacen falta normativas aún más claras para involucrar a los apoderados al colegio.

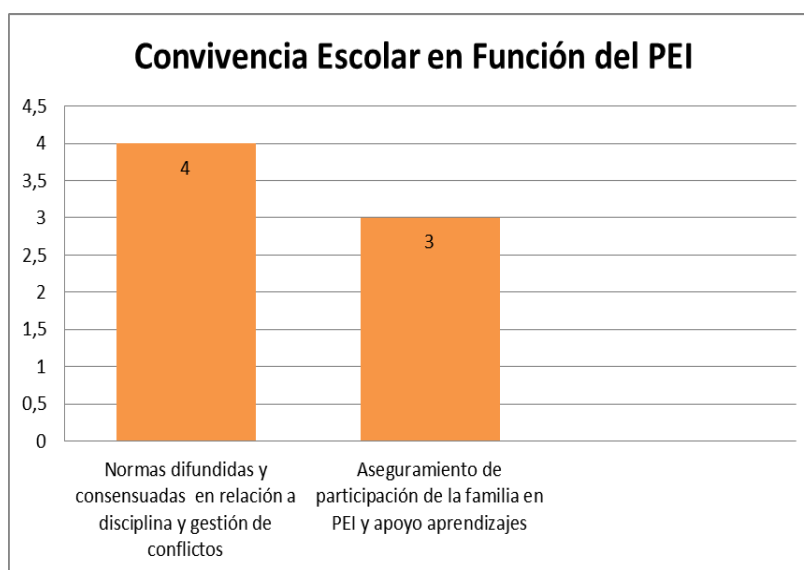


Gráfico N°11 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión Convivencia Escolar en Función del PEI

De Gráfico N°11 se desprende la valoración en nivel de práctica sistemática con despliegue total, evaluada y mejorada. El aseguramiento del involucramiento de la familia en la implementación del PEI y los aprendizajes se declara su existencia con una aplicación frecuente.

En la dimensión de la formación personal y apoyo a los estudiantes y sus aprendizajes se declara la existencia de prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades con un fuerte trabajo apoyado en redes y en la unidad de orientación del establecimiento. Los docentes y apoderados se encuentran al tanto de este trabajo y es bien evaluado.

El establecimiento evidencia las prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje, con iniciativas evidenciadas. Los docentes y apoderados se encuentran de acuerdo con las decisiones tomadas por dirección respecto de la prestación de servicios adicionales a estudiantes con dificultades, considerando siempre un trabajo en estos años de existencia del establecimiento.

De la promoción de continuidad de estudios, el establecimiento presenta dentro de sus niveles académicos hasta 3° medio y ha propuesto una serie de iniciativas en este ámbito, considerando que la continuidad de estudios en la cultura del sector no se posesiona en un nivel de importancia para la gran mayoría de los padres y apoderados.



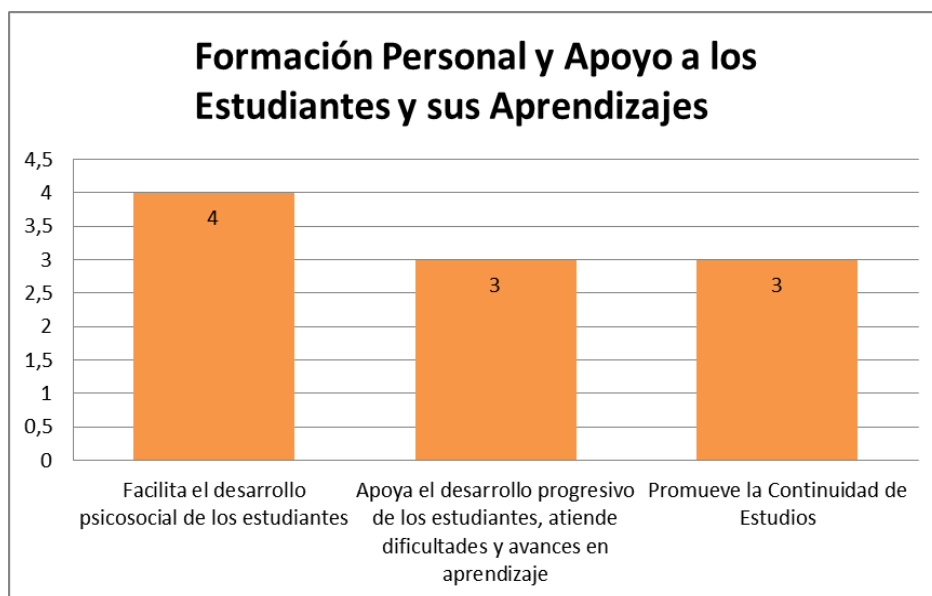


Gráfico N°12 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión de Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes y sus Aprendizajes

