PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE UN COLEGIO PARTICULAR SUBVENCIONADO, FRENTE A LOS NUEVOS DESAFÍOS PROPUESTOS POR EL SOSTENEDOR Y EL EQUIPO DIRECTIVO

POR

MARÍA FRANCISCA GALAZ DUEÑAS

Proyecto presentado a la Facultad de Educación
de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado académico
de
Magíster en Educación, con mención en Dirección y Liderazgo

Profesor guía
Julio Sagüés Hadler

Julio 2017

Santiago, Chile
© 2017, María Francisca Galaz Dueñas

Se autoriza la reproducción de esta tesis, solo con fines académicos, por cualquier medio, siempre que la presente obra sea citada en nota y bibliografía correspondiente.

Agradecimientos

Quiero dar las gracias al equipo del colegio El Manzano, en especial al equipo directivo y sus profesores, por el tiempo, las reuniones y la confianza que resultaron fundamentales para la realización de este proyecto de magíster.

Asimismo, agradezco a mi familia por comprender el tiempo y la dedicación que este trabajo exigió, y por apoyarme cada día durante el desarrollo del magíster, así como en la consecución de esta tarea.

Por último, de manera muy especial, quiero agradecer a mi profesor guía, don Julio Sagüés, por su apoyo, paciencia y disposición para reunirnos, y por guiar lúcidamente el trabajo de investigación que cristalizó en este proyecto de magíster.

Resumen

El propósito de este proyecto de magíster se centró en la realización de un diagnóstico que permitió identificar información relevante y significativa de la organización educacional El Manzano, para posteriormente orientar el diseño de un plan de mejora con foco en el alineamiento operacional y la planificación estratégica. El método de investigación consistió en un estudio de caso, en el que se realizó un análisis sistemático y profundo de la unidad educativa. Esta metodología permitió conocer con mayor detalle el contexto de la institución en estudio, y comprender la historia de ocho años de desarrollo. Sobre esa base fue posible determinar las directrices que debería seguir el liderazgo de esta institución en los próximos años.

El presente informe muestra cómo una institución educativa cambia sin considerar la gestión de procesos y el alineamiento operacional entre sostenedor, directivos y profesores, como ejes articuladores del proceso de cambio. Desde esa perspectiva, este diagnóstico concluye con el diseño de un plan de mejora, que se propone orientar al equipo directivo en una reflexión sobre cómo generar condiciones que reorienten su Proyecto Educativo y los objetivos propuestos.

Palabras clave: Gestión del cambio, alineamiento estratégico y operacional, capacidad adaptativa.

Abstract

The purpose of this magister project is to develop an assessment to raise relevant and meaningful information about the educational organization El Manzano, guiding the design of improve plan, considering focus on operational alignment and strategic planning. The research method was a case study, characterized by the systematic and deep phenomenon analysis. This methodology will reveal the institution context and understand the history from eight years of development and what should be the guidelines who they follow in the next years.

This project shows how an educational institution changes regardless the process management and operational alignment between holder, managers and teachers as articulators axes of change. Therefore, this magister project concludes with the design of an improvement plan that will allow the management team to reflect about how to create conditions to reorient his educational project and the proposed goals.

I. Introducción

El proyecto de magíster presentado a continuación busca hacer evidente un problema que una comunidad escolar determinada no identifica como tal, reflejando los esfuerzos realizados por los distintos actores educativos, quienes carecen de una estrategia clara, compartida y comunicada adecuadamente entre las y los actores involucrados. Así, nos enfrentamos a una institución que evidencia un crecimiento explosivo, acompañado de decisiones, objetivos y metas no compartidas ni comunicadas clara y oportunamente a la comunidad. Esto ha provocado, durante los últimos años, un desalineamiento operacional que trajo como consecuencia la pérdida de identidad y los problemas que de ello se han derivado en el funcionamiento de la institución.

En atención a lo anterior, el proyecto se propone describir la trayectoria de la institución como factor explicativo del desalineamiento operacional y las diversas consecuencias asociadas, para abordar de ese modo los actuales requerimientos y los desafíos futuros en el desarrollo de la organización educativa.

Dicho análisis constituye la fuente para el diseño de condiciones que permitan el alineamiento operacional de la comunidad, asegurando, asimismo, la necesaria congruencia entre la estrategia del sostenedor y los diversos subsistemas. Esto, con la finalidad de que la organización cumpla con las metas y los objetivos, optimizando así su rendimiento y alcanzando los resultados esperados.

El siguiente informe consta de cuatro partes. La primera desarrolla el contexto organizacional en relación con la infraestructura, el proyecto educativo y los

recursos, entre otros aspectos. La segunda parte describe el problema considerando los hitos más importantes verificados en la historia de la institución. En la tercera parte se presenta el marco teórico de referencia, los principales temas señalados en el diagnóstico, y el diseño de una propuesta para enfrentar el desalineamiento operacional y generar una estrategia de desarrollo compartida.

II. Contexto organizacional

En esta sección se encuentra una descripción del colegio, que permite comprender de mejor forma el contexto y el problema, y en la cual se desarrollarán las siguientes temáticas:

a) Dependencia y financiamiento del colegio
b) Infraestructura
c) Documentos de gestión
d) Resultados académicos
e) Otros indicadores de calidad
f) Estructura organizacional
g) Instrumentos curriculares
h) Gestión de recursos humanos

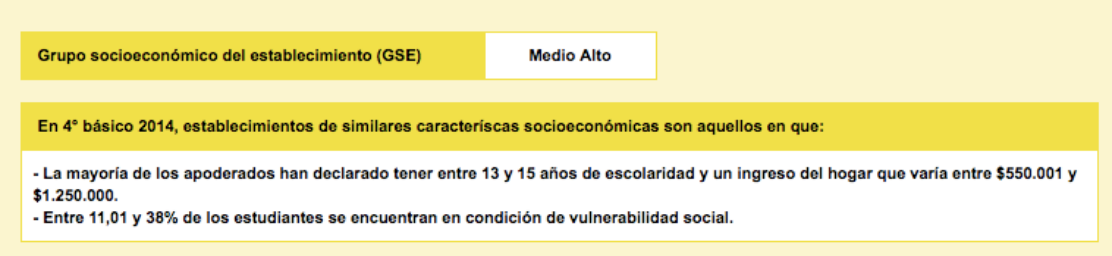
En este contexto, se abordarán aspectos relativos a:

a. Dependencia y financiamiento del colegio

El colegio El Manzano de La Reina se ubica en el límite de las comunas de La Florida, Puente Alto y Pirque. Atiende aproximadamente a mil estudiantes, es mixto y de orientación religiosa católica.

Se trata de un colegio particular subvencionado con financiamiento compartido, y cuenta con tres cursos por nivel desde Prekínder a primero básico, y dos por nivel desde segundo medio a cuarto medio.

Las y los apoderados provienen de clase media y se ubican en un rango socioeconómico de ingresos de $ 500.000 a $ 1.200.000 (pesos), como se observa en el siguiente cuadro:



Grupo socioeconómico del establecimiento (GSE)	Medio Alto

En 4° básico 2014, establecimientos de similares caracteríscas socioeconómicas son aquellos en que:

- La mayoría de los apoderados han declarado tener entre 13 y 15 años de escolaridad y un ingreso del hogar que varía entre $550.001 y $1.250.000.
- Entre 11,01 y 38% de los estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad social.

b. Infraestructura

El colegio cuenta con 27 salas, una cancha de fútbol, un laboratorio, una sala de computación, un casino, dos salas de profesores, un comedor de profesores y una capilla.

Además, el establecimiento dispone de una red wifi para las y los docentes, y personal directivo y administativo.

c. Documentos de gestión

Entre los instrumentos de gestión se encuentra solo el Proyecto Educativo Institucional (PEI): no hay evidencia de planificación estratégica, ni de plan de mejora o plan de gestión.

El Proyecto Educativo da cuenta de la historia del colegio con frases como las siguientes*:*

> En el año 1991, Francisco Carrillo, Director de la Fundación, motivado por hacer un aporte a la niñez, dona el espacio físico y construcción de lo que hoy es el "Colegio EL MANZANO de La Florida. (PEI:3).
> Monseñor Carlos Correa G., Presidente de la Fundación, da un impulso fundamental al crecimiento del Colegio (PEI:3).

No obstante, carece de las definiciones de visión y misión del establecimiento y de los lineamientos estratégicos que regirán a la comunidad.

Por otra parte, según el Proyecto Educativo, el Colegio se sustenta en cinco pilares: (1) altas expectativas; (2) educación con sentido; (3) esfuerzo; (4) responsabilidad y (5) autonomía y compromiso con todos. De este modo, se ubica como fin último y principal la posibilidad de escoger dónde estudiar e ingresar a la universidad. El PEI declara, asimismo, fomentar en las y los estudiantes la confianza en sus capacidades señalando: "No queremos que los alumnos vengan al colegio porque sí, o porque sus padres los mandaron" (página web, 2016).

Como se ha mencionado anteriormente, El Colegio El Manzano no presenta ni visión ni visión de su Proyecto Educativo, pero incluye, en cambio, el apartado "Creencias básicas", en el que se detallan los siguientes aspectos que orientan el documento:

1. Todos los niños pueden aprender.
2. Los niños con trabajo lograrán cada uno de sus sueños.
3. Son considerados valores fundamentales: La honestidad, el respeto, la responsabilidad y el esfuerzo.

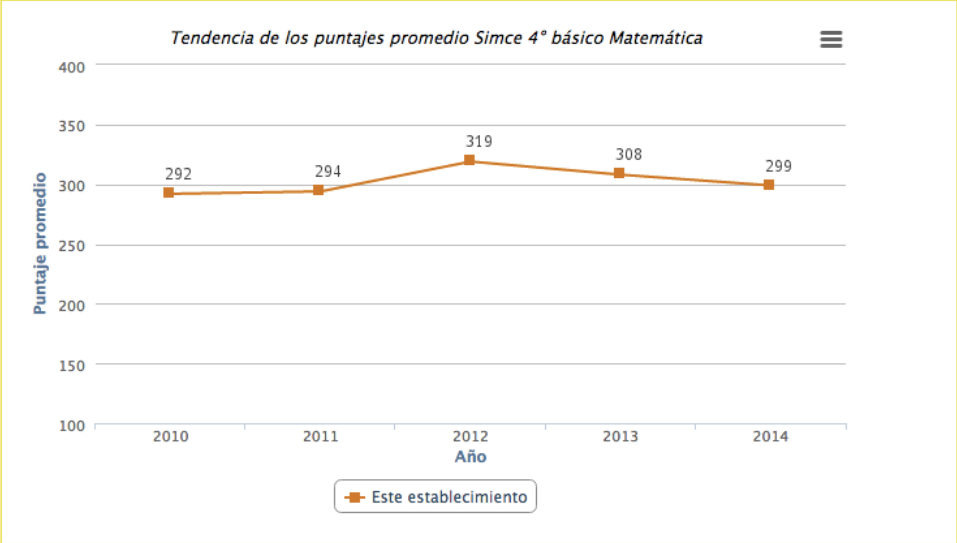
4. No existen atajos para lograr la meta.
5. La creatividad permite buscar distintos caminos para lograr que un alumno aprenda.
6. El trabajo de profesor va más allá que el horario de su clase.

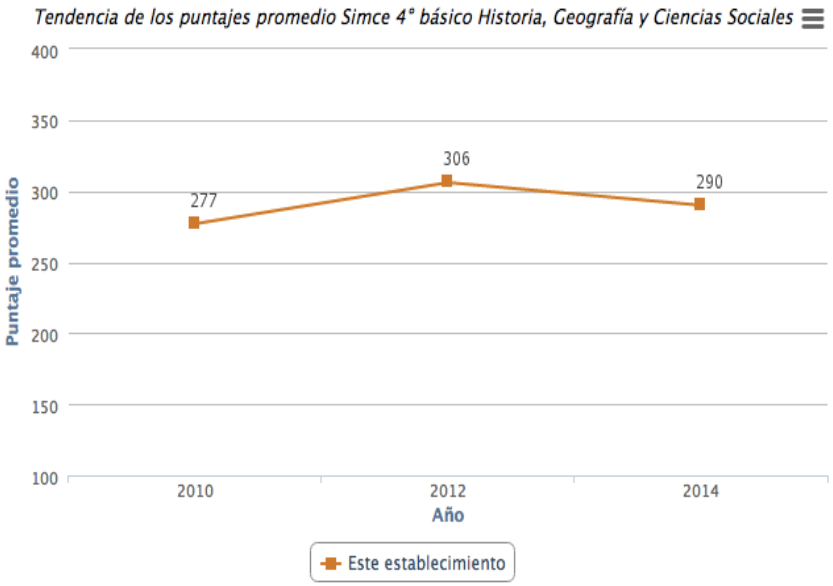
De lo anterior se infiere que la visión es trabajar con esfuerzo y responsabilidad para alcanzar un fin último, que es llegar a escoger la universidad y la carrera que los estudiantes prefieran, bajo el amparo de la religión católica.

El Proyecto Educativo utiliza metodologías probadas en sectores vulnerables, que considera "exitosas", para lograr los objetivos propuestos: alcanzar una meta o una cifra (página web, 2016).

d. Resultados académicos:

A continuación, se describen los principales resultados en pruebas estandarizadas, en los que se puede observar una tendencia en los puntajes obtenidos, y una baja en relación con los resultados de la Prueba de Selección Universitaria (PSU).





En el siguiente cuadro se observan los puntajes obtenidos según asignatura:

Lenguaje	
2014	581
2013	536
2012	598
Matemáticas	
2014	573
2013	550
2012	627
Historia	
2014	582
2013	580
2012	588
Ciencias	
2014	549
2013	519
2012	590

En relación con los datos anteriores se puede constatar una baja en los resultados desde el año 2012, lo que dice relación con que los profesores y profesoras utilizan todos los años las mismas metodologías, estructura de clases y planificaciones que reciben de Aptus y Astoreca, programa establecido hasta sexto básico. Sin embargo, el promedio nacional en el Simce de Lectura de cuarto básico es 267, lo que implica que el colegio se ubica sobre la tendencia. Asimismo, en Matemáticas, para este mismo nivel, el alza es de 9 puntos. En tanto, en octavo básico esta cifra alcanza los 4 puntos para la prueba de Lectura, y 8 puntos para la de Matemáticas. Aun así, la proyección de estos resultados no resulta alentadora, ya que en la Institución se observa año a año una disminución sostenida.

Por otra parte, desde el año 2013 el Colegio es reconocido por el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño (SNED) con un 100 %, índice asociado a las siguientes variables:

1. Resultados Simce en relación con el nivel socioecómico.
2. Superación en el tiempo del Simce.
3. Innovaciones educativas.
4. Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
5. Igualdad de oportunidades y permanencia de la población escolar.
6. Integración y participación de profesores en el Proyecto Educativo.

e. Otros indicadores de calidad

Es importante también considerar un conjunto de índices que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los y las estudiantes, de manera complementaria a los resultados en la Prueba Simce y al logro de los estándares de aprendizaje. En lo que dice relación con estos índices, que se evalúan por medio de encuestas a diferentes actores de la comunidad, en el marco del proceso de Simce, es posible observar que, a medida que se avanza en los cursos, la

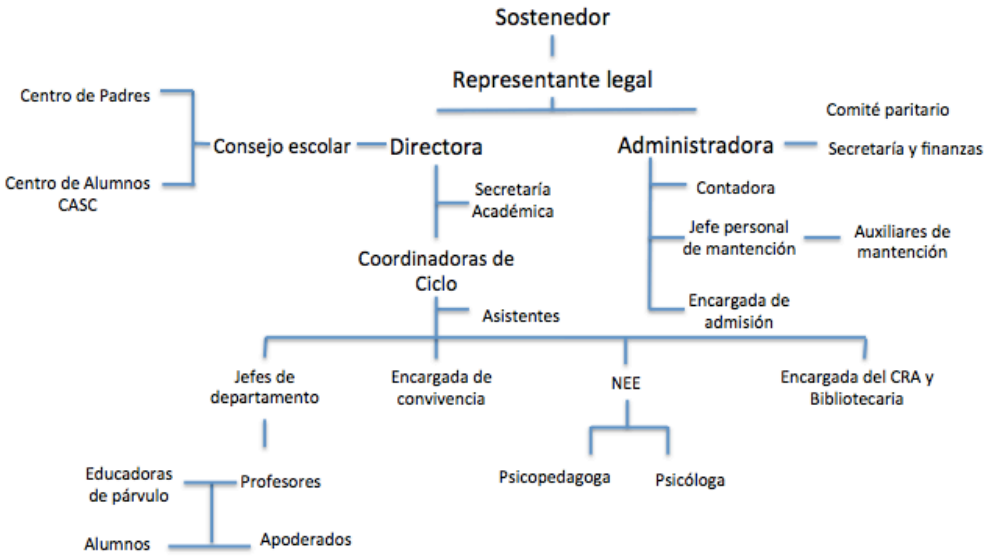
percepción del Colegio se vuelve negativa. Así, por ejemplo, es necesario desarrollar un trabajo específico en Formación Ciudadana y Convivencia Escolar, ámbitos que no son mencionados en el Proyecto Educativo.

Los resultados obtenidos se entregan en porcentajes entre 0 y 100. Se observa, entre ellos, una cifra inferior al 70 % en el ámbito de Hábitos de Vida Saludable en octavo básico.

	4º básico	6º básico	8º básico	II medio
Autoestima académica y motivación escolar	• 73	• 74	• 74	• 75
Clima de convivencia escolar	↑ 79	• 78	↓ 74	↓ 76
Participación y formación ciudadana	• 78	↓ 74	↓ 73	↓ 77
Hábitos de vida saludable	• 72	↑ 74	• 68	↑ 73

f. Estructura organizacional

La estructura organizacional nos permite evidenciar el problema, ya que durante años este no se modificó o consideró en la forma de planificar los cambios en la institución, así se puede evidenciar en el siguiente diagrama que existen cargos, o bien funciones que desarrollan personas sin estar considerados o intencionados de las estructura organizacional.



La estructura organizacional anterior es la última versión entregada por el equipo directivo, en atención a que en la primera etapa del colegio solo se encontraban presentes la directora, la contadora y los docentes. Durante estos ocho años se han ido incorporando todos los otros cargos del equipo. Sin embargo, el encargado de Pastoral y el encargado de Evaluación todavía no han sido incluidos y no existe claridad respecto de su dependencia jerárquica.

Del mismo modo, se establece la figura de la encargada de Convivencia, separada del equipo del NEE, sin embargo, se trata, en realidad, de la misma persona. Además, se observa también la doble presencia de los apoderados y del Centro de Alumnos.

Por otra parte, el Proyecto Educativo, como instrumento de gestión, incluye la descripción del encargado de Pastoral, pero no es posible encontrar esta figura en la estructura organizacional. También es posible observar que la directora se encuentra en el mismo nivel que la administradora, y que ambas tienen, con igual jerarquía, ascendencia sobre el representante legal.

g. Instrumentos curriculares

El Colegio El Manzano basa su proyecto en la generación de altas expectativas (PEI: 7) en sus estudiantes, y se encuentra siempre en la búsqueda de resultados, para lo cual realiza constantemente mediciones externas. Algunas de estas mediciones corresponden a Aptus y otras son comparadas con los resultados del mismo Colegio en años anteriores. El propósito es, siempre, mejorar sus resultados y aspirar a ser el mejor centro educativo (Entrevista coordinadora Primer Ciclo, 2015).