En el Gráfico N°12 se observa en un nivel de práctica sistemática con despliegue total, evaluada y mejorada a la facilitación del desarrollo psicosocial de los estudiantes. Se posicionan en el mismo nivel los siguientes dos descriptores del apoyo al desarrollo progresivo de los estudiantes y a la promoción de la continuidad de estudios.

#### 7.4 Área Gestión de Recursos

De los Recursos Humanos se expresa que no existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI, siendo uno de los descriptores ubicados en el nivel más bajo de instalación dentro del sistema del establecimiento, se observa que no existe evidencia en este aspecto.

Junto al punto anterior, se expresa con un nivel muy bajo el aspecto de las prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y

grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales, valores que se expresan en el Gráfico N°13.

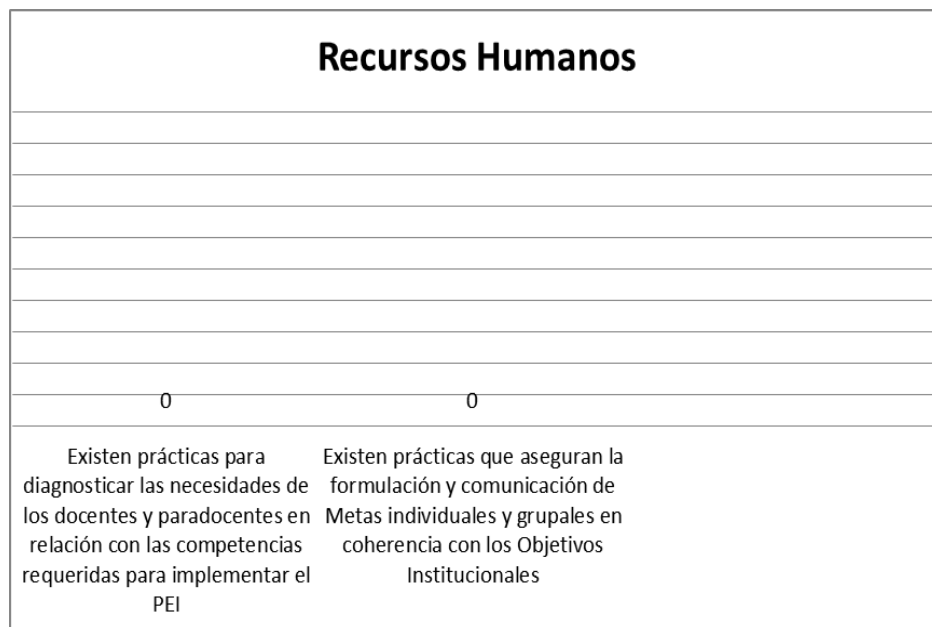


Gráfico N°13 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión de Recursos Humanos

Relacionado a los recursos financieros, materiales y tecnológicos, se valoran las prácticas para asegurar la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y equipamiento que requiere la implementación de PEI, observando directamente el trabajo en esta área y presentando evidencias claras.

De las prácticas que aseguran un eficiente uso de los recursos financieros, se evidencia una serie de rendiciones de cuentas que se presentan tanto a la Compañía Minera y al Ministerio de Educación. En las entrevistas realizadas a los diversos integrantes, se observa una importante confianza de parte de la comunidad educativa, Equipo Directivo y Equipo de Docentes, rescatando que observan la implementación y las inversiones realizadas en las mismas dependencias.

Como se observa en el Gráfico N°13 que ambos descriptores son situados en un nivel de tratarse de prácticas sistemáticas de despliegue total.