A partir de lo anterior, el Colegio cuenta con una planificación anual entregada por Aptus, relacionada con las pruebas semestrales, ambas proporcionadas por los organismos asesores externos. Las asignaturas de Lenguaje, Ciencias e Historia, hasta sexto básico, cuentan con planificaciones diarias Aptus y Astoreca, en el caso de Lenguaje de cuarto básico. En cambio, en el Ciclo de Educación Media, los profesores y profesoras construyen sus planificaciones anuales y su red de contenidos. Sin embargo, no se evidencia una planificación diaria y, de igual forma, se evalúa con instrumentos externos.

Además de lo señalado, se realizan mediciones internas, tales como cálculo mental, velocidad lectora y ensayos Simce (EMN). Todas estas evaluaciones son revisadas por las coordinadoras a comienzos de año (Entrevista coordinadora Primer Ciclo, 2015). Del mismo modo, se establecen metas, las cuales son comunicadas a las y los jefes de departamento o a las profesoras de los cursos.

h. Gestión de recursos humanos

En cuanto a la organización de personas, el Colegio no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos propiamente tal. Por su parte, la

contadora realiza el pago de renumeraciones e informa sobre las licencias. Su función es de carácter operativo, pero tampoco se cuenta con una descripción de su cargo. Durante la segunda etapa se integran al Colegio los cargos de administradora, jefe de Personal de Mantención y encargada de Admisión, quien, a su vez, cumple la función de recepcionista del establecimiento.

No hay evidencias de políticas y programas de capacitación o perfeccionamiento, ni de beneficios o políticas de desarrollo organizacional. De igual modo, tampoco se observa la contratación de un prevencionista de riesgo, un paramédico o un técnico en Enfermería, por lo que el Colegio no cuenta con estos servicios. Así por ejemplo, las curaciones u otras prácticas de primeros auxilios son realizadas por la recepcionista o por las asistentes.

Por otra parte, el Proyecto Educativo establece la descripción de cargo de las coordinadoras, el encargado de Pastoral, la directora y los profesores. No obstante, estas descripciones no han sido actualizadas desde el año 2008 y varios de estos cargos no están incluidos formalmente en la estructura organizacional; o bien, realizan funciones distintas a las que figuran en el Proyecto Educativo.

II. Propósito del Proyecto de Magíster

El propósito del Proyecto es describir la trayectoria de la Institución, considerando las variables clave que permiten entender el desalineamiento operacional y las diversas consecuencias asociadas, de manera de abordar los actuales requerimientos y los futuros desafíos del desarrollo. Dicho propósito se desprende de la ausencia de planificación estratégica, plan de mejora o plan de gestión, lo cual no permite evidenciar metas, resultados, objetivos comunes o desafíos para los años siguientes.

El análisis busca evidenciar el problema frente al equipo directivo y los sostenedores, con la finalidad de que estos puedan diseñar, efectivamente, un plan de mejoramiento que permita reorganizar funciones dentro de la Institución.

En función de lo anterior, podemos establecer los siguientes objetivos:

Objetivo General

Desarrollar un análisis que permita contar con información sobre la trayectoria del Colegio y las variables que han influido en su desalineamiento operacional, aportando así al diseño de propuestas que posibiliten su alineamiento y el abordaje de nuevos desafíos.

Objetivo Específicos

1. Identificar las etapas en el desarrollo organizacional del Colegio, evidenciando hitos y variables importantes que den cuenta de su gestión y de sus niveles de desalineamiento operacional.

2. Describir la percepción de las y los docentes y directivos, frente a los cambios, funciones y metas, y su relación con el desalineamiento operacional.

3. Diseñar una propuesta que permita generar condiciones, para obtener una visión compartida por la comunidad, que permita avanzar con claridad y focalización en objetivos de desarrollo futuros.

III. Problema

Se evidencia un problema no percibido por la comunidad, ya que pese al cambio en la estructura organizacional y en la cantidad de matrícula no se habían considerado comunicar los nuevos desafíos, y/o contar con los espacios para las nuevas personas, etc.

Año	2007	2010	2013
Número de matrícula	400	980	1100

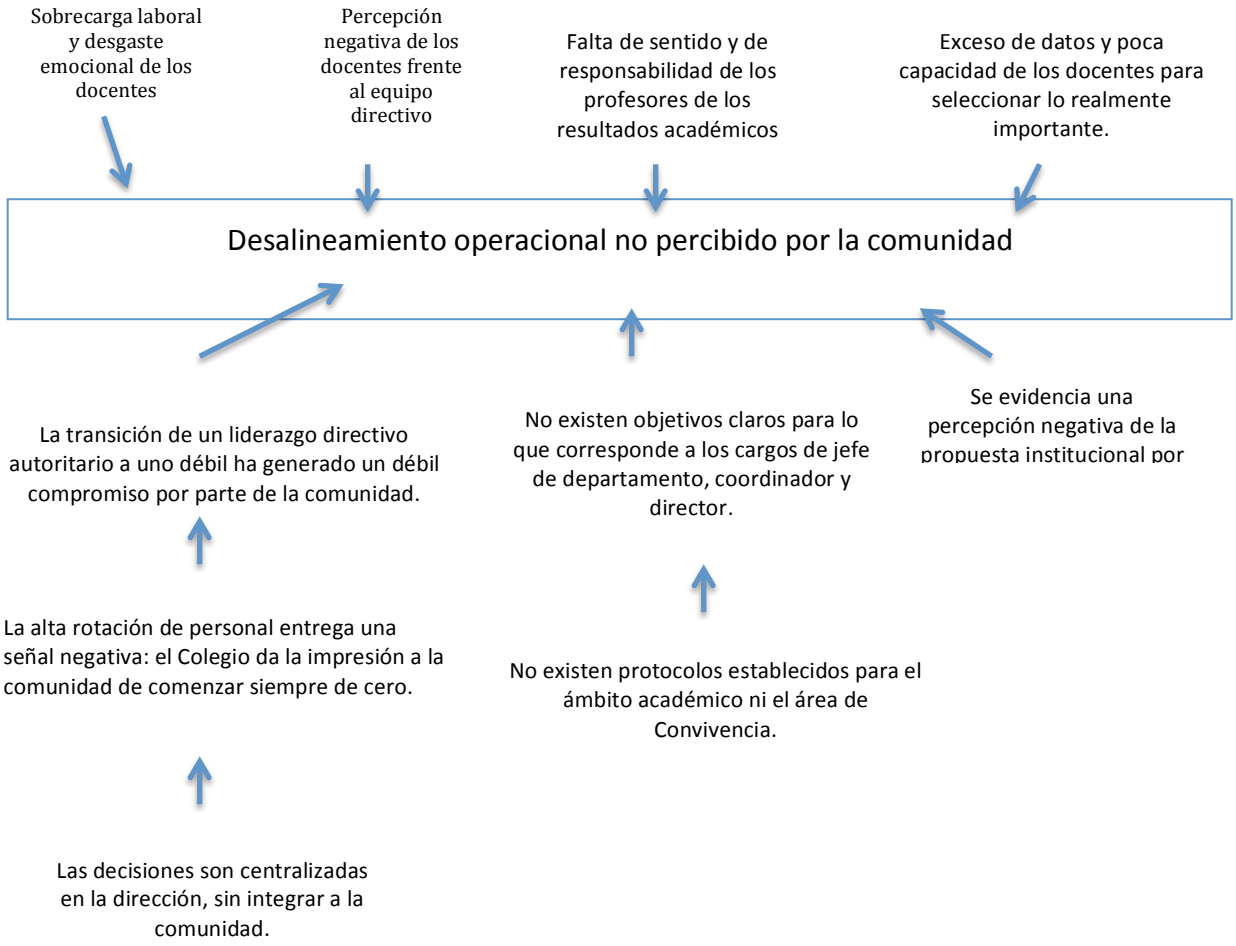
De tal forma podemos ver el cuadro anterior que el año 2007 el colegio sólo daba enseñanza básica hasta octavo básico, en el año 2010 ya tenía implementada la enseñanza media y hacia el año 2013 la educación preescolar. Pese a este crecimiento explosivo, mantenía una estructura organizacional que consideraba la responsabilidad en cuatro personas. Asímismo la llegada de nuevos profesores consideró tener el doble de personal en el mismo espacio, así como el no contar con espacios para que todos los estudiantes puedan almorzar o desarrollar actividades deportivas.

Dado lo anterior se observa una tensión entre el clima organizacional y los objetivos planteados por el equipo de Gestión, ya que, debido al crecimiento explosivo de la organización, se han potenciado los procesos técnicos dejando de lado los objetivos y la posibilidad de plantearse nuevos desafíos acorde a las demandas actuales. A partir de lo anterior, es posible dividir la trayectoria del Colegio en dos etapas: la primera comprende la formación del colegio y las personas que cumplen múltiples funciones; los principales temas se refieren a la metodología y la infraestructura. La segunda etapa está asociada al crecimiento explosivo y la constante rotación de personas. Al respecto, no se consideró una planificación estratégica ni un plan de gestión para convocar a nuevas personas o indicar a las antiguas lo que debían hacer.

Dado lo anterior, podemos constatar que el problema central es, en efecto, el desalineamiento operacional entre el sostenedor, los directivos y el resto de la comunidad. Efectivamente, este desalineamiento no ha permitido evidenciar metas, resultados, objetivos comunes ni desafíos que permitan impactar en los aprendizajes de las y los estudiantes.

¿Cuáles son las limitantes no observables de un desalineamiento operacional? ¿Por qué la comunidad necesita conocer resultados y metas? ¿Cuáles son los principios del equipo directivo que permiten relacionar a la comunidad con los nuevos desafíos institucionales?

- **Árbol del problema**



IV. Marco teórico

En la siguiente sección se entrega una revisión bibliográfica centrada en los conceptos necesarios para comprender tanto la problemática del Colegio, las reflexiones pedagógicas y los lineamientos de mejora. Considerando estos conceptos, se realiza una profundización respecto del ciclo de mejora y la importancia de un diagnóstico exhaustivo, con información conocida por todas y todos los integrantes de la comunidad. Se considera, además, una conceptualización adecuada de liderazgo educacional, sus tipos y características, con foco en el liderazgo distribuido.

Al mismo tiempo, se desarrollan los conceptos clave de la gestión del cambio, estableciendo al mismo tiempo cómo es posible aplicar el concepto de adaptabilidad al contexto escolar, como medio para promover y optimizar las prácticas de mejora.

4.1 Ciclos de mejora y la importancia del diagnóstico

Las instituciones educativas se han visto obligadas a adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos permanentes. Para ello es necesario el desarrollo de procesos de cambio, que deben ser constantemente revisados y adaptados a la realidad actual de un Colegio. De esta forma, los ciclos de mejora constituyen un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a todos los actores educativos, con el propósito de garantizar el mejoramiento permanente de su gestión (Fundación Chile, 2011). De esta forma, es posible desarrollar un diagnóstico y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar un plan de mejoramiento orientado a optimizar el nivel de gestión escolar. Es posible evidenciar la importancia de este proceso en la institución analizada, puesto que, en este caso, no existe registro de alguna evaluación anterior ni de un proceso de diagnóstico institucional que

fundamente los cambios o algunas de las decisiones implementadas. En efecto, la ausencia de esta evaluación muestra que la Institución no reconoce esta como una necesidad de la comunidad, sino como una cuestión de responsabilidad y decisión externa.

El primer paso para el mejoramiento institucional consiste en levantar y recopilar información relevante para comprender la historia y la situación actual de una escuela (Fundación Chile, 2011). Ello implica la realización de un diagnóstico para reunir y sistematizar la información en relación con diversos aspectos. El diagnóstico es, de hecho, un proceso participativo en el que todos los actores de la comunidad analizan y evalúan el estado de las prácticas institucionales y pedagógicas, vinculándolas con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna. Este paso considera la tendencia y las evidencias existentes, las cuales permiten establecer una línea de base desde donde se deben planificar las diferentes etapas de un proyecto de mejora (Mineduc, 2013). Por otra parte, el diagnóstico institucional busca establecer cómo impactan las prácticas asociadas a las áreas de proceso del modelo de calidad de la gestión escolar, por ejemplo, en los resultados educativos. Una vez que la escuela establece los planes de mejora, se da paso a la institucionalización de políticas y procesos, no operativos sino estratégicos, que apuntan a alcanzar las metas y los objetivos declarados en el PEI.

4.2 Gestión del cambio

Pensar, gestionar, implementar y liderar personas en procesos de cambio se ha transformado en una responsabilidad clave y distintiva del liderazgo actual, por varios motivos. El primero es que la centralidad de los “clientes” obliga a innovar constantemente. Ello implica crear nuevos productos, servicios o experiencias de uso, como adecuar la organización a dichas ofertas. El segundo

motivo dice relación con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone un rediseño de la institución para facilitar los procesos de producción que se incorporan para mantener la competitividad. En tercer lugar, las organizaciones tienen como expectativa asumir los cambios y la implementación de nuevos procesos, pero estos son acelerados y muchas veces provocan una baja inicial en la productividad, a causa de la pérdida de familiaridad con las formas de trabajar y relacionarse.

Se entiende la gestión del cambio, asociada al liderazgo, como el proceso de liderar y gestionar el cambio organizacional a nivel de personas y de equipos, con el fin de transitar desde una situación actual –caracterizada por un desalineamiento- a una situación deseada, que implique una mayor efectividad, un buen clima de trabajo y el fortalecimiento de la identidad de la organización. De esta forma, la gestión del cambio permite alinear al conjunto de las personas con la situación deseada, disminuyendo así la sensación de incertidumbre.

La metodología de gestión del cambio es certera al plantear que con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone a las organizaciones compatibilizar un rediseño constante de sus procesos estructuras y formas de trabajar, con la necesidad de optimizar costos y calidad del trabajo; es incluso, con la necesidad de incorporar nuevas tecnologías, que facilitan los procesos de producción, con el propósito de mantener la competitividad (Sandoval, 2010). Esto se puede observar en la nueva dirección y en la sensación de los profesores en relación a “extrañar” a la anterior jefatura, puesto que el hecho de considerar, dentro del plan de mejora y del diagnóstico, el factor del cambio, permite redefinir las estructuras, las formas de trabajo y los roles desempeñados dentro de la institución.

Al mismo tiempo, muchos de los cambios en los que se ve involucrada una organización deben ser asumidos por los líderes de esta, quienes son los responsables de implementar los nuevos procesos, en función de los roles y las metas. Sin embargo, no corresponde a estos líderes el diseño de tales procesos, puesto que el liderazgo tradicional ha evolucionado hacia formas participativas, de tal manera que su rol se orienta ahora a la gestión del cambio y transformación de personas (Sandoval, 2014). Así, la nueva dirección debe empoderarse de ese rol y convocar a la comunidad educativa, a quien le corresponde, en efecto, rediseñar el proceso de cambio, así como también hacer visible al sostenedor los problemas que enfrentan durante este período de transformación, de manera de institucionalizar dicho proceso al interior de la institución.

La gestión del cambio se hace relevante en este caso, porque los procesos de implementación se acompañan de grados de incertidumbre y provocan, como ya hemos señalado, una baja inicial en la productividad debido a la pérdida de familiaridad con las formas de trabajo y de relación entre las personas que participan del proceso. En este escenario, se espera que el líder pueda alinear a las personas y acelerar los procesos de cambio, reduciendo al máximo los costos emocionales y productivos que se ponen en juego (Sandoval, 2010).

En definitiva, la gestión del cambio permite alinear al conjunto de las personas con el propósito y la situación deseada; identificar qué palancas o variables es necesario intervenir para lograr que el cambio buscado se realice en forma efectiva y sustentable; anticipar mecanismos de información y comunicación que orienten a la acción y disminuyan la sensación de incertidumbre (Sandoval, 2014). También permite crear planes de acción específicos para personas o grupos clave de las empresas, de los cuales se requiere un alto nivel de compromiso para garantizar el éxito del proceso. Es así como el plan

de mejora propuesto en este proyecto estará enmarcado en el modelo de Greiner, publicado en la *Harvard Business Review*, en 1972, bajo el título "Evolución y revolución conforme las empresas crecen". Este modelo tiene en cuenta cinco factores: (1) edad de la empresa; (2) tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas); (3) fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas); (4) fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales sí ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales); y (5) tasa de crecimiento de la organización (en general, el contexto competitivo en el cual se involucra).

Una vez definidas las palancas de acción necesarias para el desarrollo de un proceso efectivo (Sandoval, 2014), debemos considerar la variable fundamental para que el liderazgo resulte eficaz: junto con el nuevo estilo directivo, se requiere la adhesión de las y los seguidores, determinada por la "madurez". Se define esta como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En la madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza) para llevar a cabo la actividad. En función de la combinación de esas dos variables, los autores del modelo establecen el "estilo" del director. Según Murillo (2013):

- Si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad, el directivo debe, en efecto, "dirigir", establecer los objetivos, dar las instrucciones, etc. El director es, por lo tanto, quien proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.
- Si el grupo no tiene capacidad, pero sí voluntad, el directivo ha de persuadir, explicar sus objetivos e intentar convencer a las personas

involucradas para que los acepten y se impliquen en la tarea. Él es quien proporciona dirección y guía.

- Si el grupo tiene competencia, pero no voluntad, el directivo fomenta la participación. De este modo, traslada la responsabilidad a la comunidad, los alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso.
- Por último, si el grupo tiene capacidad y voluntad, el directivo debe delegar. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas.

4.3 Alineamiento operacional

> Si no existiera un problema, la adaptación no sería necesaria. Las personas y las organizaciones progresan cuando enfrentan los problemas de manera exitosa. Y cuando los evaden, pueden llegar a no sobrevivir (Eichholz, 2015).

Si desean ser capaces de mantenerse en el tiempo, las organizaciones deben formular estrategias acertadas que les aseguren su viabilidad y proyección de futuro. Una vez realizado esto, puede revisar el alineamiento, la coherencia y la correspondencia de los objetivos específicos de cada unidad interna, con los objetivos globales de la organización.

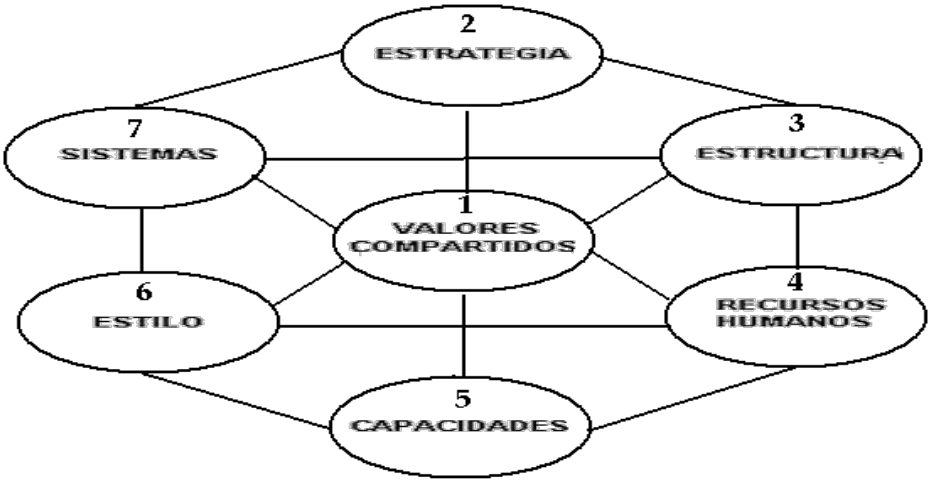
El alineamiento operacional se logra cuando los objetivos locales de cada una de sus unidades internas son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización; es decir, cuando las personas comprenden, adhieren y ejecutan acciones para el logro de los objetivos de la estrategia planeada (Volante, 2005). Este proceso consta de cuatro etapas: Planificación Estratégica, Estructuración de la Organización, Control del Desempeño y Gestión del Mejoramiento. Esta última supone una retroalimentación constante entre cada etapa. En términos específicos, las diferentes etapas se refieren a lo

siguiente:

- La Planificación Estratégica consiste en el estudio de la empresa y de su entorno actual y previsión futura, con el propósito de definir los objetivos prioritarios para la organización.
- La Estructuración de la Organización considera el diseño de la red de compromisos internos que permiten conseguir esos objetivos estratégicos.
- El Control del Desempeño tiene por finalidad detectar las instancias en donde se está perdiendo el alineamiento deseado.
- La Gestión del Mejoramiento se concentra en establecer mecanismos para superar los problemas o desalineamientos detectados.

4.3.1 Orígenes del desalineamiento

Uno de los principales inconvenientes de la estructura funcional tradicional es que cada unidad optimiza su operación según ciertas variables de control que pueden no ser las más adecuadas o relevantes desde su punto de vista. Si bien estas actitudes pueden parecer razonables desde el punto de vista de la función propia de cada una de las unidades, algunas de ellas conspiran contra la efectividad de las unidades relacionadas.



(Modelo McKinsey./S)

El desalineamiento operacional en educación puede presentarse cuando los docentes, coordinadores y directivos pierden de vista los objetivos globales de la institución, optimizando solo las variables de su propio estamento, sin colaborar con el resto de la institución. Así, en la imagen anterior es posible observar que los distintos estamentos pueden dejar de compartir valores, estilos, recursos, y por ende, la estrategia no logra imponerse como propósito común y sistemático, puesto que las capacidades individuales y grupales no logran alinearse.

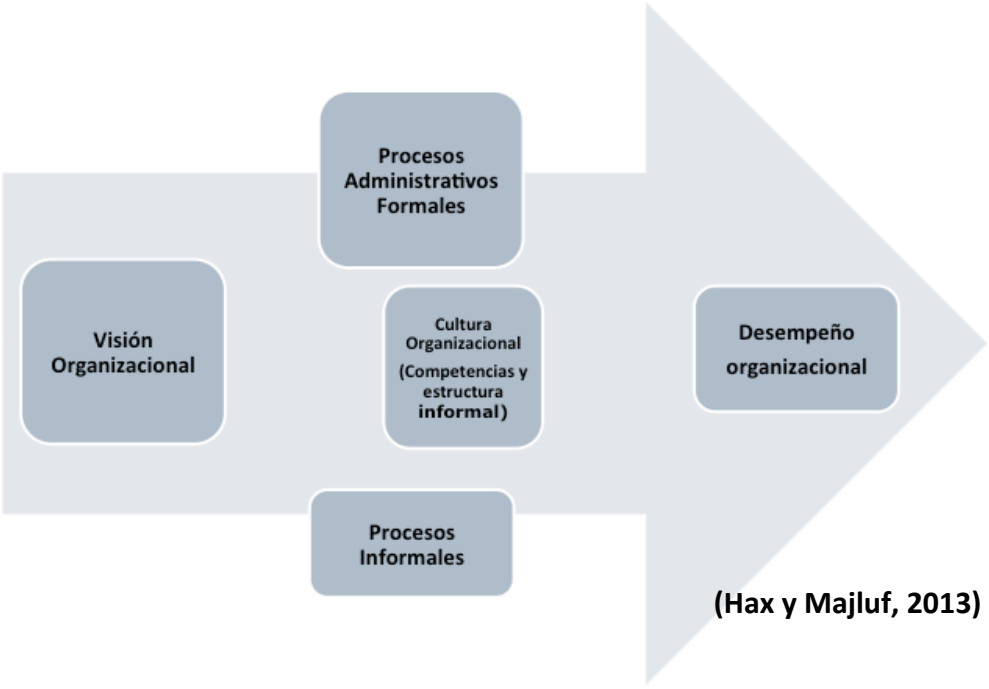
4.4 Estrategia

La estrategia tiene la finalidad de otorgar claridad y definiciones duraderas. No obstante, tratándose en este caso de una nueva dirección, al mismo tiempo debe ser capaz de lidiar con sucesos desconocidos y redistribuir recursos a medida que surgen nuevas necesidades y oportunidades. Así también, debe abrir espacios para la iniciativa de las y los docentes, de manera que estos adopten y realicen las innovaciones.

Para diseñar una estrategia se debe considerar, según Eichholz (2015), cinco variables clave: la conciencia, la reflexión, el involucramiento, la experimentación y la simplicidad. Estas se deben medir y considerar para alcanzar una mayor capacidad adaptativa:

- La conciencia del entorno, cuyas circunstancias cambiantes pueden afectar a la organización, como por ejemplo, la reforma que busca la gratuidad en Educación, la cual ha experimentado diversas modificaciones, provocando en la comunidad un estado de incertidumbre, por el hecho de no saber cómo y bajo qué condiciones seguirá funcionando el colegio.

- La reflexión acerca de dicho entorno y de las opciones de respuestas disponibles. Frente al contexto y los nuevos cargos en la institución, se deben programar espacios de reflexión que permitan definir el pensamiento estratégico para escoger entre eventuales opciones de mayor complejidad.
- El involucramiento de un amplio grupo de personas en el desarrollo y el ensayo de ideas para la implementación de la estrategia.
- La experimentación continua de nuevas orientaciones estratégicas. Esto no implica cambios drásticos "entre cuatro paredes", sino relacionados con el involucramiento y la reflexión constante de las personas involucradas en el proceso. Esto ayudará a incrementar la capacidad adaptativa de la organización y al fortalecimiento de un ambiente contenedor.
- La simplicidad, que hace que la estrategia sea fácil de comunicar, entender y seguir. Esto tiene como propósito que las personas sean capaces de relacionar lo que hacen, con un contexto más amplio, sientiéndose parte significativa de la comunidad (Eichholz, 2015).



(Hax y Majluf, 2013)

Como se observa en el esquema anterior, Según Hax y Majluf, el desempeño organizacional mejora si el clima de trabajo se encuentra alineado tras una visión compartida entre los procesos y la cultura organizacional. Lo anterior apunta a la gestión estratégica que debe buscar un desarrollo permanente de los equipos, lo que implica un aprendizaje organizacional, capacitación y desarrollo para los miembros de la organización. Esta última debe ser capaz de integrar a todos sus miembros e impartirles una visión estratégica compartida, basada en valores consensuados.

Así, por ejemplo, (Hax, Majluf, 2013) plantea que las estructuras que envejecen pueden carecer de la suficiente flexibilidad para responder adecuadamente a nuevas demandas y a los objetivos estratégicos, tal como ha ocurrido con los cambios experimentados por el colegio El Manzano.

4.5. Planificación Estratégica

La planificación estratégica consiste en el estudio de la empresa y de su entorno, con el objeto de determinar sus principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y los desafíos que de ellas se desprenden.

Se dice que una organización está operacionalmente alineada cuando cada una de sus partes está efectivamente sintonizada respecto de los objetivos estratégicos verticales y horizontales. Según Flores (1994), la estructuración de la organización se basa en los compromisos que se establecen entre sus miembros. Estos compromisos son formalizados a través instrumentos tales como contratos o convenios, los que pueden eventualmente ligarse a incentivos, premios y penalizaciones. De esta manera, la organización no solo cuenta con una herramienta para el control, sino, además, con un instrumento para la orientación del comportamiento y la motivación del personal.

En la organización basada en procesos, como señala Michael Hammer (1996),

no solo cambia el énfasis de las perspectivas (de centralizada a clientes), sino también los roles. Así, algunos gerentes se transforman en dueños de procesos, con responsabilidad sobre el trabajo; y otros, en entrenadores, con responsabilidad sobre la excelencia del personal y otros recursos que permiten realizar dichos procesos. De esta forma, el organigrama tradicional desaparece y da paso a un conjunto de procesos y "centros de excelencia" interrelacionados.

4.6. Gestión del Mejoramiento

La gestión del mejoramiento, en el enfoque del presente artículo, tiene por objeto corregir los desalineamientos detectados en la etapa de control del desempeño.

En términos muy simplificados, las técnicas de corrección del desalineamiento vertical actúan desplegando la autoridad y generando capacidades para realizar mejoras en los niveles inferiores del organigrama de la empresa, o incentivándolos directamente para que logren los objetivos deseados. Las técnicas de corrección del desalineamiento horizontal, por su parte, modifican la organización o la forma de realizar el trabajo, para ajustarse mejor a los requerimientos de los clientes o a las intenciones del dueño.

Una de las principales fuentes de desalineamiento vertical es el distanciamiento o descoordinación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, particularmente en términos del ejercicio de la autoridad y de la forma en que se asumen las responsabilidades.

El Mejoramiento Continuo plantea que es necesario crear una "cultura de la calidad y la productividad" en la organización, para lograr mejorarla, considerando para ello, en forma destacada, la participación de los niveles operativos de la misma (ver, por ejemplo: Crosby (1979); Deming (1982); Juran (1989); Harrington (1995)). Su principal objeto es generar habilidades de

mejoramiento en los operarios, incrementando sus niveles de autoridad y su capacidad para tomar decisiones. Se busca descentralizar la organización en términos no estructurales, involucrando a los trabajadores en la tarea de alineamiento respecto de los objetivos estratégicos previstos. Se postula que los expertos son los que hacen las cosas; ellos son los que tienen el conocimiento detallado sobre cómo realizar y cómo mejorar los procedimientos productivos.

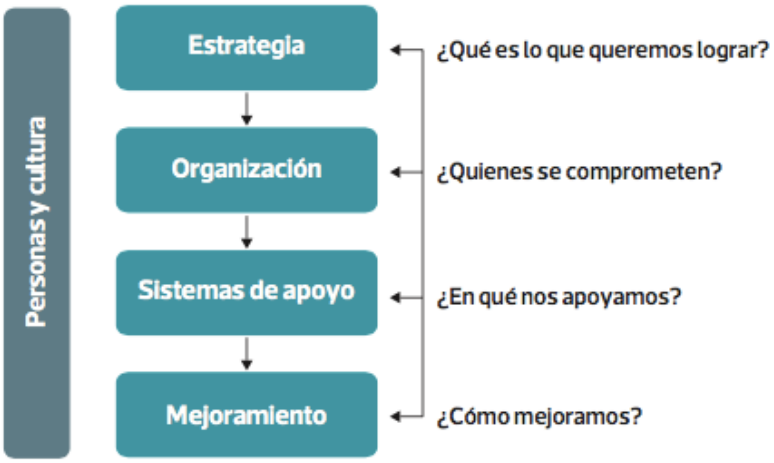
Así, en mayo del año 2010, el panel de expertos para una Educación de Calidad indicó que los directivos cumplen un rol clave en los procesos educativos, principalmente teniendo claridad en cuanto a los propósitos y las metas, para lograr un alineamiento de los recursos con los propósitos educativos.

Para ejercer el liderazgo y ser efectivo en la gestión se pueden considerar modelos que simplifican y optimizan la complejidad organizacional. Un modelo básico de gestión contempla lo siguiente:

- la estrategia, que refiere a misión, visión, objetivos y metas de la organización y de sus miembros; responde a qué es lo que se quiere lograr.
- La organización, que guarda relación con las estructuras y las personas que asumen las responsabilidades sobre los desafíos planteados por las estrategias, entendiéndose que las escuelas efectivas disponen de una estructura que asume responsabilidades y compromisos por los aspectos claves de la gestión y la enseñanza.
- Los sistemas de apoyo, que consideran que cada colegio o escuela, fuera de tener sistemas básicos que funcionan (asistencia, remuneraciones, etc.), disponen de un conjunto alineado de sistemas de soporte a la gestión (por ejemplo: control de gestión, evaluaciones de desempeño).

- Y el mejoramiento, que remite a cómo optimizar el trabajo realizado, y muy especialmente al mejoramiento focalizado, es decir, a cómo avanzar en lo que se espera de las y los docentes.

MODELO BASICO DE GESTION



FUENTE: Patricio Donoso, Diplomado en Gestión Directiva de Organizaciones Escolares, 2011.

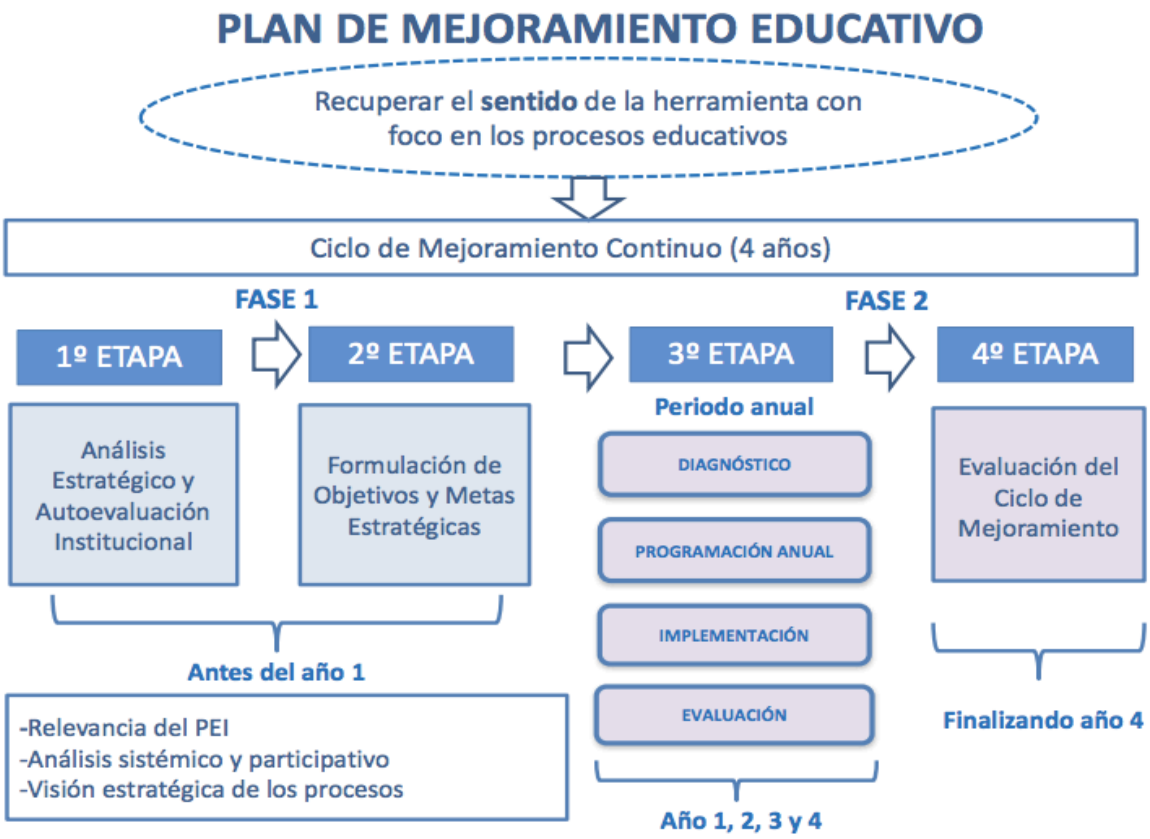
Este concepto parece apropiado para esta comunidad educativa, ya que es el medio por la cual es posible analizar sus problemáticas, desafíos y metas, para planificar y proyectar sus objetivos estratégicos y sus procesos, con miras a alcanzar lo declarado en el Proyecto Educativo. De hecho, contiene, en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

4.7. Plan de Mejoramiento Educativo (PME): instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos, y favorece tomándola toma de decisiones, en conjunto con el sostenedor, para contribuir a la formación integral de los estudiantes.

Según el Mineduc (2014), los planes de mejoramiento continuo tienen los siguientes objetivos:

- Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas, con foco estratégico.
- Generar procesos e iniciativas concretas de mejoramiento educativo, contextualizadas y adaptadas, al interior de cada comunidad educativa.
- Promover aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de las y los estudiantes.
- Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

De esta manera, para enfrentar la brecha entre lo declarado en el Proyecto Educativo y el diagnóstico realizado en este proyecto de magíster se necesita formular objetivos y metas estratégicas a partir del siguiente modelo de plan de mejoramiento:



(Mineduc, 2014)

En el esquema anterior se observa la importancia de considerar y establecer procesos, y definir, a partir del análisis y planteamiento de los objetivos, una implementación y evaluación adecuadas.

Fases de Plan de Mejoramiento Educativo

1. Fase estratégica (a 4 años):

Los componentes de las etapas que estructuran el levantamiento estratégico son los siguientes:

- Análisis estratégico: incluye la reflexión del horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional, expresado en su análisis del PEI.
- Autoevaluación institucional: se pretende que cada comunidad educativa, en conjunto con el sostenedor, analice diferentes ámbitos de la gestión institucional y pedagógica que impactan en el aprendizaje de sus estudiantes.
- Formulación de la Planificación estratégica: compuesta por objetivos, metas y estrategias a cuatro años, que debieran plantearse para cada una de las cuatro áreas del proceso (Gestión del Currículum, Liderazgo, Convivencia y Gestión de recursos), y para el área de resultados (de aprendizaje) del ciclo de mejoramiento en el que se basa el PME.

2. Fase anual. Las etapas que estructuran cada período son las siguientes:

Realizar un diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, que se sustente en objetivos y acciones coherentes con la fase estratégica, en función de generar procesos que posibiliten el logro de los objetivos y las metas estratégicas. En esta fase los establecimientos educacionales deberán definir las acciones anuales en el marco de su PME, atendiendo a un proceso ascendente y de mejora permanente en las actividades fijadas en sus estrategias para el ámbito de la ciudadanía.

De esta forma, el PME y el PEI son instrumentos que orientan la gestión institucional y pedagógica, ya que contienen en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa dándole sentido e integración. Si bien el PEI expresa el horizonte educativo y formativo, establece una visión de futuro a través de ciertos elementos identitarios, entendidos como sellos de la comunidad educativa. Estos se expresan en la misión, visión y el perfil del

estudiante que se espera formar, permitiéndole a la escuela o liceo proyectar estrategias específicas de cambio y desarrollo organizacional. En cambio, el PME tiene como propósito enmarcar las acciones de mejora comprometiéndose con los objetivos y las metas. En este caso, toda la comunidad deberá determinar su nivel de participación y la forma en que, por medio de estos dos instrumentos, se fortalece la propuesta formativa y educativa.

V. Metodología

La metodología ocupada para desarrollar este proyecto de investigación es el estudio de casos, ya que ello implica un proceso de indagación caracterizado por el análisis profundo de entidades sociales o entidades educativas únicas. Para Stake (1998), se trata del estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas. Sin embargo, es importante enfatizar el hecho de que este proceso de indagación permitirá analizar un contexto determinado para generar conocimiento a partir de esa realidad.

El campo privilegiado de un estudio de casos es el análisis en profundidad de los fenómenos educativos, para levantar hipótesis sobre las causas y los efectos del proceso dado. De esta forma podemos entender que se trata de un método de investigación cualitativa, utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa (Yin, 1989).

Shaw (1999) indica, por su parte, que la epistemología subjetiva del paradigma de la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, puesto que el investigador no puede permanecer distante del fenómeno social investigado. No obstante, para la presente investigación será

un “instrumento para la recolección de datos” que permita mantener la distancia y la capacidad de acercarse a dicho fenómeno para descubrir, comprender e interpretar la perspectiva de los participantes en esta realidad social.