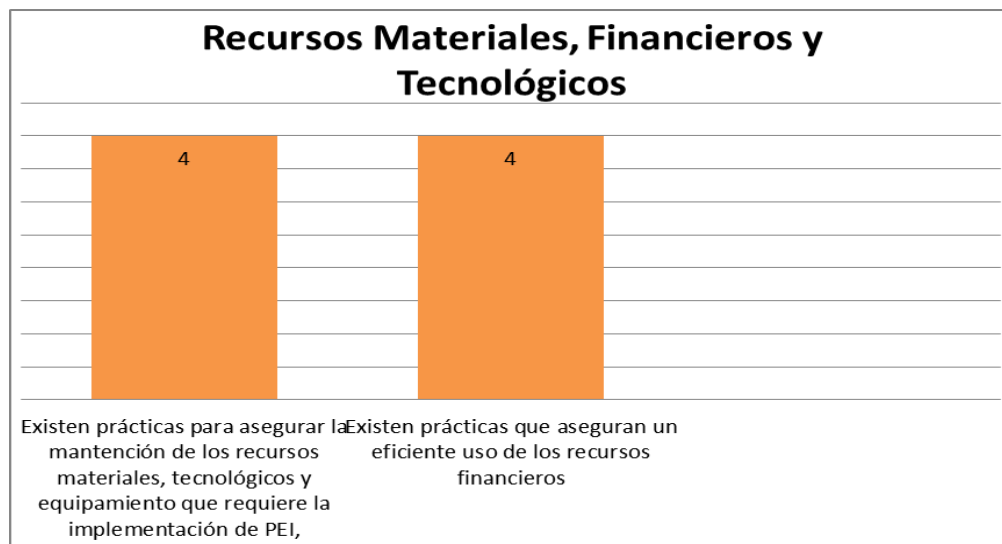
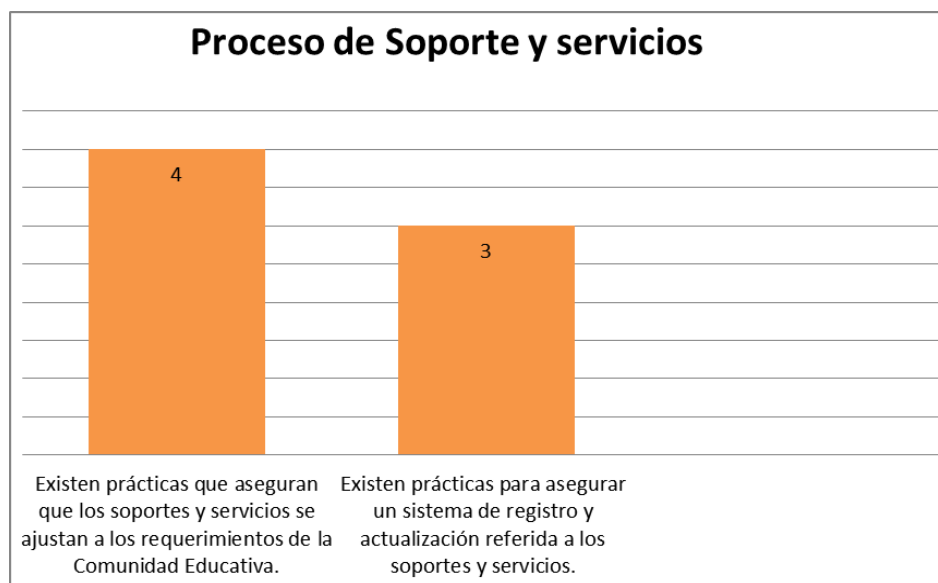


Gráfico N°13 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión de Recursos Materiales, Financieros y Tecnológicos

Del proceso de soporte y servicios, existen con evidencias prácticas que aseguran que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la Comunidad Educativa. Los docentes destacan la eficiente labor del director en apoyo a las iniciativas pedagógicas que les han presentado y las cuales apoya financieramente. Establecen y consideran en el Equipo Directivo que los estudiantes del colegio cuentan con una serie de soportes y servicios con los que no podría contar en su hogar.

Se le otorga menos nivel a las prácticas de aseguramiento de los sistemas, considerado netamente debido a que este proceso no es conocido por todos, por lo que apoderados y algunos docentes bajaron la entrega en la puntuación del nivel.

El análisis se presenta a continuación, en el Gráfico N°14.



**Gráfico N°14 Resultados Promedio de Niveles en la Dimensión de Proceso de Soporte y Servicios**

## 8. Plan de Mejoramiento

En el capítulo anterior se analizan los resultados obtenidos y se les otorgó un nivel de instalación de los descriptores tratados en los diferentes ámbitos. Dentro del presente capítulo se expresan los “elementos críticos”, entendidos como los aspectos de la Gestión Escolar débiles que no son aplicables al contexto y debilitan la comunidad, puesto que ponen en juego la calidad de la educación que se entrega y, eventualmente, la supervivencia de la institución en el tiempo.