Para el desarrollo de esta investigación se justifica la utilización de la metodología señalada, en la medida en que su objetivo principal es comprender las causas y efectos del problema, entender cómo funcionan las variables involucradas y cómo se relacionan los actores en un contexto determinado. Tal como señalan Muñoz y Serván (2011), su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que lo componen y las relaciones que se establecen entre ellas para formar un todo.

Latorre et al (1996) señalan las siguientes ventajas del uso socioeducativo del estudio de casos:

- Pueden ser una manera de profundizar en un proceso de investigación, a partir de los primeros datos analizados.
- Es apropiado para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.
- Es un método abierto a retomar otras condiciones personales o instituciones diferentes.
- Es de gran utilidad para el profesorado que participa en la investigación. Favorece el trabajo cooperativo y la incorporación de distintas ópticas profesionales a través del trabajo interdisciplinar; además, contribuye al desarrollo profesional.

(Stake, 1998) señala que el proceso de investigación de un estudio de casos, debido a sus características, es difícil de estructurar en pasos delimitados. La

propuesta de Montero y León (2002), en cambio, desarrolla este método en cinco fases:

1. La selección y definición del caso: se describe el contexto del colegio y se identifican los ámbitos en los que es relevante el estudio y los actores que pueden ser fuente de información; se diseña el árbol del problema y se presentan los objetivos de la investigación.
2. Elaboración de una lista de preguntas: después de identificar el problema, se realiza una lista de pregunta para aplicar a diferentes actores y guiar el análisis.
3. Localización de las fuentes de datos: en este apartado se seleccionan las estrategias para la obtención de los datos; es decir, los sujetos que se quiere examinar, las entrevistas, el estudio de documentos personales y la observación, entre otras variables. Todo ello desde la perspectiva del investigador y del caso, para lo cual Yin (1989:29) recomienda la utilización de múltiples fuentes y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica de obtención de datos	Criterios de selección	Participantes
Entrevista personales	Técnica que se utilizó para comparar información y recolectar apreciaciones sobre los equipos de trabajo y la institución.	Coordinadora Primer Ciclo, encargada de evaluación y directora.
Focus group	Técnica que se utilizó para recolectar información de forma rápida y percibir cómo se sentían los diferentes equipos de trabajo.	Ocho profesores.
Entrevista escrita a jefes de departamento	Se seleccionó para asegurar la confidencialidad y registrar los aspectos subjetivos de las personas involucradas.	Se envió a cinco jefes de departamento, pero solo contestaron tres, de manera escueta.

Se optó por entrevistas abiertas o no estructuradas, privilegiando el carácter espontáneo del registro, mucho más relacionado con las conversaciones y discusiones provocadas por nuestra curiosidad, para ampliar el conocimiento de determinados tópicos del problema de investigación. En efecto, al inicio del proceso seguimos una línea asociada a la gestión de resultados, que después se fue modificando en función de los temas emergentes. Más que el dominio técnico de determinadas habilidades para su realización, nos parece fundamental el desarrollo de un estilo personal que favorezca la confianza, la tranquilidad y la espontaneidad del entrevistado o la entrevistada. De tal forma, como investigador que forma parte de la comunidad, es necesario dar espacio para la discusión sin generar presión ni ejercer el control sobre lo que eventualmente se debería hacer.

Se realizó un *focus group* a ocho (8) profesores de Educación Básica -con tiempo de permanencia variable en el colegio-, mediante una lista de preguntas asociadas a la gestión de resultados, tabulación y análisis de resultados. Sin embargo, debido al surgimiento de diferentes temas de interés, se continuó desarrollando cada uno de estos en el marco de sus actividades diarias.

Por otra parte, se realizó una entrevista escrita a las cinco jefas de departamento, las cuales describieron situaciones similares a aquellas señaladas por los profesores. Además, se les pidió que registraran y enviaran por correo electrónico la lista de funciones que desempeñaron entre los años 2014 y 2015. Solo tres de ellas cumplieron con lo pedido.

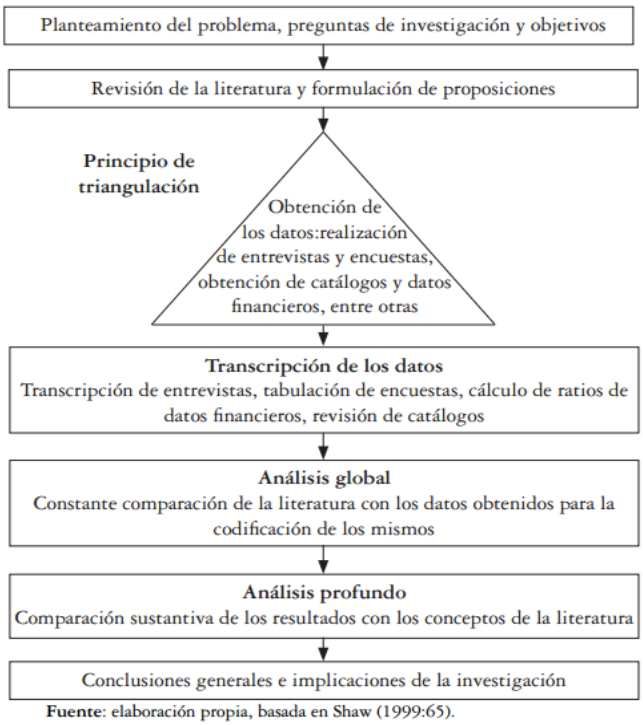
Se entrevistó también a la encargada de Evaluación, a la coordinadora de Primer Ciclo y a la directora del Colegio, quienes describieron las situaciones que estaban viviendo en el establecimiento.

A continuación, se realizó una lectura en profundidad del Proyecto Educativo, y se establecieron en conjunto los aspectos que permitieron describir la trayectoria del Colegio en dos etapas. Se evidenció, de esta forma, el desalineamiento operacional entre lo que esperaba y comunicaba el sostenedor, y la percepción de las y los profesores y el equipo directivo.

Los criterios de selección de los participantes fueron revisados con el equipo directivo. Se entrevistó a la coordinadora de Primer Ciclo, a la directora y a la encargada de Evaluación. A partir de esas instancias surgieron los nombres de las jefas de departamento. En el caso de los *focus group,* un grupo aleatorio de profesores se manifestó, voluntariamente, dispuesto a participar del proyecto. Todos los instrumentos utilizados en el proceso se incluyen en el Anexo.

4. El análisis e interpretación: Tras establecer una correlación entre las entrevistas y los instrumentos de gestión con los que cuenta el Colegio -como el Proyecto Educativo-, se realizó un análisis con el propósito de evidenciar el problema.

Para precisar el esquema del estudio de caso que se desea desarrollar, se puede considerar el siguiente cuadro sugerido por Shaw (1999:65):



Fuente: elaboración propia, basada en Shaw (1999:65).

5. La elaboración del informe: Se exponen los resultados del diagnóstico detallando los principales focos de acción, o bien de reflexión que se deberían considerar.

VI. Análisis de resultados

Para analizar el problema se hace necesario dividir la trayectoria del Colegio en dos etapas, lo que permitirá comprender el desalineamiento y los constantes cambios vividos por la comunidad educativa.

Primera etapa

El Colegio dependía, en sus inicios, de las Hermanas de El Manzano, quienes entregaron la administración a dos ingenieros civiles. Según consta en el PEI, estos "impulsan un gran cambio en materia de excelencia académica, introduciendo en el colegio metodologías probadas en el área de las Matemáticas, Castellano, Inglés, y ampliando el horario de clases, como, asimismo, haciendo crecer la infraestructura del Colegio". (PEI:4).

Se evidencia en este registro que los sostenedores postulan una concepción relacionada con el modelo de negocios, y que durante su formación de pregrado se fueron acercando al ámbito de la educación. Así lo describe la página del diario La encuesta[1]:

> Fueron compañeros en Ingeniería Civil en la universidad y desde un principio tuvieron claro que la educación era un tema común. Carlos se fue a trabajar a esa área a la Corporación Municipal de Osorno y Pablo entró a la empresa privada, como ejecutivo de Delta; sin embargo, el tema seguía siendo común y ambos veían que por sus caminos no estaban avanzando hacia donde querían.

No obstante, sus esfuerzos por administrar un colegio provienen de mucho antes, en el Colegio Arboleda de Maipú, donde fueron apoyados por la Fundación San Fernando. En la página del periódico recién citado se describe su forma de trabajo en los colegios*:*

[1] *La encuesta online*, (consultado el 08 de agosto de 2016).

> Por eso buscaron colegios que gestionar y hoy ya llevan un año administrando dos colegios, uno en La Florida, el Manzano, y otro en Renca, el Colegio Arboleda, contratados por las propias fundaciones. Para obtener mejores y rápidos resultados cambiaron directores y contrataron al área de capacitación de la Fundación Casablanca, quienes les revisan los proyectos educativos, supervisan profesores y les ayudan con la elección de textos de estudio.

Sin embargo, tras la formación del sindicato y la última negociación del Colegio Arboleda, estos profesionales dejaron su administración.

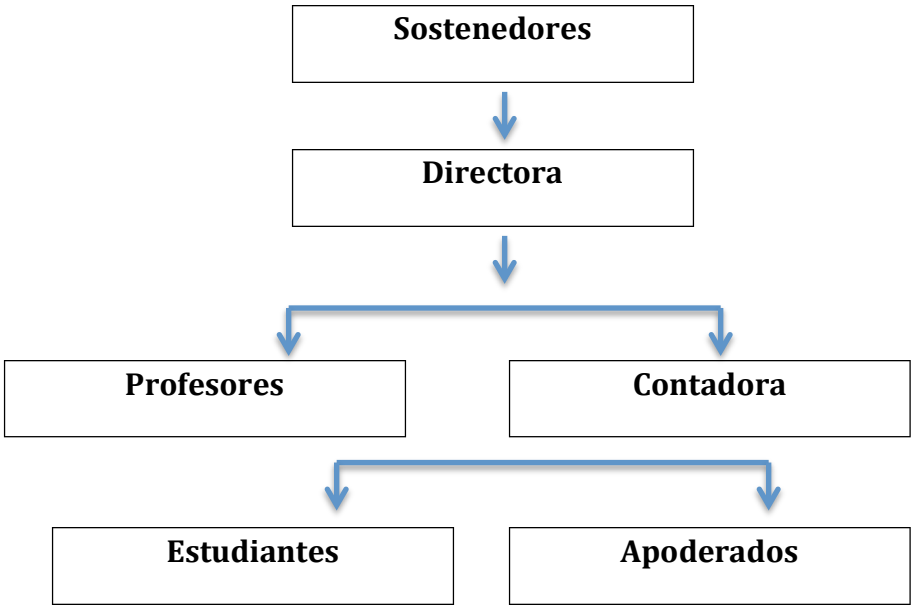
La misma nota registra que, en el año 2008, describen su voluntad de tener una red de colegios que les permita desarrollar una economía a escala:

> Una de las mayores preocupaciones de esta dupla, y donde además creen que existe una oportunidad de negocio, es entregar una educación de buena calidad a la clase media y media alta, grupo que hasta ahora tiene pocos o no tiene proyectos educativos exitosos, a diferencia de los mejores colegios particulares, o de los mismos estratos más bajos, que tienen grupos como la Sociedad de estudiantes, La Granja o la misma Casablanca, que lo han hecho muy bien. Por eso, dentro de sus planes y sueños, está crear una red de colegios, ojalá como sostenedor de ellos, que les permita desarrollar economías de escala que hagan posible contratar a los mejores del mundo a la hora de crear sus programas y sacarles el jugo, con buenos resultados académicos, a estos alumnos.

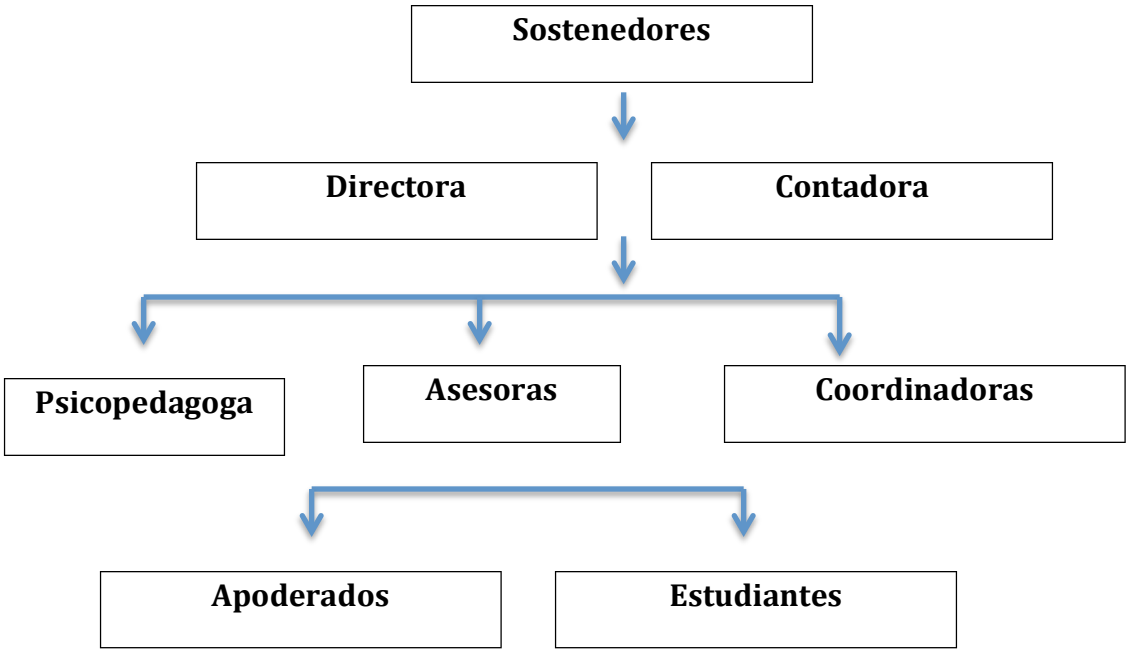
A partir de lo anterior, se observa que en el año 2014 este propósito queda a la espera del trámite de la Ley de Gratuidad, para adoptar una postura frente al tema.

Por otra parte, los sostenedores tienen como referente a los colegios KIPP, los UNCOMMON y la Fundación Astoreca (Charla de admisión, 2015), los cuales tienen sistemas parecidos en la entrega de planificaciones a los profesores y en la forma de utilizar las evaluaciones como medio orientador de la toma de decisiones.

El Colegio pasa, entonces, de particular pagado a particular subvencionado, con una matrícula de 400 estudiantes. Dos nuevos sostenedores presentan ante la comunidad un proyecto muy atractivo, basado en la implementación de una nueva infraestructura y la adquisición de 4000 m2 extra, para la construcción de canchas deportivas (aún se puede observar el cartel con la publicidad a la entrada del Colegio, ver anexo 5). Dado que el establecimiento era pequeño y contaba con treinta (30) docentes, el rol de la directora incluía las funciones de coordinadora académica, siendo ella misma quien solucionaba los problemas de disciplina. Así, el organigrama del Colegio era el siguiente:



En esta etapa –año 2007- se habla de una matrícula de 400 a 700 alumnos, desde prekínder a cuarto medio, lo que trajo consigo la implementación de un nuevo edificio que permitió contar con un casino de alimentación. Al mismo tiempo, se implementaron diferentes metodologías basadas en la orientación de la Fundación Astoreca, y capacitar rápidamente a las profesoras y los profesores, mediante asesorías cuyo eje era la gestión de resultados. Se implementaron también nuevos cargos, como los de las coordinadoras, la encargada de Convivencia Escolar y la psicopedagoga. Junto a lo anterior, fue necesario aumentar la dotación docente para el doble de estudiantes. Aunque esto podría parecer positivo, se evidencia cómo este crecimiento, sin una debida planificación estratégica, comunicada y asumida por profesores y directivos, no permitió mantener los resultados académicos. Así, a partir del año 2012, estos comenzaron a decaer. En este período se sumaron al equipo los asesores externos y las coordinadoras, como se pueden observar en el siguiente organigrama:



Entre los años 2007 a 2010, el organigrama del Colegio contemplaba los siguientes cargos: directora, contadora, psicóloga, psicopedagoga y cuerpo docente. El año 2011 se agregaron los cargos de coordinadoras para tres Ciclos: de Prekínder a segundo básico; de tercero básico a sexto básico; y de séptimo básico a cuarto medio. Estos cargos eran desempeñados por profesores del colegio, los cuales eran jóvenes y de poca experiencia. No obstante, su rol era más bien "fiscalizador", ya que las decisiones académicas correspondían a la directora. Esto queda de manifiesto en palabras de la coordinadora de Primer Ciclo: Le preguntábamos todo a ella, como ninguna tenía experiencia en coordinación ella sabía lo que había que hacer en todas las asignaturas, a veces modelaba planificaciones, clases, había hecho los libros de Lenguaje, sabía todo y centralizaba las decisiones, uno no podía hacer nada sin consultarle.

Como podemos observar, la primera etapa fue parte de una rotación sin instrumentos de planificación que permitieran anticipar metas y decisiones, o bien tener una ruta con objetivos por alcanzar. De esta forma, se produjo así el desalineamiento operacional de las estrategias que los sostenedores se habían planteado en un inicio. Por ejemplo, no se tenía clara la planificación de la institución, es decir, no se respondía a las preguntas "¿hacia dónde vamos?", "¿cómo lo vamos a hacer?". En cambio, se generaban cargos o funciones según la necesidad del momento. Esto significó una serie de tropiezos y desazón en los equipos (*focus group*, profesores, 2014). Así, por ejemplo, el encargado de Formación indica: "No tengo claro en qué consiste mi cargo, no tengo claro si me hago cargo o no de los retiros, si puedo definir si se puede usar la capilla, o bien si puedo generar una reunión con el equipo de Catequesis" (*focus group*, 2014). Esto se hizo patente en medio de la discusión nacional sobre la gratuidad en Educación y la idea de que los colegios

subvencionados debían convertirse en fundaciones, lo que trajo mucha inestabilidad e inseguridad entre los docentes:

> No tenemos claro si el colegio continuará o no, si seguiremos los mismos o nos van a despedir porque el colegio no tiene fondos para crecer; esperamos mucho tiempo que los sostenedores fueran al Consejo de Profesores, y cuando por fin lo hicieron, no parecían tener claridad ni esperanzas (*focus group*, 2014).

Sin una visión muy clara del futuro, el Colegio seguía funcionando y creciendo. Se cumplieron los plazos, los cuatro mil metros cuadrados y los recintos deportivos no se hicieron realidad. En cambio, se produjo una expansión del Colegio, que obligó a reutilizar espacios antiguos para convertirlos en salas de clases. Se eliminó el casino para utilizar el espacio en salas de clase; se diluyó el seguimiento de las metodologías y cada profesor gestionaba recursos y organizaba el currículum según su parecer. Aumentaron las ausencias de profesores y los conflictos de convivencia, por lo cual las coordinadoras tuvieron que destinar mucho tiempo a la atención de apoderados y a eventuales remplazos.

El año 2011 surge un proyecto liderado por la directora, con el propósito de formar profesoras mentoras de otras docentes. De esa forma se logra reunir a seis profesoras. Sin embargo, al año siguiente estas dejan el Colegio, lo que afecto la continuidad del proyecto y la posibilidad de motivar a otros docentes. Como menciona una profesora en el *focus group*: "Las formadoras son profesoras que llevan un año en el colegio y son recién egresadas, no pueden pretender que por hacer señales hago mejor mis clases" (*focus group*, 2014).

De esta forma se evidencia que el desalineamiento operacional afecta a todos los niveles y se observa una falta de coherencia entre las acciones planteadas y el logro de los objetivos, ya que no resultaban claras para el resto de la comunidad: "Las

formadoras las escogió la directora, eran sus niñas, nunca nos dijeron para qué sugieron; solo en la capacitación de enero, ellas mostraron unas señales que permitían mejorar la disciplina" (*focus group*, 2014).

Segunda etapa:

Esta etapa, desarrollada en 2013, está marcada por los cambios de profesores y equipo directivo. Estos no mantienen una línea de trabajo clara, que ponga en evidencia una cultura compartida o que les permita adaptarse a los cambios propuestos por el equipo de gestión. Se suma a ello la forma en que se enfrentan al crecimiento explosivo en la etapa anterior, sin los instrumentos de gestión adecuados, además de la falta de un departamento de Recursos Humanos y un Proyecto Educativo actualizado y pertinente.

El organigrama que representa esta etapa es el siguiente:

En definitiva, el año 2013 el equipo de gestión decide cambiar a la coordinadora de Tercer Ciclo. Asume entonces el cargo una profesora de Estado con más experiencia en colegios vulnerables y con buenos resultados de sus estudiantes (Fundación Maipú). El propósito, según el sostenedor, en conversación informal, era "darle más peso al Ciclo", ya que la coordinadora anterior era profesora de Educación Física, razón por la cual las y los docentes no la consideraban un referente válido para observar y retroalimentar clases.

En el año 2014 llegaron dos nuevas coordinadoras, provenientes de colegios particulares pagados, con un foco en metodologías y excelencia pedagógica. Sin embargo, la coordinadora de Primer Ciclo señala que les tomó casi tres meses comprender su metodología y entender las tabulaciones y los informes de avances (Entrevista funcionario, 2015).

A finales de ese año se produce nuevamente una renuncia masiva de profesores que no compartieron el centralismo de las decisiones pedagógicas de la directora, que apuntaban a realizar remediales y subir los puntajes en pruebas estandarizadas. Las profesoras que renunciaron ese año describen la situación indicando que "solo se hacían remediales y (…) la directora mandaba a todo el mundo sin [que pudiéramos] intervenir en las decisiones" *(*Entrevista, 2014).

El año 2015 comienza una nueva dirección y asume una nueva coordinadora de Tercer Ciclo. Este nuevo equipo directivo señala que no se realizó un traspaso real de funciones, y que se enfrentaron a eventos y circunstancias que no estaban ligadas ni institucionalizadas, como les habían dicho en la entrevista: "Los profesores no se hacen cargo, todo hemos tenido que asumirlo cuatro personas, y creer que un colegio de mil estudiantes lo puede manejar un grupo pequeño de personas es iluso, ya que siempre van a encontrar algo mal" (Entrevista funcionario, 2015).

Así también, se señala que deben crear espacios de diálogo para generar procesos, y la directora describe como momentos "tensos" los primeros Consejos de Profesores:

> Al principio teníamos consejos de todos juntos en la Biblioteca y comenzaban a reclamar por todo. No teníamos respuestas, no porque no quisiéramos, había cosas que podíamos revisarlas, pero nunca dar una respuesta inmediata; por ejemplo, (…) cómo sigue el colegio con la reforma. Era una situación que no podíamos manejar en la inmediatez y sentíamos que eso generaba más tensión.

Tanto la coordinadora como la nueva directora mencionaron que el carácter autoritario de la dirección anterior había generado ambigüedad entre los docentes, puesto que ellos se quejaban de malos tratos en conversaciones informales, de intransigencia y menoscabo de su trabajo. Señalaban, sin embargo, que con ella era distinto porque siempre tenía todo listo y ofrecía una solución, aspectos que hasta entonces no tenían una respuesta satisfactoria.

De esta forma se propusieron sumar a los docentes para generar nuevos equipos de trabajo. Fue así como se dispuso una reunión para todas las jefas de departamento, los días lunes, en conjunto con todo el equipo directivo. Se creó el Semanario, que era una especie de calendario semanal donde se registraba la actividad programada para la semana siguiente, y la persona a cargo. Por otra parte, se solicitó a las coordinadoras que evitaran hacer las reuniones de nivel con un profesor jefe y que intentaran convocar al equipo completo o a grupos de profesores, de manera que la información llegara al resto de forma más rápida. De esta manera se provocaría un mayor impacto y

se favorecería la entrega de una visión común a corto plazo. La directora menciona al respecto:

> Un día le tuve que decir al equipo directivo que a no todos los docentes o administrativos le iban a gustar los cambios, pero que el estilo de liderazgo tenía que cambiar a algo más colaborativo, que permitiera distribuir funciones y no tener toda la responsabilidad entre cuatro personas (Entrevista directora, 2015).

El equipo directivo solicitó, a su vez, una reunión con los sostenedores, para revisar el Proyecto Educativo y la forma en que este se implementaría en el Colegio. Se trataba de convertir al colegio en un espacio educativo más atractivo para la comunidad. Desde esta mirada se observa el énfasis del nuevo equipo directivo en cuanto a la voluntad de influir en la mejora de los resultados académicos (Murillo, 2005). En la misma línea, Harris (2008) señala que la buena escuela es aquella que construye comunidades de aprendizaje, crea ambientes de aprendizajes coherentes, estables e inclusivos, donde todos participan en la construcción del conocimiento. A su vez, al observar el trabajo de cada coordinadora, la directora advirtió algunos cambios en las diferentes funciones que estas desempañaban. Por ejemplo, la coordinadora de Primer Ciclo era la única que no sostenía reuniones con las jefas de departamento. Además, cada coordinadora había establecido sus prioridades, pero estas no habían sido decididas en pos de un propósito común. Como consecuencia de esto, la coordinadora de Segundo Ciclo focalizaba su esfuerzo en las remediales, y en el caso del Primer Ciclo, la Lectura de primero básico (Entrevista coordinadora, 2014) quedaba relegada a los aspectos formativos y a la visión católica del Colegio.

Como se puede observar, el Proyecto Educativo presenta prácticas comunes que, no obstante, no están asociadas a un trabajo intencionado para

establecer procesos o convocar a los docentes y a la comunidad a ser parte del proyecto. Más bien, estos son un ente fiscalizador del cumplimiento de ciertos aspectos considerados relevantes para el Colegio, como por ejemplo, la asistencia. Del mismo modo, las tres coordinadoras concentraban muchas de sus horas en reuniones. Se observó que a medida que los ciclos iban avanzando, la presencia de estas iba disminuyendo. En efecto, si bien existe una coordinadora que está mucho más presente en la sala de clases, las otras dos realizan un trabajo de carácter básicamente administrativo. A pesar de esto, se reconoce la intención de realizar reuniones comunes entre la jefatura y el o la docente de la asignatura. También se puede observar que las profesoras de primero a cuarto básico dependen exclusivamente de la coordinadora, y no de la jefa de Departamento, ya que ese cargo existe solo desde quinto básico.

A partir de lo anterior, el nuevo equipo directivo ha tratado de dar una señal acerca de la necesidad de distribuir los roles y funciones del colegio, en atención a que los procesos no estaban institucionalizados. Por tal razón, se hacía necesario definir las políticas institucionales y corregir la falta de alineamiento estratégico, desde la directora hasta los profesores. En este ámbito, el liderazgo es un factor que adquiere inusitada relevancia y pertinencia. Esto tiene el propósito de impactar significativamente en actos y procesos gravitantes, en el sentido de mejorar las cifras de los indicadores de aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, por ejemplo, Hax y Majluf (2013) sostienen que no existe una mejor forma de organización válida para todas las circunstancias que aquella diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia, de manera que una organización solo puede ser efectiva si existe coherencia entre la cultura, la estrategia y la estructura de la comunidad educativa.

Por otra parte, se observa un desalineamiento en los cargos en cuanto a que no están entrelazados, sino que presentan una verticalidad intencionada. Esta es, quizás, la que no permite un trabajo distribuido o genera confusión. Por ejemplo, en el caso de la secretaría académica o de las asistentes que tienen un perfil de administrativo, pero que dependen de la directora y las coordinadoras, respectivamente. De la misma forma, los profesores y profesoras se ubican al final del organigrama: reciben instrucciones de las jefas de departamento, pero no queda claramente establecida la dependencia de las y los docentes de primero a cuarto básico, ya que el cargo de jefa de departamento se establece desde quinto básico a cuarto medio. De esta forma, se hace evidente que si las coordinadoras cumplen diferentes funciones, como vimos anteriormente, deberían establecerse diferentes niveles de injerencia sobre los equipos, ya que la estructura actual no corresponde a la que se puede inferir del organigrama.

En lo que dice relación con la estructura y la definición del organigrama, estos aparecen como aspectos más importantes que la estrategia. Por otro lado, conceptos como talento, cultura o propósito, no existen. Esto es percibido por la comunidad en la encuestas acerca de los pilares del Colegio, donde se observa una fuerte tendencia a buscar y dar a conocer los resultados, sin claridad sobre la forma de mantener estos en el tiempo.

A su vez, el Proyecto Educativo expresa la voluntad de que todos los estudiantes puedan escoger dónde quieren estudiar y que puedan ingresar a la universidad., pero este propósito no se puede cumplir con seis personas en el equipo de gestión, si estas no se constituyen como equipo para liderar una estrategia común. Por otra parte, esta no puede ser una camisa de fuerza ni mucho menos un barco a la deriva. La estrategia exige experimentación en un

determinado camino, lo que implica, a su vez, la habilidad de los líderes tanto para reaccionar en el corto plazo como para perseverar en el largo plazo (Eichholz, 2015).

En esta segunda etapa se puede evidenciar que el rol de la directora apunta, según los estándares de liderazgo, a instaurar una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa, y que asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento. Sin embargo, esto no logra contagiar a los nuevos docentes, ya que estos perciben la toma de decisiones de forma vertical, lo que apunta a una falta de alineamiento y sentido de los objetivos de la comunidad. Los profesores se refieren a esto de la siguiente forma: "Las decisiones no llegan, así como las pruebas semestrales, nos falta que nos consulten. Si bien la directora es amable, nos mira con cara de 'por qué no hacemos las cosas'" (*focus group*, 2014). Por su parte, una de las jefas de departamento señala: "Ella no nos dice qué hacer; antes todo lo resolvía la directora anterior, ahora esperan que digamos ideas, hagamos propuestas, pero en qué hora" (entrevista, 2014), Se observa, de este modo, la falta de lineamientos comunes y, como consecuencia, una falta de claridad de todos los actores de la comunidad.

Dentro de la institución, el rol del sostenedor es fundamental para comprender cómo se organiza y se estructura el colegio (Mineduc, 2013). Sin embargo, en este caso encontramos estándares que revelan un desalineamiento operacional a nivel de los canales de comunicación entre el director y la comunidad educativa. Los profesores valoran un encuentro con el sostenedor para solucionar inconvenientes, e incluso para negociar la continuidad o el horario, lo que resta autonomía al director en la toma de decisiones sobre esos aspectos.

Por otra parte, al observar uno de los estándares vemos lo siguiente: el sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño. Sin embargo, no se evidencia una descripción de roles y funciones para el cargo de director, ni directrices conocidas por el equipo directivo, que estén alineadas con las metas y propósitos institucionales.

En relación a los estándares de liderazgo que debe tener un director, se observa una falta de estrategia compartida y conocida por la comunidad. En cuanto al estándar expresado a continuación, "El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento", este no se logra evidenciar satisfactoriamente en la Institución, puesto que, como hemos señalado, no existe una planificación estratégica compartida por todo el equipo directivo, sino el establecimiento de metas de cada coordinadora, según los resultados de las evaluaciones realizadas desde el año 2010. La visión aislada de las metas no permite tampoco una visión organizacional, ni el desarrollo de procesos administrativos y organizacionales tras un objetivo común y compartido por la comunidad.

Uno de los principales inconvenientes observados, y que puede ser causante del problema del desalineamiento organizacional, es el hecho de que, a pesar de que se han modificado los objetivos, se ha mantenido la estructura funcional tradicional sin considerar las variables de control que pueden ser más adecuadas o relevantes desde el punto de vista de la empresa (Donoso, 1998). Así, por ejemplo, se observa que el sostenedor intenta optimizar y alcanzar mejores resultados académicos en pruebas estandarizadas, considerando para eso asesorías externas (Aptus, Astoreca), mediciones constantes, y el establecimiento de un nuevo rol dentro del Colegio, como es el de la encargada de Evaluación. Si bien esto resulta coherente con el

propósito del Proyecto Educativo: que todos los estudiantes puedan entrar a la universidad y que puedan elegir dónde quieren estudiar. No obstante, esto no va de la mano con la existencia de un instrumento adecuado, como sería un centro de capacitación y desarrollo de las personas en la institución, que permita alcanzar objetivos comunes.

Con todo, el desalineamiento se produce porque los cambios, establecidos de forma vertical, no han sido comunicados al resto de la comunidad dando sentido a las decisiones que se están tomando. En consecuencia, podemos desprender de ello el problema, como ya hemos visto: tanto sostenedores como directivos no reconocen la existencia de un problema y la necesidad de definir un nuevo perfil de profesionales. Al igual que en la Revolución Industrial, se sigue la lógica de dar órdenes, esperar que las personas las sigan y que lo hagan lo más rápido posible (Eichholz, 2015).

A partir del *focus group* realizado a los profesores y de las entrevistas al equipo directivo, se puede observar que las variables asociadas al desalineamiento entre el sostenedor y el equipo directivo, y a su vez entre el equipo directivo y los profesores, son las siguientes:

Estamentos	**Aspectos centrales**
Sostenedor–equipo directivo	- Falta de dirección de una visión y misión del colegio. - Falta de claridad de las metas y objetivos propuestos para la comunidad. - Búsqueda de resultados en pruebas estandarizadas, dejando de lado la propuesta de formación valórica y religión católica que propone el PEI. - Sostenedores proponen asesores externos para acompañar la gestión de los coordinadores, pero estos últimos no saben qué se espera de esto. - Ambigüedad respecto de lo que realizará el colegio frente a la Ley

	de Gratuidad. - Verticalidad de funciones, falta de coherencia entre las metas. - Falta de capacitación y desarrollo de las personas dentro de la institución. - Falta de documentos de gestión, departamento de Recursos Humanos. - Desalineamiento entre los diferentes estamentos docentes, administrativos y paradocentes. - Ausencia de focos estratégicos compartidos con el contexto nacional y la comunidad.
Equipo directivo-profesores	- Equipo directivo no presenta a los profesores el plan estratégico del año o algún documento de gestión que permita tener una hoja de ruta. - Equipo directivo presenta diferencias entre los objetivos y sus prioridades. - Los jefes de departamento desarrollan distintas actividades según la coordinadora con la que se trabaja. - Falta descripción de rol de encargada de Evaluación y jefas de departamento. - Los profesores valoran las reuniones con los sostenedores, solucionando situaciones que podría definir el equipo directivo.

A partir de los esquemas anteriores podemos desprender que este desalineamiento operacional entre el sostenedor, los directivos y los profesores no permite enfrentar un foco estratégico. Es necesario, por lo tanto, revisar la pertinencia de las creencias básicas definidas ocho años atrás, frente a los ámbitos presentados en el marco para la buena dirección.

Analizando los datos recogidos en el diagnóstico y la clasificación de estos últimos, se puede afirmar que la comunidad educativa trabaja por mejorar sus resultados académicos, pero el principal foco de tensión es la falta de claridad de los objetivos y las metas de la institución, y cómo esto se relaciona con el rol que de integrante del proceso.

Resulta evidente, pues, el desalineamiento operacional que afecta la orientación y la difusión de las metas institucionales. La formulación de procedimientos, los cambios de coordinaciones, las asesorías externas y el programa de *mentoring* son algunos de los esfuerzos del equipo directivo y los sostenedores en ese sentido. Pero, al mismo tiempo, las constantes renuncias de docentes y directivos, la rigidez de las metodologías y la falta de libertad de los profesores para ejercer la docencia, el liderazgo autoritario de la anterior directora, que centralizaba todo tipo de decisiones, continúan obstaculizando el proceso. El constante cambio no ha permitido generar o instalar nuevas prácticas. Por lo tanto, la llegada de la nueva dirección es decisiva, en la medida que busca plantear sus objetivos de trabajo y alinear a la comunidad, para retener a los profesores e involucrar a los apoderados, ya que ellos también han visto los constantes cambios. Esto se suma a la falta de un departamento de Recursos Humanos y documentos de gestión que acompañen el rol académico y formativo del Proyecto Educativo.

Por otra parte, el constante cambio que ha vivido la institución, sin que, por lo visto, el sostenedor y la dirección sean conscientes de esto, han hecho que el colegio siga funcionando de la misma forma, produciendo los mismos resultados y repitiendo los mismos procesos, aparentemente invisibles para ellos. Se hace necesario, en consecuencia, un cambio de mirada, asumir esta realidad como una oportunidad de crecimiento en la que sea posible percibir el problema y abordarlo como un desafío. Tal como señalan Louis, Toole y Hargreaves (1999) en relación con los procesos exitosos de mejoramiento escolar:

> La transformación organizacional debe apuntar a incrementar la capacidad de solución de problemas de la organización a través del desarrollo de una resiliencia organizacional, y a aumentar su capacidad de crear, ampliando

así la gama de posibles situaciones con las que la organización será capaz de lidiar (p. 263). (Leithwood, 67*).*

En síntesis, es posible deducir que las personas vinculadas a esta institución no perciben el problema que enfrenta el establecimiento educativo, y se han visto afectados por constantes cambios, en un contexto complejo. Muchos de los actores involucrados hoy, no han sido testigos de estos cambios, por lo que han vivido procesos de adaptación que han dificultado la resiliencia organizacional, favoreciendo de este modo un estatus quo que es necesario superar.

Por todo lo anterior, los desafíos que se desprenden del diagnóstico han sido separados en dos grupos:

Técnicos	**Adaptativos**
	Falta de espacios para la reflexión y la puesta en común
Estructura jerárquica que no tiene delimitada las dependencias	Sentido de urgencia
Sistema castigador e impositivo	
Falta de tiempo	Frustración
Carente acompañamiento de aula	Falta de compromiso y vinculación
Roles poco definidos	Falta de confianza
Trabajo bajo la contingencia	Falta de cercanía
Documentos administrativos sin sentido	Preocupación por cumplir y no por la mejora de los aprendizajes
Metodologías y planificaciones dadas: el profesor no se hace cargo de los resultados	Desconfianza en las asesorías externas

Frente a lo descrito se puede establecer una interrelación entre los problemas técnicos y adaptativos, que no permiten a la comunidad seguir avanzando en

la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, ya que los docentes no se vinculan con las líneas de acción propuestas por el colegio, en la medida que no las conocen, no sienten que estén aportando al mejoramiento ni se sienten valorados por los directivos.

VII. Diseño de los lineamientos para un plan de mejora

Frente al análisis de resultados, donde se evidencia un problema no percibido por la comunidad y un desalineamiento entre el sostenedor, los directivos y los profesores, se establecen cuatro ámbitos de acción: Liderazgo, Gestión curricular, Gestión de recursos y Gestión de clima organizacional y convivencia. A partir del Marco de la Buena Dirección (Mineduc, 2005), estas permiten categorizar la problemática y establecer sobre qué aspectos -definidos a partir del diagnóstico- se desarrollará el plan de mejora.