Los descriptores críticos detectados en el trabajo del análisis de los resultados, son los siguientes:

### Ámbito del Liderazgo:

#### Visión Estratégica

- Inexistencia de Prácticas de Planificación del Establecimiento.

#### Conducción y Guía

- Inexistencia de prácticas para asegurar que el Director y Equipo Directivo evalúen su desempeño.

### Ámbito de la Gestión Curricular

#### Organización Curricular

- No existen prácticas que aseguren la coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de Aprendizaje o Aprendizajes Esperados, según corresponda.

#### Acción docente en el Aula

- Inexistencia de prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.
- Inexistencia de 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.

## Ámbito de Convivencia Escolar

### Convivencia Escolar en función del PEI

- Existencia de prácticas poco efectivas para asegurar el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes.

### Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

- Existencia de prácticas que presentan un despliegue parcial en apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.

La definición de estos elementos críticos se estableció en relación a las entrevistas realizadas a los diferentes involucrados en la comunidad escolar, considerando consensuadamente que un plan de trabajo que considere los descriptores mencionados, reflejaría una orientación al éxito educativo y a la calidad de la educación.

Para ello se expresan una serie de líneas de acción en los campos estudiados como más débiles, donde la falta de departamentos por asignaturas, falta de espacios de articulación profesional se consideran como principales focos de atención.

Uno de los aspectos centrales para mejorar y dar sentido al trabajo de toda la comunidad educativa es la urgencia del trabajo en el proyecto educativo institucional, entendiendo que este documento debe ser modificado y actualizado a la comunidad educativa, debe ser el eje central que guía al establecimiento en su accionar, donde la situación actual es un escrito que permanece guardado en la oficina del director y no es conocido por los integrantes del colegio.

Dada las observaciones y entrevistas, una de las importantes debilidades se manifiesta en la articulación de la mirada estratégica con la operativa,

elementos claves para responder a las exigencias para lograr calidad en educación. Por esta razón, el colegio no cuenta con desafíos propios que respondan a su realidad educativa y actualmente se encuentra enfocado en el cumplimiento normativo y administrativo interno y externo.

Resulta urgente avanzar en el corto plazo hacia una segunda etapa como organización, superando la partida del Colegio, a través de procesos que faciliten un trabajo estratégico, de la base que la comunidad comparta. Esto no debiera resultar un trabajo complejo, en la medida que directivos, docentes, estudiantes y apoderados comparten propósitos y sentidos de la acción educativa, aspectos valorables observados en las entrevistas.

Se pretende con este trabajo lograr que el establecimiento realice las estrategias de mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los resultados de aprendizaje, que con seguridad requiere de una serie de acciones definidas.

A continuación se define el plan de mejoramiento.

### **Plan de Mejoramiento**

**Objetivo general:** Posicionar al Colegio Nazaret como uno de los establecimientos particulares-subvencionados con mejores resultados de la región.

| <b>Área 1: Liderazgo</b><br><b>Objetivo:</b> Potenciar el Equipo Directivo y direccionar su trabajo, otorgando sentido e identidad a su gestión. |                                |                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Meta Específica</b>                                                                                                                           | <b>Ámbito a Mejorar</b>        | <b>Acciones</b>                                                |
| A. Actualizar PEI.<br><b><u>Situación Actual:</u></b> Existe                                                                                     | Instalación de<br>prácticas de | A1. Definir grupos de trabajo<br>A2. Realizar modificación del |