Ámbito	Definición según MBD	Problemáticas presentes
Liderazgo	Desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas. El liderazgo escolar no es exclusivo del director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea.	Roles pocos claros y no definidos para todos los cargos. Metas solo basadas en números con relación a las pruebas estandarizadas. Falta de espacios para compartir ideas y reflexionar. Falta de identidad institucional. Falta de compromiso docente. Liderazgo deficiente del equipo directivo.
Gestión curricular	Los criterios que sirven para promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.	Falta de reflexión pedagógica. Percepción de los profesores de falta de acompañamiento docente. Ausencia de retroalimentación. Falta de consejos de reflexión pedagógica.
Gestión de recursos	Obtención, distribución y articulación de recursos humanos y financieros necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento	Ausencia de articulación interciclos. Falta de tiempo para trabajar en conjunto entre los equipos.
Gestión de clima organizacional y convivencia	Generación de climas adecuados para potenciar el proyecto educativo y logros de aprendizaje. Los criterios considerados son de acción directiva, promoción de la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo.	Estructura vertical. Frustración de los profesores. Falta de confianza de los profesores y el equipo directivo.

Dado lo anterior, se propone seguir el enfoque del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que contempla el ciclo de mejoramiento de las comunidades educativas desde una lógica y una estructura que considera un período de cuatro años.

En una primera fase, se recoge y analiza información sobre el horizonte formativo y educativo del Colegio (expresado en el PEI) y sobre su situación institucional actual, para redefinir en conjunto objetivos y metas estratégicas que se debe alcanzar en función de aquellos. Sobre esta base, podemos considerar el diagnóstico anterior, con el objeto de evidenciar el problema y realizar un mejoramiento continuo en los siguientes aspectos:

- Análisis estratégico: incluye la reflexión del horizonte formativo y educativo. Se puede partir de las siguientes que preguntas: ¿Cómo es el establecimiento educacional que queremos? ¿Nuestra comunidad educativa siente como propios los principios y valores expresados en el PEI actual? ¿Logra nuestro PEI dar cuenta de los anhelos y sueños formativos de la comunidad educativa? ¿En qué medida nuestro PEI actual da cuenta de nuestro horizonte formativo y educativo? ¿Cuáles son los Sellos Educativos (elementos identitarios) que sustentan la visión, la misión y el perfil de estudiante definidos en el PEI actual? ¿Cuáles de estos Sellos Educativos son prioritarios en el ciclo de mejoramiento continuo que se inicia? Las líneas de acción derivadas de tales preguntas permitirían al colegio avanzar en una planificación anual basada en el cambio y el mejoramiento continuo, estableciendo procesos de autoevaluación institucional, lo que

posibilitaría, a su vez, enfrentar de mejor manera un futuro desalineamiento.

- Autoevaluación institucional: en conjunto con el sostenedor se analizan los diferentes ámbitos de la gestión institucional y pedagógica, que impactan en el aprendizaje de los estudiantes.
- Formulación de objetivos y metas para cada ámbito (Gestión del currículum, Liderazgo, Convivencia y Gestión de recursos).En esta fase es importante reflexionar sobre su Proyecto Educativo, su sentido y pertinencia para relevar los sellos educativos de la comunidad, incluido el sostenedor. Por otra parte, la necesidad de visualizar y establecer prioridades, necesidades, desafíos y problemáticas que permitan evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo, para cada objetivo estratégico propuesto.

Para el diseño de lineamientos del plan de mejora se considera que los procesos de cambio que ha vivido la institución no han sido analizados y reflexionados por la comunidad, por lo que muchas veces son invisibles para todos.

Al mismo tiempo, dentro del plan de mejora se consideró el acompañamiento de los directivos en todos los procesos, como un medio de vinculación y generación de compromiso en los diferentes estamentos, así como también para evidenciar el desalineamiento, no solo del sostenedor con el director, sino como una dificultad transversal del Colegio. Así como la gestión del cambio plantea la mitigación de impactos y el alineamiento directivo, considera también responsabilidades y compromisos que deben asumir las personas involucradas con los Sellos del colegio. En el marco del plan de

mejora se espera generar espacios de discusión, interacción y diálogo, como mecanismos que permitan potenciar los conceptos anteriores.

Diseño de lineamientos para un plan de mejora

Esta propuesta es en relación a cómo los directivos deben enfrentar un problema que no resultaba evidente para ellos mismos, y que les permitirá definir una planificación y estrategias comunes para el desarrollo de la institución. Para esto a primera etapa del plan es de senbilización sobre el problema presente en la comunidad. Para lo cual las condiciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos serían:

a) La disposición de los sostenedores y directivos a considerar y visbilizar el problema presente en la comunidad.
b) Definir espacios de creación y reflexión para generar documentos de gestión.
c) Considerar que para la realización de este plan de mejoramiento es necesario contar con los líderes adecuados que permitan liderar los procesos, por lo que se sugiere que el equipo de gestión pueda revisar si tiene las personas necesarias para esto y considerar cuál es el conocimiento de la institución.

Objetivo general: Analizar y definir los temas operacionales que determinan el mapa estratégico de la institución a tres años.

Objetivo específico

- Definir los lineamientos a considerar para el diseño de un plan de mejora que permita garantizar las condiciones para construir en conjunto con los distintos estamentos del colegio.
- Instaurar y asegurar el funcionamiento de los canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad.

- Potenciar los procesos y programas ya institucionalizados, con la finalidad de establecer metas, objetivos y alianzas entre la comunidad.

Tiempo asignado:

- El diseño de los lineamientos para un plan de mejora es de 12 meses, considerando que la ejecución del plan de mejora debe ser de tres años.

Descripción de las etapas del proceso

Etapas	**Objetivo específico**	**Procesos que deberían desarrollarse**	**Estrategias para lograr el objetivo**	**Resultados esperados**	**Personas a cargo**
Etapa I Sensibilización y brechas de valor	Diseñar una estrategia para sensibilizar al sostenedor y los directivos, para hacer visible el problema.	Reuniones del equipo directivo a partir de la encuesta y de los documentos institucionales. Entrega de un documento de conclusiones y proyecciones para seguir trabajando.	Exposición ante el sostenedor, del contexto actual en el cual se encuentra el colegio. Revisión de los proyectos de *mentoring*, tutorías y observación de clases, para establecer en qué punto se encuentra el colegio. Revisión de las oportunidades y amenazas de las conclusiones que pueden surgir a partir del punto 2. Formulación de las creencias básicas actualizadas y principales focos estratégicos.	Reflexión sobre lo que se espera lograr y reflexión acerca de los focos estratégicos del sostenedor.	Coordinadoras y dirección

	Definir la diferencia entre la aspiración de una institución y la realidad.	Revisión de una posible misión institucional y los temas operacionales.	Establecimiento de los documentos de gestión que pueden orientar la formulación y confirmación de una misión institucional.	Definir una misión institucional y los temas centrales del PEI, que iluminarán el mapa estratégico.	Equipo de gestión
Etapa II Comunicación	Diseñar una estrategia de formulación y comunicación de las metas y objetivos de la institución.	Presentación de la dirección sobre la estrategia a trabajar. Mensaje a las coordinadoras convocando a sumarse a los cambios e innovaciones.	Exposición de la directora sobre las conclusiones de la etapa I, su mensaje debe enfatizar el compromiso, el sentido de comunidad, la trascendencia y la comunicación. Envío, por parte de la directora, de una carta a cada una de las coordinadoras, invitándolas a sumarse y participar activamente en conjunto con ella. *Focus group* de coordinadoras y directora donde revisan la transposición didáctica que debe realizarse a las brechas reconocidas y planteadas en el equipo de gestión.	Coordinadoras describen los temas operacionales y las principales brechas que se asocian a esto, ya sean indicadores o lineamientos de acción.	Directora
Etapa 2: Enlace a los resultados financieros	Análisis de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento	Se definen y dialogan en torno a las expectativas, causas y efectos.	Sostenedor comunica a su equipo directivo, las perspectivas de análisis. Equipo de gestión las vincula desde el Marco de la	Cuadro de mando en forma global, formulando metas.	Sostenedores.

			Buena Dirección.		
Etapa 3: Retroalimentación	Análisis de la propuesta global y particular del plan estratégico	Articulación de los tres temas centrales: sentido de comunidad, excelencia educativa y religión católica.	Realizar una mirada crítica al vínculo entre el plan estratégico y el mapa estratégico, factores críticos, indicadores y metas.	Definir un plan estratégico que permita establecer una ruta estableciendo metas e indicadores.	El equipo de gestión, más un representante de administración, centro de padres y alumnos, además de representantes del colegio
		Presentación al consejo escolar en formato ampliado, para comentar dónde está el colegio y cuáles son las palancas de acción para los próximos dos años. Tabulación de la información recogida en la presentación al consejo escolar. Establecimiento de grupos de trabajo.	Equipo de coordinadoras y dirección realizan un trabajo colaborativo con los principales focos de trabajo y recoger información del consejo ampliado. Cada representante del consejo, incluidos los sostenedores, deben completar una encuesta sobre las tres palancas fundamentales a trabajar (dar impulso a los proyectos institucionales como mentorías, tutorías y observación de clases, roles y funciones dentro del organigrama, revisión y actualización de la participación de la comunidad).	Se entrega una invitación con equipos de trabajo para que los representantes puedan ir a sus equipos y definir dónde querrán participar y contribuir.	
E**tapa 4: Propuesta estratégica**	Diseñar una estrategia para sensibilizar al	Dar a conocer las nuevas iniciativas y entregar información	Activar una campaña comunicaciona	Las coordinadoras presentan un	Coordinadoras

	sostenedor y los directivos para hacer visible el problema.	detallada, oportuna y actualizada Generar instancias de diálogo en talleres y reuniones de profundización. Reunión con el equipo de gestión para presentar las conclusiones del trabajo realizado y generar proyecciones y futuros desafíos.	l por *mail,* de diferentes medios para entregar información. Diseñar las principales acciones sobre el plan estratégico de los siguientes tres años. Realizar talleres de nuevos líderes que vayan surgiendo y que se vayan sumando a la convocatoria. La directora da cuenta de los proyectos que se están ejecutando en el colegio y el nivel de logro de cada uno. Así como de los resultados de las pruebas estandarizadas.	estado de avance del proyecto en relación con los ámbitos del marco para la buena dirección.	

VIII. Conclusión

El colegio de nombre ficticio "El Manzano" ha desarrollado un camino para la gestión de resultados y el concepto de altas expectativas. Sin embargo, los cambios del entorno han hecho necesario que las estrategias de nivel informativo, educativas y persuasivas, sean diferentes dependiendo de los propósitos que establezca la comunidad. Dado lo anterior, se hace necesario profundizar y reflexionar sobre las metas, la visión, la misión y los objetivos que se planteará la comunidad para los siguientes años. Una vez que la comunidad y los directivos definan las estrategias que esperan trabajar a corto y largo plazo, la motivación y la capacidad de las personas estarán asociadas a la disposición y adaptabilidad al cambio.

Las prácticas de liderazgo percibidas por los actores educativos, en general, hablan de una participación real e interesada, tanto por parte de los profesores como por el equipo de gestión, siendo valorizados ambos por contar con las competencias necesarias para cumplir con su rol. De ello se desprende que los establecimientos cuentan con perfiles de cargo, sistemas de selección, inducción, evaluación, capacitación y desvinculación, asociados a dichos perfiles (Fundación Chile, 2009). Además, se espera que éstos se revisen periódicamente y se actualicen según los cambios que experimenta la institución. De esta forma puede comprenderse que el colegio El Manzano no ha logrado unificar los discursos entre los distintos actores educativos, lo cual no ha permitido que todos pudieran hacer sus mayores esfuerzos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Así lo describen Marcel y Raczynski (2009) al referirse a la gestión educativa como "la capacidad para movilizar el conjunto de los recursos humanos, financieros, institucionales y comunitarios disponibles para elevar el aprendizaje de los alumnos". Se supera de este modo la separación entre gestión administrativa y de recursos financieros, y la gestión técnico-pedagógica, en el entendido de que dicha separación impactaría negativamente en la comunidad escolar. Si bien actualmente el colegio tiene intenciones de integrar estas dos dimensiones más allá del trabajo administrativo, ello exige que los directivos desarrollen medios que permitan atraer, contratar y retener a las y los docentes con mejores competencias.

Por otra parte, la dirección y el liderazgo efectivo de los directivos es uno de los elementos más relevantes señalados por el Marco de la Buena Dirección: "El nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores guarda relación con las capacidades de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de su establecimiento", lo cual tendrá que desarrollar la nueva directora del colegio empapándose del Proyecto Educativo ya lograr convocar a los profesores, con el objeto de generar un real compromiso por la institución.

El diagnóstico anterior busca que los sostenedores y el resto del equipo directivo tomen conciencia sobre las debilidades y las fortalezas de la institución, desarrollando la búsqueda de la real problemática: la discrepancia entre lo manifestado por el Proyecto Educativo y la situación actual del establecimiento. En efecto, el Colegio se encuentra en un proceso de estancamiento de los resultados y vive un constante cambio del profesorado, lo cual no permite generar planes de acción a largo plazo identificando las metodologías y estrategias que no están siendo efectivas a nivel pedagógico.

Lo anterior describe la búsqueda realizada en el desarrollo de este proyecto, cual es la de indagar sobre la información consensuada y validada, con especial énfasis en aquellos aspectos de la gestión, tanto técnicos como adaptativos, que se deben instalar para establecer lineamientos desde la literatura. Se trata de instalar prácticas de liderazgo distribuido para mejorar los resultados, lo que se puede observar en el compromiso de los profesores y del equipo directivo, pero no así en los sostenedores, quienes se negaron a entregar información. Al cruzar la información y realizar un análisis se observa un avance del Colegio en la Gestión de resultados. Este posee un sinnúmero de datos y de recursos humanos y materiales para desarrollar planes de mejora. No obstante, los constantes cambios en las personas y las diferentes instrucciones de asesores externos, tanto a los profesores como al equipo directivo, hacían que cada año comenzara como si se tratase de un colegio nuevo. Dijimos que esta situación no era percibida por los sostenedores, porque la dirección anterior manejaba todo de la misma forma, optando por la verticalidad debido al carácter

autoritario frente a los profesores. La nueva dirección, en cambio, entiende que las cosas no son tan fáciles y que debe reorganizar los lineamientos para alcanzar las metas propuestas como institución.

A partir de lo señalado, es posible identificar estrategias que deben ser creadas en forma interna por los equipos del Colegio, considerando a los agentes de la comunidad, para sortear el estancamiento de la Institución. Existen desafíos técnicos y adaptativos. El primero dice relación con el manejo de los recursos materiales y administrativos. Por su parte, los recursos adaptativos están relacionados con el hecho de sentirse parte de un proyecto de cambio, de trabajar en confianza y sentirse valorado o valorada en el trabajo. En efecto, pudimos observar, a partir del diagnóstico institucional, que las prácticas de liderazgo son insuficientes para generar un trabajo colaborativo basado en desafíos comunes que potencien los logros académicos de los estudiantes.

Las limitaciones del proyecto estuvieron dadas por la falta de vinculación de los sostenedores, ya que al no visualizar el problema no consideraron fundamental el desarrollo del diagnóstico. Por otra parte, la ausencia de horas de reuniones o permanencias dificultaron una mayor frecuencia en las reuniones con los diferentes profesores, lo cual se pudo observar en diferentes instancias desarrolladas en el Colegio: no había reuniones de asignaturas ni reuniones de coordinación con los diferentes equipos, ya que la contingencia consumía el tiempo de los distintos actores del proceso.

Entre las proyecciones que se puede establecer está la posibilidad de replicar esta experiencia en otros colegios, considerando la importancia de vincular a los diferentes estamentos de la institución entre sí. Esto, para compartir lo declarado en el Proyecto Educativo y la forma en que dicho proyecto es visualizado por la comunidad.

El presente trabajo es un ejemplo de cómo el PEI es un instrumento que debe nutrir y complementar los diferentes planes de mejoramiento del colegio, y los diferentes

instrumentos involucrados en la gestión del establecimiento educativo. Asimismo, los conceptos de alineamiento operacional y gestión del cambio, dentro del ámbito educativo, nutren con otras experiencias las prácticas de la institución, mediante un análisis que permite visualizar problemas que muchas veces no son considerados en la práctica educativa.

Para concluir, el presente proyecto reafirma la incidencia del liderazgo en el aprendizaje de las los estudiantes, los desafíos adaptativos, la importancia de realizar tales adaptaciones como la de realizar un diagnóstico a partir de la misma comunidad educativa. Considerando este enfoque será posible reflexionar adecuadamente en conjunto con los diferentes actores educativos. Así comprendido, este proceso permitirá a los actores de la comunidad educativa vincularse y comprender la función desempeñada por cada uno, y formar equipos eficientes e integrados.

Bibliografía

- Célis, M. (2011) Gestión de Recursos Humanos en la escuela: Un desafío permanente. En Fundación Chile. Recuperado de www.convivenciaescolar.cl 1-21.

- CEPPE (2009) Centro de Políticas y Prácticas en Educación. Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica Santiago, Chile. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación; 7.

- CEPPE (2010). ¿Cómo pueden influir los lideres escolares en los resultados de los estudiantes? *Notas para la Educación 1*, 1-4, Chile. Centro de Políticas y Prácticas en Educación.

- Eichholz, (2014). *La capacidad adaptativa*. Santiago, Chile.Editorial LID, capítulo 1-7.
- Fullan, M. (2010). Encuesta Directivos. *Instrumento de Autoevaluación Directivos*. Las fuerzas del cambio. (2002) Santiago. Fundación Chile.
- Fundación Chile. (2011*). ¿Qué podemos hacer para mejorar?: Aplicación del Ciclo de Mejoramiento Continuo de Gestión Escolar. Manual para Diagnóstico Institucional y Diseño del plan de Mejoramiento.* Santiago. Fundación Chile.
- Greiner, Larry (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*.
- Hallinger, P. (2011). A Review of three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, SAGE Ed., 47 (2), 271-306.

- Mineduc. (2005). *Marco de la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño.* Santiago, Chile.

- Mineduc. (2012). *Orientaciones técnicas: Equipos directivos*. División de Educación General, Gobierno de Chile.

- Mineduc. (2013). Orientaciones técnicas para liderar el plan de mejoramiento educativo. Valente Limitada Ed. 1-8. Santiago, Chile.

- Mineduc. (2013). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Santiago, Chile. Consultado en http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

- Mineduc. (2014). Orientaciones para sostenedores y directivos escolares. Plan de mejoramiento educativo, nuevo enfoque a 4 años. Consultado en http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/File/2014/PME%20DOC%20N1%20VF_2014.pdf

- Murillo, F., & Krichesky, G. J. (2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, REICE.*

- Leithwood. Keith (2009). Liderazgo Educativo: Un desafío compartido. Ponencia, Fundación Arauco.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). He effects of different sources of leadership on student engagement in school. London. *Leadership for Change and School Reform*.

- Weinstein, J. & Muñoz (2012) *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?* Chile. Salesianos impresores SA.
- Sandoval, Carlos (2010). *Crear valor con las personas*. Santiago, Aguilar.
- OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. (L. V. Gilda Moreno, Ed.). Organización para la cooperación y el desarrollo Económico OCDE.
- Unesco. (2006). Bases del liderazgo en Educación. Ed. Cuadra.

Índice de Anexos

1. Proyecto educativo**.....76**

2. Focus group de profesores**.....89**

3. Entrevista encargada de evaluación . **.....95**

4. Entrevista directora del colegio**.....98**

5. Entrevistas jefe de departamento. **.....100**

6. Entrevista Coordinadora de primer ciclo .**.....101**

7. Gestión de resultados (tablas)**.....103**

8. Técnicas utilizadas**.....108**

Proyecto Educativo

I. Introducción 3

II. Nuestro Origen 3

III. CREENCIAS BÁSICAS 4

A. LOS PRINCIPIOS 5

B. PROTAGONISTAS DE LA EDUCACIÓN 6

B.1 Los Alumnos 6

B.2 Los Padres 7

B.3 Los Profesores 8

C. LOS EJECUTORES 9

C.4 Administración del Colegio 9

C.5 Equipo Directivo 10

C.6 Colaboradores de la Función Directiva 11

- Consejo de Profesores 12
- Equipo de Gestión 12
- Departamento de Formación 12
- Consejo Escolar 13
- Centro de Padres 13
- Centro de Alumnos 13

D. EL CURRICULUM Y LOS MÉTODOS 14

D.2 El Proceso de Enseñanza- Aprendizaje 14

D.3 La Evaluación 14

I. Introducción

El Colegio El Manzano de La Florida es una institución educacional que entrega educación a niños y niñas desde PK a IV° Medio. Su objetivo es brindar educación de excelencia a niños y jóvenes, para que al final de su escolaridad puedan elegir con libertad la carrera que dará vida a su vocación.

II. Nuestro Origen

Historia

En el año 1991, don Francisco Carrillo, Director de Fundación, motivado por hacer un aporte a la niñez, dona el espacio físico y construcción de lo que hoy es el "Colegio El Manzano de La Florida".

Sergio Herrera G., Presidente de la Fundación, da un impulso fundamental al crecimiento del Colegio, cuya misión es la formación integral de niños, en los aspectos, tanto religioso como académico.

Comienza a funcionar a la comunidad la posibilidad de matricular a sus hijos en tres niveles de la Educación Parvularia: Nivel Medio Mayor, Pre- Kinder y Kinder.

En resolución Exenta Nº 1555 del 09 de Julio de 1992, se concede autorización a la Escuela Básica Particular Nº 1398 "Colegio El Manzano", Rol Base de Datos Nº 23829-0.

En el año 2000, se cristaliza un sueño largamente esperado por nuestra Comunidad Educativa, la continuación de la Enseñanza Media, logrando el reconocimiento y la categoría de Colegio.

En el año 2001, se opta por postular a traspaso de Colegio Particular Pagado a Colegio Particular Subvencionado con Financiamiento Compartido, con la esperanza de continuar educando a nuestros niños y entregar una educación con medios óptimos.

Durante estos 20 años de historia, en el colegio se han llevado a cabo iniciativas pedagógicas, basadas en los lineamientos de Reforma Educacional, se han aplicado Metodologías didácticas, tecnologías actuales, se ha concebido de manera diferente el espacio docente, creando una nueva arquitectura escolar, lo que ha proyectado nuestro colegio más allá de lo esperado.

En el año 2006 asumen la administración del Colegio dos jóvenes ingenieros, quienes impulsan un gran cambio en materia de excelencia académica, introduciendo en el Colegio metodologías probadas en el área de las Matemáticas, Castellano, Inglés y ampliando el horario de clases, como, asimismo haciendo crecer la infraestructura del Colegio.

Estos cambio se reflejan con prontitud en los resultados SIMCE, donde el Colegio comienza a destacar el en ámbito municipal y particular subvencionado.

Las Altas expectativas están presentes desde los cursos más pequeños. A cada alumno se lo insta a dar su 100% y se lo invita a concretizar el sueño de un

futuro profesional. El trabajo duro, sistemático y sin atajos es el sello que marca esta nueva etapa en el Colegio El Manzano

III. Creencias básicas

1-. Todos los niños pueden aprender.
2-. Los niños con trabajo lograrán cada uno de sus sueños.
3-. Son considerados valores fundamentales: La honestidad, el respeto, la responsabilidad y el esfuerzo.
4-. No existen atajos para lograr la meta.
5-. La creatividad permite buscar distintos caminos para lograr que un alumno aprenda.
6-. El trabajo de profesor va más allá que el horario de su clase.

A. 2. Concepto de Educación

1- Educar es un proceso en el que el sujeto es el protagonista de su propio progreso. La educación, por tanto, es entendida como la acción por la cual se facilitan los medios para que la persona, desarrollando sus capacidades, aspire a la excelencia y logre su perfeccionamiento moral, afectivo, intelectual y físico.

2- Todo proceso educativo debe considerar el bien común de la sociedad, pues la persona se desarrolla al interior de una comunidad y es en ella en la cual encuentra las bases para la búsqueda de su propia plenitud. Por este motivo, la educación, junto con estar orientada al perfeccionamiento del individuo concreto, se hace también con miras al perfeccionamiento de la sociedad.

3- En conformidad con lo anterior, una verdadera educación busca el justo equilibrio entre libertad y responsabilidad, lo que implica, por un lado, buscar el bien que verdaderamente perfecciona al individuo y, por otro, hacerse responsable por las decisiones personales adoptadas.

A.3 Nuestro trabajo

- Aplicamos metodologías sistemáticas que han demostrado ser efectivas en el aprendizaje de los alumnos.

- Medimos constantemente el aprendizaje de nuestros alumnos. Analizando los datos para tomar decisiones que permitan remediar las áreas deficitarias.

- Nuestras decisiones pedagógicas se basan en datos objetivos.

- Recibimos capacitación y asesoría constante. Incentivamos la actualización permanente en nuevas y más efectivas formas de enseñar.

- Hacemos clases de puertas abiertas que permiten mejorar las prácticas y compartir estrategias.

III.- Área de crecimiento pedagógico.

Para lograr aprendizajes significativos con nuestros alumnos, planificamos lo siguientes:

- Durante la hora de clase los alumnos deben tener siempre una participación Activa.
- Clases planificadas y preparadas con anticipación. Conversadas con el Sector y la Coordinadora a cargo.
- Muestras o exposiciones realizadas por los alumnos. Semanas temáticas.
- Uso de la biblioteca como uno de los medios que favorecen la investigación, ofreciendo estímulo y concursos con el fin de favorecer la participación. Taller de Biblioteca semanal de 1° a 4º Básico.
- Aplicación de remediales a partir de los resultados obtenidos en la pruebas de nivel, externas y de unidad.

B. PROTAGONISTAS DE LA EDUCACIÓN

B.1 Los alumnos/ as

1- Los estudiantes son el centro del proceso educativo.

2-. El niño y el joven están llamados a la excelencia. Sin embargo, esta no se realiza espontáneamente, sino que exige un esfuerzo consciente de formación que implica habituarse a la exigencia y al estudio serio.

3 - En virtud de lo anterior, la disciplina cumple un papel fundamental al asegurar la armonía que cualquier proceso educativo necesita. En este sentido, es imprescindible que, por un lado, los estudiantes acaten las normas establecidas en el colegio y que, por otro, el centro educativo vea en la disciplina un instrumento educativo por el cual se hace reflexionar y rectificar

a los estudiantes. Es en este punto donde cobran vida nuestras normas de convivencia, las que son revisadas anualmente y socializadas con la comunidad educativa.

4- Esperamos respeto y adhesión por parte de los alumnos a este Proyecto Educativo. La persistencia en no respetar el espíritu de esta institución hace inviable la permanencia del alumno en el Colegio.

El reglamento de los alumnos se encuentra en un documento publicado en la página web y libreta del alumno bajo el nombre de Normas de convivencia.

B.2 Los Padres

1- Los padres son los primeros educadores de sus hijos, ejerciendo un derecho irrenunciable. El colegio, en tanto, los ayudará en su tarea indelegable de principales y fundamentales educadores.

2- Solo es posible una educación de calidad cuando familia y colegio comparten principios y estilos formativos. El Sagrado Corazón siempre será un complemento, nunca un sustituto. Por ello, los padres deben participar activamente durante todo el período escolar, incitando al trabajo bien hecho, inculcando hábitos de estudio y participando en las reuniones de padres y otras actividades del colegio.

3- Un trabajo educacional armónico exige constante comunicación y colaboración entre padres y colegio, pero, respetando, a su vez, los ámbitos y funciones de cada uno. Por este motivo, es imprescindible que los padres confíen en el trabajo profesional para que, de esta manera, la institución pueda cumplir adecuadamente su tarea.

4- Es crucial que los padres y apoderados adhieran sincera y lealmente al espíritu que anima este Proyecto Educativo, constituyéndose en requisito para matricular un hijo en él.

5-. El no respeto a las normas mínimas de convivencia, las faltas del respeto a quienes laboran en el Colegio y la no adhesión a este proyecto podrá conducir a la petición de cambio de apoderado.

Con el fin de que los apoderados lleguen a ser parte de la comunidad escolar se planifican:

- Cuatro reuniones académicas al año y dos talleres por subciclo.
- La presentación del Proyecto Institucional, normas de convivencia, reglamento evaluación.
- Actividades de distinto carácter programadas por el Centro de Padres.
- Participación de padres y apoderados en distintas instancias pedagógicas y formativas
- Instancias de actividades en conjunto de padres e hijos.

REGLAMENTO PARA PADRES (Ver en Normas de Convivencia)

B.3 Los Profesores

1- La actuación de los profesores es fundamental en la tarea educativa al interior de cada establecimiento, pues ellos deben tratar de reflejar con sus actos lo impulsado por el Proyecto Educativo.

2- La función del profesor consiste en ofrecer los medios para la realización de la educación de excelencia que sustenta este proyecto.

El profesor:

- Es un educador que ve en la enseñanza de su asignatura un medio para que sus alumnos conozcan y ejerciten las virtudes, desarrollen al máximo sus aptitudes y adquieran conocimiento y criterio.
- Acompaña a los alumnos en su proceso educativo, dirigiendo, enseñando y orientando. Esto supone, por parte del profesor, cariño, respeto y búsqueda del desarrollo armónico de las dimensiones del niño y joven.
- Informa, atiende y orienta a los padres de los estudiantes colaborando con ellos en la delicada misión de educar.

3-. Nuestros profesores deben conocer a cabalidad las metodologías que se aplican en el Colegio. Es por ello que no solo contarán con asesoría constante, sino que con perfeccionamiento, acompañamiento y evaluación continua.

4- El rechazo, por parte de los profesores, al presente Proyecto Educativo hace inviable su trabajo en nuestro colegio.

Se espera que un profesor del Colegio El manzano sea

1º. Una persona realistas, que prepare jóvenes para responder a sus más profundas interrogantes sobre la búsqueda del sentido auténtico de su existencia dentro del acontecer histórico.

2º. Orientador de sus alumnos, que guíen un proceso de autoconocimiento que les permita comenzar a construir su Proyecto de Vida, a partir de sus capacidades.

3º. Personas flexibles, capaces de entregarles valores individualmente a cada alumno y respetarlos a todas de la misma manera.

4º. Personas positivas y alegres capaces de transmitir optimismo a sus alumnos creando un ambiente de comunión, respeto, diálogo y autodisciplina.

5º. Que trabaje responsablemente en equipo, por un proyecto común, en profundo compromiso con el Proyecto Educativo del SC..

6º. Respetuosos, honestos, responsables, esforzados y modelos de hombre o mujer.

7º. Profesionales serios que buscan que sus alumnos den lo mejor de sí, aprovechando sus talentos y ayudando a que puedan cumplir su misión.

Responsabilidad del profesor: (Ver en Normas de Convivencia)

C. LOS EJECUTORES

Administración

- Equipo de profesionales que velan por la operación del Colegio, permitiendo con ello que se cumpla los que este Proyecto señala.
- Son los encargados de llevar a cabo las gestiones ante el Ministerio de Educación, Trabajo y velar por el cumplimiento de cada una de las leyes que se aplican al Establecimiento.
- Velan por la operación económica del Colegio, siendo el órgano encargado de las cobranzas del Colegio.
- Presenta al Consejo Escolar el estado financiero del Colegio y cada una de las acciones que se realizan en el área de infraestructura e inversiones.

Director:
Dentro de sus funciones están:

- Impulsar la marcha general del Colegio, de acuerdo con los objetivos y orientaciones del Proyecto Educativo, siendo el responsable y el animador de toda Comunidad Educativa. Su función estará enmarcada en las directrices de dicho Proyecto.

- Es el primer responsable del Establecimiento.

- Promueve los objetivos propios del establecimiento en concordancia con los requerimientos de la comunidad escolar y de acuerdo al Proyecto Educativo.

- Sugiere las líneas pedagógicas del colegio, así como la organización, planificación, seguimiento y control de cualquier programa docente.

- Designa los cargos y las funciones en las labores pedagógicas.

- Propone a la Institución Sostenedora, la contratación del personal docente, paradocente y auxiliar.

- Sugiere el cupo de matrícula por curso, conforme a la normalidad vigente del MINEDUC.

- Determina las autorizaciones correspondientes para salidas culturales, viajes, convivencias escolares u otras actividades que estén de acuerdo con el Plan Curricular.

- Convoca al Consejo de Profesores, Consejo de Coordinación, Consejo de Equipo de Gestión y Consejos Escolares.

- Convoca asambleas de Padres y Apoderados cuando proceda.

- Preside todas las actividades convocadas por la Dirección.

- Convoca las sesiones de Evaluación y Coordinación del proceso de enseñanza- aprendizaje.

- Promueve y coordina la renovación pedagógica- didáctica de los profesionales del Establecimiento.

- El director podrá delegar sus funciones cuando y a quien le corresponda.

Coordinadores de Ciclo:

Características de la persona:

- Son personas nombradas por el Director en conjunto con el Sostenedor de la Institución.
- Deben mostrar cualidades de Organización, liderazgo, responsabilidad e iniciativa en sentirse afectiva y efectivamente identificados con el Proyecto Educativo y Técnico del Establecimiento.
- Debe ser una persona que manifieste un claro sentido vocacional en la tarea Educativa además de criterios justos y equilibrados en la toma de decisiones.
- Su estado de ánimo debe irradiar actitudes de acogida, apertura, sencillez y disponibilidad, que se hagan latentes en un temple humano equilibrado, asertivo, cordial y entusiasta.
- Debe testimoniar los valores de la fe cristiana en la forma habitual de obrar de acuerdo al Proyecto Educativo y al carisma propio del Colegio.

Rol de Coordinadora:

- Su tarea específica es la de coordinar y acompañar, con los profesores de su ciclo, la puesta en marcha de los planes y programas del Ministerio de Educación.
- Procura los reemplazos y velar para que siempre se cumpla el Plan de Estudios y los Objetivos planificados.
- Mantiene el control mensual de las actividades planificadas y registradas en el Libro de Clases.
- Controlar la ejecución de los horarios de clases, turnos para la formación semanal, actos culturales y supervisa el normal estado de las salas a su cargo.
- Revisar, verificar y hacer enmendar, de modo que certificados, Diplomas y/o cartas estén correctos y sin error.
- Está a cargo de la disciplina de su ciclo.
- Reemplaza a la Directora en caso de ausencia de ambas, asumiendo sus funciones, pero no podrá revertir decisiones ya tomadas ni tomar decisiones sin la debida consulta a la Dirección.

Encargado de Pastoral:

Dentro de sus funciones está:

- Animar y coordinar la acción evangelizadora de toda la Comunidad Educativa, a fin de lograr la educación progresiva de la integración de fe y cultura.
- Coordinar los aspectos generales de las actividades de formación religiosa y asistencia pastoral.
- Hacer llegar a toda la comunidad las Orientaciones Pastorales que provengan de la Iglesia Católica y de la Dirección del establecimiento.
- Planificar, organizar y evaluar las actividades de evangelización, formación cristiana y celebraciones de la fe.
- Organizar cursos, charlas, retiros, jornadas de formación a: profesores, padres, alumnas y posiblemente ex alumnas a partir de su realidad cristiana.
- Realizar otras tareas que le sean encomendadas por el Director.
- Participar en las reuniones de la Vicaría de Educación.

Consejo de Profesores:

Dentro de sus funciones está:

- Responsabilizarse para que se cumpla el Proyecto Educativo.
- Analizar situaciones educativas que contribuyan a un mejor desarrollo integral del alumno.
- Estudiar y recomendar a la Dirección, sugerencias para un adecuado tratamiento de los problemas de aprendizaje y así superarlos a nivel de Establecimiento.
- Promover iniciativas en el ámbito de la experimentación o investigación pedagógica.
- Cooperar con la Dirección en el desarrollo de actividades educativas y extraescolares propias del establecimiento, en cuanto a la Comunidad y espíritu de familia.
- Proporcionar la información impartida por el establecimiento a los Padres, Apoderados de los Alumnos.
- Todos los asistentes deberán guardar reserva y discreción de lo tratado y deliberado en él mismo.

Equipo de Gestión

La Dirección de cada establecimiento es apoyada por el Equipo de Gestión. Esta instancia reúne a un grupo de profesionales del mismo centro educativo, entre los que se cuentan los orientadores y los Jefes de Departamentos. Su función es asesorar al Equipo Directivo y a los profesores sobre la

planificación, ejecución, didáctica y evaluación del proceso de enseñanza al interior del colegio.

Consejo Escolar

- La comunidad educativa se ha estructurado en el Consejo Escolar, instancia formal de diálogo y consulta que tiene el objetivo de apoyar y orientar la gestión directiva, aunque sin función resolutiva.

- El Consejo Escolar reúne a los representantes de los estamentos del proceso educativo, permitiendo el cruce de información y el compromiso de la comunidad escolar con los lineamientos de la Dirección.

Centro de Padres

- Los padres y apoderados de los alumnos se encuentran organizados en el Centro de Padres. Esta es una asociación que tiene como principal objetivo canalizar las inquietudes e iniciativas de los padres y cooperar con la gestión del colegio. Es ajeno a esta entidad buscar fines políticos.

- El Centro de Padres, en tanto órgano formal, permite un diálogo provechoso con el Equipo Directivo y posibilita que el establecimiento comunique de manera rápida y fehaciente los objetivos y estilo del centro educativo.

- El colegio apoyará la formación constante de los padres, pues de su buena formación, dependerá el éxito del desarrollo armónico de los alumnos.

Centro de Alumnos

- El Centro de Alumnos es la entidad formal de participación de los estudiantes al interior del establecimiento y, a su vez, un medio de formación que estimula la responsabilidad, el espíritu cívico y el compañerismo.

- El Centro de Alumnos es también una ayuda valiosa en la consecución de los objetivos educacionales y una instancia de formación de los alumnos líderes.

- Mediante el Centro de Alumnos, los escolares organizan las actividades que le son propias con el apoyo de la Dirección. Esta participación sana y respetuosa no disminuye la autoridad del Equipo Directivo o de los profesores, ni tampoco altera la disciplina del centro escolar; por el contrario, es un medio eficaz para que los alumnos desarrollen las virtudes de la convivencia, colaboren en la solución de los asuntos que los afectan y despierten su iniciativa.

- La participación cívica, que estimula la formación y presencia de un centro de alumnos, no debe confundirse con fines políticos particulares que sean contrarios al espíritu que anima esta institución.

- Este Centro es apoyado por un profesor que cumple el rol de asesor.

D. EL CURRICULUM Y LOS MÉTODOS

D.1 Flexibilidad Curricular

D.2 El proceso de enseñanza-aprendizaje

1- El proceso educativo es concebido en la institución como una secuencia organizada de objetivos, contenidos, metodologías y evaluaciones destinadas al desarrollo armónico de los ámbitos cognitivo, volitivo, afectivo y físico. Esto obliga a tener objetivos precisos y determinados, tanto para la unidad completa a enseñar como para cada clase. De esta manera, se obtiene claridad sobre los fines pedagógicos, permitiendo que tanto los docentes como los alumnos no pierdan de vista la meta del proceso educativo.