|                                                                                               |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proyecto Educativo que no refleja la realidad del establecimiento y no es conocido por todos. | planificación del establecimiento.                                                             | PEI.<br>Responsable: Equipo Directivo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| B. Elaborar planificación estratégica.                                                        | Instalación de prácticas de planificación del establecimiento.                                 | B1. Definición de metas institucionales.<br>B2. Establecer metas individuales y de equipo.<br>B2. Evaluación constante del logro de metas.<br>Responsable: Equipo Directivo                                                                                                                                                           |
| C. Distribuir con claridad los roles, funciones y perfiles.                                   | Instalación de prácticas de planificación del establecimiento                                  | C1. Construir perfiles y funciones con los miembros de la comunidad educativa.<br>C2. Ejecutar a lo menos dos reuniones anuales para explicar y recordar la necesidad real de contar con un ordenamiento en roles y funciones.<br>C3. Entregar documento por escrito de perfiles, roles y funciones.<br>Responsable: Equipo Directivo |
| D. Elaborar Diseño de Evaluación de Desempeño para Equipo de Gestión                          | Instalación de prácticas que aseguren que el Director y Equipo Directivo Evalúen su Desempeño. | D1. Diseñar protocolo de Evaluación de Desempeño del Equipo de Gestión.<br>D2. Establecer una Pauta de Evaluación de Desempeño.<br>Responsable: Equipo Directivo                                                                                                                                                                      |



| <p>Área 2: Gestión Curricular</p> <p>Objetivo: Promover y fortalecer proyectos académicos y actividades que contribuyan en la labor docente y estudiantil.</p>                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Meta Específica                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ámbito a Mejorar                                                                                                                                          | Acciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>A. Fortalecer el trabajo de Unidad Técnico Pedagógica con Apoyo de un Equipo encargado de Departamentos.</p> <p><b><u>Situación Actual:</u></b></p> <p>Todos los años se ha contado con un nuevo profesional en esta área, existiendo alta rotación y evitando la continuidad de las iniciativas planteadas.</p> | <p>Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de Aprendizaje o Aprendizajes Esperados, según corresponda.</p> | <p>A1. Establecer Equipos de trabajo según asignaturas, departamentos.</p> <p>A2. Definir encargados de departamentos.</p> <p>A3. Establecer funciones y roles claros.</p> <p>A4. Diseñar un plan de trabajo.</p> <p>A5. Establecer metas anuales, grupales e individuales.</p> <p>A6. Evaluar logro de metas.</p> <p>A7. Monitorear el progreso de los estudiantes.</p> <p>A8. Compartir y publicar experiencias pedagógicas exitosas.</p> <p>A9. Crear base de datos con el progreso de los estudiantes y estrategias de coherencia utilizadas.</p> <p>Responsable: Unidad Técnico Pedagógica</p> |
| <p>B. Fortalecer el trabajo de los Profesores Jefes.</p>                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos</p>                           | <p>B1. Elaborar y comunicar el rol de profesor jefe.</p> <p>B2. Elaborar estímulos al logro de resultados del profesor jefe junto a su curso, por ejemplo: asistencia, mantención de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                           |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                           | sus estudiantes.                                                                                                                         | matrícula, asistencia a reuniones de apoderados, disciplina.<br>Responsable: Inspectoría General                                                                                                                                                                                                                                                                |
| C. Diseñar programa de liderazgo docente.                                 | Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes | C1. Elaborar programa de liderazgo.<br>C2. Establecer programa y horarios.<br>C3. Definir integrantes.<br>C4. Establecer redes de apoyo.<br>C5. Asegurar la participación de estudiantes en esta iniciativa.<br>Responsable: Coordinación Pastoral.                                                                                                             |
| D. Realizar jornadas de reflexión y capacitación.                         | Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes | D1. Establecer en el Calendario Anual jornadas de reflexión docente.<br>D2. Motivados y estimular el desempeño eficaz y eficiente.<br>D3. Dar a conocer algunas experiencias de vida de los estudiantes y la importancia del rol docente.<br>D4. Otorgar información clara respecto al avance actual del cumplimiento de metas.<br>Responsable: Equipo Pastoral |
| E. Mejorar el programa de Coaching Institucional y desarrollo profesional | Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas                                                            | E1. Establecer claramente el programa, los coaching y los dependientes.<br>E2. Realizar seguimiento y                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                      |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                      | sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes                                                                                                                         | acompañamiento constante a los docentes a través de entrevistas.<br>E3. Trabajar constantemente en la conciencia docente de la importancia de su labor en el establecimiento.<br>E4. Rigurosidad en el apoyo docente.<br>E5. Elaborar un plan de apoyo personal que se ajuste al perfil del cargo.<br>Responsable: Director       |
| F. Disponer de salas temáticas por asignatura.<br><b><u>Situación Actual:</u></b><br>Salas por curso | 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. | F1. Distribuir el espacio físico del colegio en relación a salas temáticas por asignatura.<br>F2. Implementar las salas de las distintas asignaturas con materiales adecuados a los niveles de enseñanza.<br>F3. Confeccionar los horarios de clases considerando salas por asignatura.<br>Responsable: Unidad Técnico Pedagógica |
| G. Construir espacios temáticos comunes                                                              | Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en                                      | G1. Diseñar espacios comunes con temáticas, ej. Letrar sectores del patio, tematizar el comedor, etc.<br>G2. Implementar espacios comunes con las temáticas diseñadas.                                                                                                                                                            |

|                                                                                                      |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                      | función de los diseños de enseñanza.                                                                                                                                               | Responsable: Unidad Técnico Pedagógica                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| H. Disponer de salas temáticas por asignatura.<br><b><u>Situación Actual:</u></b><br>Salas por curso | 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. | H1. Distribuir el espacio físico del colegio en relación a salas temáticas por asignatura.<br>H2. Implementar las salas de las distintas asignaturas con materiales adecuados a los niveles de enseñanza.<br>H3. Confeccionar los horarios de clases considerando salas por asignatura.<br>Responsable: Unidad Técnico Pedagógica |

| <b>Área 3: Convivencia Escolar</b><br><b>Objetivo:</b> Fortalecer la convivencia escolar incitando la participación de toda la comunidad educativa. |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meta Específica</b>                                                                                                                              | <b>Ámbito a Mejorar</b>                                                                                                                                                 | <b>Acciones</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
| A. Asegurar la participación de la familia en reuniones mensuales de padres y apoderados                                                            | Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familia está en función de la implementación de PEI y del apoyo al aprendizaje de sus hijos. | A1. Enviar comunicación que informa reunión.<br>A2. Llamar por teléfono a los padres o familias para informar la reunión e invitar a participar de ella.<br>A3. Citar posteriormente a apoderados que no asistieron.<br><br>Responsable: Inspectoría General |
| B. Favorecer el apoyo académico de la                                                                                                               | Se establecen prácticas para                                                                                                                                            | B1. Realizar entrevistas de apoderado, por parte del                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                   |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| familia con sus hijos(as).                                                        | asegurar que el involucramientos de padres y/o familia está en función de la implementación de PEI y del apoyo al aprendizaje de sus hijos. | profesor jefe, al menos dos veces al año.<br>B2. Capacitar a Docentes y Personal en tema de trato y calidad de servicio a los apoderados.<br>B3. El profesor Jefe crea, diseña y ejecuta al menos dos actividades pedagógicas anuales que involucren a los padres y apoderados en el desarrollo de sus hijos(as).<br>Responsable: Unidad de Orientación |
| C. Mejorar sistema de trabajo de apoyo psicopedagógico.                           | Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.       | C1. Contratar un profesional adicional para ampliar cobertura.<br>C2. Establecer plan de trabajo psicopedagógico a través de metas.<br>C3. Evaluar el cumplimiento de metas.<br>Responsable: Unidad Técnico Pedagógica                                                                                                                                  |
| D. Sistematizar trabajo de apoyo en reforzamientos después de la jornada escolar. | Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.       | D1. Controlar la asistencia de los estudiantes.<br>D2. Planificar sesiones de trabajo con pauta.<br>D3. Entregar informe de seguimiento trimestral a apoderados.<br>Responsable: Unidad Técnico                                                                                                                                                         |

|  |  |            |
|--|--|------------|
|  |  | Pedagógica |
|--|--|------------|

| <b>Área 4: Gestión de los Recursos</b><br><b>Objetivo:</b> Promover el uso eficiente de los recursos y fortalecer con ello el trabajo pedagógico.                                                                  |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meta Específica</b>                                                                                                                                                                                             | <b>Ámbito a Mejorar</b>                                                       | <b>Acciones</b>                                                                                                                                                                                                                                            |
| A. Elaborar los perfiles de cargos del colegio basados en competencias.                                                                                                                                            | Identificación de las necesidades Docentes y Paradocentes en relación al PEI. | A1. Construir perfiles de los miembros de la comunidad educativa.<br>A2. Establecer con claridad los perfiles y competencias requeridas en cada puesto<br>A3. Entregar documento por escrito de perfiles.<br>Responsable: Equipo Directivo                 |
| B. Poseer el personal idóneo según perfiles de los puestos y competencias requeridas.<br><u><b>Situación Actual:</b></u> no existe una definición de perfiles basado en la competencias requeridas para el puesto. | Identificación de las necesidades Docentes y Paradocentes en relación al PEI. | B1. Promover el ajuste y coincidencia de las personas con el puesto desempeñado.<br>B2. Según el puesto promover un programa que permita a la persona tener el respaldo necesario para desempeñar su función.<br><br>Responsable: Coordinación de Pastoral |
| C. Mejorar sistema de reclutamiento y selección de personal                                                                                                                                                        | Identificación de las necesidades docentes y paradocentes en relación al pei. | C1. Implementar protocolo de reclutamiento y selección de personal.<br>C2. Adjuntar proceso de aplicación de instrumentos y profesionales especializados (ejemplo psicólogo,                                                                               |

|                                                |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                |                                                          | entrevistas de perfil del puesto y competencias del postulante)<br>C3. Crear ficha individual del personal<br>Responsable: Administración                                                                                                     |
| D. Diseñar plan de trabajo en función a metas. | Aseguramiento de la formulación y comunicación de metas. | C1. Planificar sesiones de trabajo con pauta.<br>C3. Elaborar metas anuales por área de trabajo.<br>C4. Comunicación de metas a la comunidad educativa.<br>C5. Seguimiento de logro de objetivos alcanzados.<br>Responsable: Equipo Directivo |

| <b>Área 5: Comunicación</b><br>Objetivo: Publicar el proyecto de mejoramiento a la comunidad escolar. |                                  |                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meta Específica</b>                                                                                | <b>Ámbito a Mejorar</b>          | <b>Acciones</b>                                                                                                                                                                                                                               |
| A. Informar a la Comunidad Educativa el trabajo proyectado.                                           | Aseguramiento de la información. | A1. Convocar a los Padres a Asamblea General antes de la primera reunión.<br>A2. Diseñar presentación con líneas de acción.<br>A3. Distribuir informativos impresos.<br>A3. Aplicar encuesta de satisfacción formal.<br>Responsable: Director |
| B. Mantener a los estudiantes                                                                         | Aseguramiento de la información. | B1. Dar a conocer la metas<br>B2. Evaluar constantemente                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                           |                                  |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| informados                                                                                                                                |                                  | con ellos el logro de los objetivos.<br>B3. Recoger sus opiniones<br>Responsable: Equipo de Gestión                                                     |
| C. Establecer a lo menos dos actividades institucionales con participación masiva de la comunidad escolar e informar avances del proceso. | Aseguramiento de la información. | C1. Diseño de actividades familiares.<br>C2. Asegurar la participación de la familia.                                                                   |
| D. Vincularse a la comunidad                                                                                                              | Aseguramiento de la información  | D1. Establecer redes con la comunidad del sector<br>D2. Comunicar a la comunidad el plan de trabajo del colegio<br>D3. Promocionar logros y actividades |



## 9. Bibliografía

- Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Leonardo Vera Monroy. Coord. Nacional de Gestión y Mejoramiento Educativo. MINEDUC.
- Marco Para la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño. Ministerio de Educación. 2005.
- La realidad de las Escuelas vulnerables en Chile y El Mundo. Canning Tom. EducarChile. 2013.
- Link Web Educar Chile:  
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5Cpautadeanálisis.pdf>
- Vulnerabilidad: Fuentes y Desafíos. Informe sobre la Situación Mundial del Mundo. Naciones Unidas. 2003.
- Jóvenes en Contexto Vulnerable y la Necesidad de una Escuela Comprensiva. Manzano Soto, Nuria. 2008
- Pauta para el Análisis Institucional sobre la Base del Modelo de Calidad SACG. MINEDUC.
- Plan de Desarrollo Comunal 2012-2016. Municipalidad de Alto Hospicio. 2012.
- Libro de Estudio Magíster en Educación, Mención Gestión de Calidad. Módulo Liderazgo para una Gestión de Calidad. IRIDEC. 2011
- Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar: ¿De qué estamos hablando?. Reflexiones Pedagógicas, Docencia N°31. Navarro, Luis. 2011
- Proyecto Educativo Institucional. Colegio Nazaret. 2011
- Manual de Convivencia Escolar. Colegio Nazaret. 2014

## Anexo 1. Dimensiones por áreas y sus descriptores

| Area             | Dimensiones por Áreas con sus Descriptores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liderazgo</b> | <p><b>Visión Estratégica y Planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.</li> <li>• Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</li> <li>• Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</li> </ul> <p><b>Conducción y Guía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</li> </ul> <p><b>Información y Análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul> |

| Área                      | Dimensiones por Áreas con sus Descriptores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión Curricular</b> | <p><b>Organización Curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</li> <li>• Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</li> </ul> <p><b>Preparación de la Enseñanza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</li> <li>• Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</li> <li>• Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</li> </ul> <p><b>Acción Docente en el Aula</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</li> <li>• Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</li> <li>• 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.</li> </ul> <p><b>Evaluación de la Implementación Curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.</li> <li>• Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</li> <li>• Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</li> </ul> |

| Áreas               | Dimensiones por Áreas con sus Descriptores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Convivencia Escolar | <p><b>Convivencia Escolar en función del PEI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul> <p><b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</li> <li>• Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</li> <li>• Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</li> </ul> |

| Áreas                      | Dimensiones por Áreas con sus Descriptores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de Recursos</b> | <p><b>Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</li> <li>• Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</li> </ul> <p><b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</li> <li>• Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</li> </ul> <p><b>Procesos de Soporte y Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</li> <li>• Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</li> </ul> |

## Anexo 2. Pauta Valoración de los Descriptores

| Valor    | Nivel                                                                                   | Descriptores de las Dimensiones                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>0</b> | 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.                                                                                 |
| <b>1</b> | 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. |
| <b>2</b> | 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.             |
| <b>3</b> | 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                                        |
| <b>4</b> | 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.                                                                               |
| <b>5</b> | Práctica Efectiva                                                                       | Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para                                                                                                                                                 |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>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.</p> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Anexo 3: Planilla de Evaluación

Equipo: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

#### 1. Liderazgo

##### Visión Estratégica y Planificación

| Dimensiones                                                                                                                                                | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                                                            | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.                                                                                                    |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Revisión y Actualización del PEI de acuerdo a las Necesidades                                                                                              |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales. |                       |              |              |              |              |              |              |          |

##### Conducción y Guía

| Dimensiones                                                                                                                                                                  | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                                                                              | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| 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. |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas para asegurar que el Director y Equipo Directivo evalúen su desempeño.                                                                                     |                       |              |              |              |              |              |              |          |



## Información y Análisis

| Dimensiones                                                                                                                                                                                                                                       | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                   | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| 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 estudiantes. |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| 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 las demás áreas del plan anual.         |                       |              |              |              |              |              |              |          |

## 2. Gestión Curricular

### Organización Curricular

| Dimensiones                                                                                                                                         | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                                                     | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.                                            |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda. |                       |              |              |              |              |              |              |          |

## Preparación de la Enseñanza

| Dimensiones                                                                                                                                                        | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                                                                    | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| Existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI                                      |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.    |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes. |                       |              |              |              |              |              |              |          |

## Acción Docente en el Aula

| Dimensiones                                                                                                                                                                        | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                                                                                    | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.                                                                         |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes                                           |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| 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. |                       |              |              |              |              |              |              |          |

## Evaluación de la Implementación Curricular

| Dimensiones                                                                                                                 | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                             | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| Las prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles académicos.                             |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizajes en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.     |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar ajustes necesarios. |                       |              |              |              |              |              |              |          |

### 3. Área de Convivencia Escolar

#### Convivencia Escolar en función del PEI

| Dimensiones                                                                                                                                                                                        | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                                                                                                    | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| 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. |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| 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.                      |                       |              |              |              |              |              |              |          |

## Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

| Dimensiones                                                                                                                           | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                                       | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.        |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje. |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.    |                       |              |              |              |              |              |              |          |

## 4. Área de Gestión de los Recursos

### Recursos Humanos

| Dimensiones                                                                                                                                    | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                                                | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.  |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales. |                       |              |              |              |              |              |              |          |

## Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

| Dimensiones                                                                                                                                     | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                                                 | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y el equipamiento que requiere la implementación del PEI. |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas Individuales y Grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.  |                       |              |              |              |              |              |              |          |

## Proceso y Soporte de Servicios

| Dimensiones                                                                                                            | Valoración del Equipo |              |              |              |              |              |              |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                                                                                                                        | Integrante 1          | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Integrante 1 | Promedio |
| Existen prácticas que aseguran que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la Comunidad Educativa. |                       |              |              |              |              |              |              |          |
| Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.            |                       |              |              |              |              |              |              |          |

## Observaciones y Análisis del Grupo:

---



---



---

[illegible]