2- En la aplicación del currículo, el agente principal es el propio educando, quien es acompañado por el profesor y el resto de la comunidad educativa. El estudiante ejercerá el protagonismo de su formación, pues nadie puede entender por otro. Es la persona concreta, la que, guiada por el docente, deberá abrirse a la comprensión de sí mismo y de la realidad.

3- Los aprendizajes comunicados serán aprendidos en la medida que se vuelvan significativos para los alumnos. Esto exige un esfuerzo para que los contenidos seleccionados, aparte de ser los necesarios, aviven el interés del estudiante por lo enseñado y desarrollen sus facultades.

D.3 La Evaluación (Ver reglamento de evaluación)

El Reglamento Interno de Evaluación rige el proceso de evaluación y calificación de los alumnos y está disponible tanto para padres, apoderados y alumnos en la página web del Colegio.

- Los resultados obtenidos serán dados a conocer a los alumnos, padres y apoderados, a través, de informes periódicos y semestrales en reuniones de apoderados y entrevistas personales. Además de que cada padre podrá acceder periódicamente a la plataforma online que posee el Colegio.
- Se aplicará evaluación Diferenciada, a los alumnos que presenten alteraciones en el proceso de Enseñanza previo informe de un especialista como lo indica la normativa vigente.

Focus group profesores

Mediador: Estimados, este consejo será destinado a realizar un focus group sobre el proceso de evaluación que realizamos en el colegio, referente a las evaluaciones estandarizadas, y entenderemos como eso a los ensayos SIMCE, las pruebas semestrales y la evaluación de cálculo mental y velocidad lectora.

Agradecemos su participación y se deja en claro que su nombre no será utilizado, ya que todo será anónimo.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo destina a la tabulación de datos?

P1 (Matemática) Al menos tres horas pedagógicas a la semana, ya que se tabulan todos los controles y tengo tres cursos.
P2 (Lenguaje) Sólo lo hacemos en las pruebas semestrales, pero se me ha pedido que lo haga para pruebas de comprensión de lectura. Pero nunca me dijeron qué pasó con eso. Es extraño igual porque la coordinadora decide cuándo se hace.
P3 (Historia) Se hace sólo para las PDN (pruebas semestrales) dos veces al año, pero uno igual se demora harto. Pierde tiempo valioso y no queda claro qué es lo que hacen los flotantes y la encargada de evaluación
P4 (Inglés) Sólo para las PDN
P5 (Ciencias) En las PDN, pero esto lo hacía antes la Cota y las flotantes
P6 (Matemática 2) Más de dos horas, pero trato de pedirle a las practicantes que me ayuden. Los ensayos nos mandan un informe con los resultados y calculo mental cada profesora lo toma y me entrega los datos para tabularlos, pero eso es rápido.
P7 (Lenguaje) En las PDN, los ensayos se hacen con marqual así que ahí me entregan un informe. La velocidad lectora la toma la encargada de evaluación.
P8 (Ciencias) En las PDN pero es harto trabajo porque lo hacemos por alternativas, gastamos más tiempo tabulando que generando remediales.
(Todos ríen)

Pregunta 2: ¿Con qué finalidad lo realiza?

P1: Porque me lo piden.
P3: Yo llegué el año pasado y parece que siempre lo han hecho.
P4: Hay que revisar los resultados de las PDN
P7: Nos ayuda igual a saber qué fue logrado y qué no.

Pregunta 3: ¿Toma decisiones pedagógicas en función de esto? ¿Cuáles por ejemplo?

P5: Ajusto los contenidos y cambio el orden de las unidades de ser necesario. Hago guías de repaso y las mando para las casa. Pero hay que conversarlo primero con la jefa de departamento
P2: He realizado talleres después de la jornada de comprensión de lectura porque los niños están muy descendidos en esa área. La coordinadora me pidió enviar ensayos SIMCE para la casa y textos de fluidez.
P7: Yo no hago talleres porque salgo muy tarde, pero revisamos con la coordinadora los resultados y hacemos modificaciones en la planificación y en los tiempos en que destinamos para los contenidos. A veces citamos apoderados para pedir apoyo, pero los apoderados no responden muy bien. Hacemos con un taller a grupo dividido con la psicopedagoga súper bueno, ella me ha apoyado harto y lo preparamos semana a semana.
P6: Yo preparo a partir de los informes las remediales, imprimo las guías y se mandan para la casa según si son personalizadas o son para que el profesor en 10 o 20 minutos de una clase que le quede tiempo debe trabajarlas. Las revisamos en las reuniones de nivel, para ver cómo va la planificación. Algunas las reviso yo en el reforzamiento. Se pierde tiempo igual en ir a buscar las pruebas, ver quién las tiene guardadas, dónde están los resultados, porque antes eso lo entregaban listo.
P4: Las asesoras no dicen más o menos que hacer, ellas vienen los miércoles y revisan por curso, a veces se repiten los ítem más descendidos según los estudiantes insuficientes que tenemos.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de remediales realiza principalmente?

A coro cuatro profesores contestas que las guías y trabajo extra para la casa.

Pregunta 5: ¿Con quién sociabiliza los resultados?

P3: Con la coordinadora, a veces ella prefiere que vayamos donde la directora a mostrárselos para que ella decida que podemos hacer. La directora anterior definía todo lo que se hacía en el colegio.

P1: Tenía el colegio en su cabeza, no descansaba nunca.

P6: Era mucho andaba siempre mandando, prefiero ahora.

P4: Pero ahora no se hace mucho y la disciplina está pésima, deberían poner más mano dura porque el colegio está muy flaite.

P2: A veces no se revisan con nadie los resultados y uno queda como esperando algo y después te retan por los resultados.

Pregunta 6: ¿ Qué información le entregue el porcentaje de logro del año anterior qué valoración tiene para usted es relevante?

P2: sí es relevante para hacer cita lo mejor porque cabes en este colegio los pies más pero me interesa más saber lo que sistemático como saber que aprender mis alumnos.

P4: la verdad es que no me importan porque las cambian todos los años nadie sea cuenta que no están comparando los mismos resultados.

P5: a mí sí me interesa porque salimos el mejor colegio dos años consecutivos este año fuimos la mejor prueba de segundo básico así que eso me tiene muy contenta.

P7: se acuerdan que mi porcentaje está mal casi me morí cuando me dijeron que tenía 57% en la coordinadora se ve equivocado para mí es súper importante porque uno trabaja muchísimo para tener tan bajo resultado.

P6: para mí igual es importante porque en Scott se apunta siempre el mejor año que es el 2012 y tratamos de alcanzarlo pero tener bajo el 80% es súper difícil igual me preguntó cómo lo harán dejan afuera niños con la tabular a todos.

P2: pero igual ahora se revisan la coordinadora está presente revisa cada una de las cosa pero es como para controlarlo

P8: esto se hace todos los años desde que yo llegué al colegio es muy antigua pero nunca no se trabaja no se revisa igual lo hacen como para revisar en qué número estamos pero da lo mismo compararse con la SIP

Pregunta 7: cuando y con quien revisa las acciones pedagógicas plantillas con su jefe departamento encargado lo hacía yo coordinadora??

P2: tenemos reuniones toda la semana con la coordinadora y ya revisaste los cuadernos a la semana además revisa la planificación de la siguiente semana y la tabulación que tengo que hacer algunas pruebas pero los mando no mejoran

P1: los reviso con la jefa departamento en una hora de reunión pero súper corto porque tenemos 45 minutos para mirar dos cursos revisar los resultados ves lo que amas en la próxima semana y separarlos el material no se alcanza

P8: yo no los reviso con nadie el año pasado tenía una reunión con la coordinadora este año me la eliminaron igual extraño

P5: Yo la reviso con la coordinadora toda la semana pero yo decía un poco lo que se hace en la sala ella me sugiere, pero yo no.

P3: es que igual deberíamos tener como formato común como que entendiéramos lo mismo porque es malo sacar mejor 80% pero en ciencias es bueno sacar sólo 50 entonces como que uno no se puede comparar ni revisar ni entender lo mismo.

Pregunta 8:¿ su planificación se ve modificada con los resultados? ¿sí? ¿no? ¿por qué?

P1: uno no se ve modificada porque escote súper estructurado con suerte alcanzamos a revisar los remediales en 10 minutos ocurrió hacer ese problema de la semana.

P2: sí, modifica para los contenidos que tengo que pasar a futuro y además arreglamos las convenciones de lectura porque tenemos que pasar seis pero le cambiamos el orden según ¿cómo nos fue?

P8: En el caso de inglés sólo se las asesoras dice pero en general, no, porque nos dicen que tenemos que llevarlo al pie de la letra el libro de estas.

P5: Sólo modificamos comprensión de lectura porque las otras estrategias como no se puede cambiar así que tenemos que ir como intencional de algunas cosas que estamos baja pero todo un poco está como ocupado en el cronograma.

Pregunta 9: esta falta o esta falta como de orden entre los ciclos o entre la labor a la coordinadora a la directora al jefe departamento al encargado evaluación

P2: a todas un poco porque no hay ninguna orden en el colegio y como que todo mundo trata hacer lo mejor posible
P8: igual trabajamos bien todo nos preocupamos avanzar dos todos tenemos harta pero aquí no hay falla
P6: siempre revisamos con la coordinadora pero igual me gustaría tener como lineamiento más claro es de dirección hacemos lo que se puede un poco, ocurren ideas, trabajamos concurso hacemos materiales, yo le pido que me hagan caso un poco pero igual cada uno hace lo que quiere.

P7: con la coordinadora, pero muchas veces no tiene tiempo. A veces he ido a preguntar a la directora pero ella no tiene idea mucho de lo que hay que hacer o cómo hay que hacerlo. Antes uno le iba a preguntar a la directora anterior pero ella decía todo no se le escapaba una.

P5: A mí me gustaría que hubiese departamento de ciencias porque como que yo trabajo solo en el primero y el segundo ciclo para arriba se juntan y todo pero yo no tengo mucho que ver en esos temas.

P1: Igual no tengo mucha idea de lo que hace la Sole cuál es la pega la encargada de evaluación.

P5: si hace de todo, tiene que mandar a sacar fotocopia, imprimir los ensayo, llevar las pruebas, velocidad lectora este año también, pero igual viene pocos días.

Pregunta 10 ¿qué me gustaría que tuviese sus líderes pedagógicos en el colegio? ¿qué características para entender a su coordinadora, su directora, su jefa departamento y/o encargada de evaluación?

P1: me gustaría que entendieran que todos tenemos problema distintos: tiempo la contingencia te come y no es que no lo quiero hacer las cosas sino que no simplemente no se puede.

P2: me gustaría que fueran más clara las cosas se cambian toda la semana y un consejo para decir que las cosas son diferentes, no para dar explicaciones

P3: me gustaría que fuera más empática como que piden que llene los papeles y todo en la sala de clase importante no van a observarnos, no nos retroalimentan.

P7: me gustaría que tuviéramos conciencia de los textos que asumen, no nos hacemos cargo y nunca se actualizan ni editan.
P8: me gustaría que la nueva directora y las coordinadoras supiesen cómo se formó el colegio, cómo han mejorado las cosas, qué hemos logrado porque este año se ha perdido mucho la disciplina y el orden.
P6: me gustaría que fueran más amables y flexibles con los tiempos, que entendieran más cuál es la labor del profesor.
P4: me gustaría que nos acompañaran más en la sala, que vieran cómo realmente se portan los niños.
P5: que fueran hacer la clase entonces por nosotras a ver si se la pueden
P2: que fueran más ordenadas, un cronograma más claro, nosotros llevamos una planificación pero ellas son desordenadas.

Entrevista a la encargada de evaluación esta entrevista será de carácter anónimo y no tendrá injerencia ni funciones descritas en el colegio son sólo para estudio

Pregunta 1: La verdad este año no sé y han pasado tres meses donde no me han dado ningún feedback. Me explicaron que estaban súper interesados en evaluación y que querían volar con ella que no podía ser tan administrativo ni mecánico como lo que estaba haciendo la cota el año pasado, quiere imprimir material tomar la prueba y darle los resultados, pero hoy me he encontrado que estoy haciendo un poco lo mismo. eso no tengo muy claro cómo retroalimentar a los profesores, ni que hacen de los talleres, yo voy a observar y no haces nada o ninguna se hace cargo porque es una hora de taller al grupo dividido que no había, no tengo claro donde estoy dentro del organigrama si arriba o por debajo de la coordinadora o con la jefa de departamento. Además soy jefa departamento de Lenguaje y no tengo tiempo. Me complica mucho mi rol dentro del colegio o cómo los profesores entiende mi aporte del evaluación, hice por ejemplo un diagnóstico donde revisé todas las pruebas y tomamos más de 300 prueba al año, pero qué hacemos con tantos datos, dónde se revisan quien los devuelve análisis hoy injerencia tienes adentro de la sala de clase es algo que está pendiente todavía y que realmente no he podido ordenar no porque no quiera, no sé con quién debo trabajar, no sé si estoy ligada a la visión que tienen los sostenedores, la nueva directora o a las coordinadoras andan corriendo por la contingencia o hasta curando niñitos, mi oficina que no tengo oficina también está lleno de gente, de repente me encuentro con otras personas trabajando en ella y no tengo espacio, tuve que ir a comprar mis muebles al Home Center y cuando me vaya me lo llevo, cierto?

Me gustaría tener más claro es lo que debo hacer porque a veces siento que no contribuyó y eso me frustra tener un trabajo en el que se me presentó algo que no calza con lo que realizo a diario. Necesito ayuda, ya que esta locura de correcciones es frustrante. Todo el mundo quería los resultados el mismo día, qué eso de los resultados el mismo día, nadie nunca sabe cómo les fue.

Tenía previsto hacerle una entrevista a la jefa de departamento pero al final ellos siempre están corriendo y siempre y que la ceremonia de tanto que la reunión de tanto y no lograba hacer nada, me encuentro un poco encerrada de cómo voy a seguir o que se espera más de mi trabajo que tenido dos reuniones con la directora y todavía no me aclara cada vez que voy me dice cosa distintas.

P2: ¿Cuál es el principal objetivo del análisis de resultados? el principal objetivo del análisis de resultados es hacer cambios dentro de la sala de clases, acompañar a los profesores y revisar sus planificaciones hacer ajustes y transformar las evaluaciones y potenciar las áreas que son débiles. Eso ligado al trabajo de poder potenciar las que son históricamente buenas dentro del colegio, hay conocimientos de álgebra o de historia que hablan de una línea clara, pero que se han perdido un poco por la búsqueda resultado hemos tomado más de 10 ensayo en segundo básico de verdad porque simplemente no alcanzamos hacer análisis. Todas las semanas hay alrededor de cinco o seis ensayos o evaluaciones distintas que pase un ensayo de segundo básico, velocidad lectora cálculo mental y velocidad lectora tres veces al año y además me piden que tome y metas de control, para saber si el niño se modificó de muy lento a muy rápido y la verdad es que la lectura no se modifica sino se modifica el goce por ella.

P3: ¿Cuál es o son los pasos específicos que debe realizar el profesor y el jefe del departamento? En este minuto no tenemos los pasos específicos que cada uno debe realizar, no existe un protocolo y una planilla de llenado ni de vaciado de información y una reunión donde se junten según el curso . El profesor se junta con su coordinador y revisa a grandes rasgos la planificación los materiales y si hay algún niño que le preocupa, pero no hay nada. No hay nada claro en cuanto al trabajo ligado a la evaluación.

P4: ¿Cuál es o son los puntos críticos que tú encuentras que existen? La desconexión entre un estamento y el otro, la falta de lineamiento entre la jefa del departamento, la coordinadora y yo. Cada uno hace lo que le parece mejor y está bien porque reconocemos los actos de buena fe pero el colegio, ya es grande y necesitamos tener

coherencia interna. Me preocupa que el colegio crece y crece y los profesores siguen al jefe departamento y profesor jefe al tutor, al encargado de formación.

P5: ¿Cómo se realiza la devolución de resultados? bueno esa supuestamente se debe realizar con la coordinadora pero yo me di cuenta que al final imprimir un papel con los datos con los informes y no lo hace en segundo ciclo está un poco más intencionado porque la coordinadora revisa datos y a los alumnos descendidos. Me pregunta quiénes son y cuál es el contenido descendido y revisa el plan de acción en conjunto con los profesores.

P6: ¿Cómo piensas tú el sistema en cinco años más? me parece importante como primer paso que nos sentemos a conversar todos como comunidad si estamos dispuesto a asumir este gran desafío de la evaluación, no puede ser algo decidido entre cuatro personas en dos paredes, tiene que ser entre todos con el profesor de arte con el de educación física todos vincularnos a esta visión de colegio y no solo quedarnos con la asignatura de lenguaje y matemática. Me veo en un lugar mucho más dialogado y con los roles mucho más definidos.

P7: ¿Cuál es el principal propósito de las plantillas de reenseñanza? supervisar las remediales, tienen como propósito que el profesor diga que remediales va a realizar pero no hay un seguimiento por parte del equipo directivo

Entrevista a la directora del colegio

P1: ¿ Cuál es el objetivo de hacer gestión de resultados en el colegio? Que los profesores se hagan cargo de los resultados, se monitorea por medio de la coordinadora los avances de nuestros niños y así podemos reducir la brecha entre los descendidos y los aventajados. Así nos podremos seguir comparando con los colegios privados.

P2: ¿Cuáles son los principales desafíos para la gestión de resultados dentro del colegio? Lo principal es poder definir lo que corresponde a cada estamento, para poder tener una línea clara que permita una coherencia entre cada uno de los actores educativos. Esto nos permitirá establecer una forma de trabajo estándar de la cual podamos avanzar y no se dependa de la persona que está haciendo y de la buena voluntad que ya tenga.

P3: ¿Quién y por qué debe dirigir el análisis? El profesor es quien analiza y el que debe tomar acciones en la clase esto es guiado por la coordinadora. En conjunto profesores, asesores y jefes de departamento deciden si hacer un taller, si es intercambiar unidades, si parar frente a la unidad y otras actividades, esto es muy conversado y transparentado con la coordinadora. Pero el trabajo frente al evaluación debería ser de la jefa de evaluación y la verdad es que lamentablemente este cargo se concretizó este año y no ha estado muy bien definido. Es un cargo nuevo con la idea de poder orientar de mejor forma la evaluación, pero le ha costado integrarse, entender que no es solamente la persona que entregar las pruebas para que las tomen y pasarlos marqual.

P4: ¿Cómo espero influir en su estudiantes? esperamos influir en nuestros estudiantes desde la motivación que ellos deben tener frente al estudio, que vengan contentos al colegio, que quieran su colegio y para eso que nosotros estamos haciendo un trabajo analizando cada caso, nuestros niños y revisamos sus avances a través de los años con la finalidad de poder tomar decisiones y acompañarlos y que el día de mañana de ellos puedan escoger donde estudiar.

P5: ¿Qué experiencias nacionales e internacionales conocen con el mismo sistema? A nivel nacional el colegio Everest, el Verbo Divino y a nivel internacional nosotras hemos observado mucho a las escuelas KIPP en Estados Unidos, los cuales de dan harto tiempo para revisar las evaluaciones y monitorear los aprendizajes.

P6: ¿Crees que se cumpla el objetivo principal del resultado es decir que mejoren los resultados de la PSU? no la verdad que no se pueden predecir los resultados de la PSU porque ahí hay muchos otros factores. Pero si nos ayuda a orientar el proceso que debe realizar con los profesores y estudiantes.

P7: ¿Cómo espera que sea la gestión de resultados en cinco años? creo que será un proceso más instalados dentro del colegio, más rápido, más dialogados, más compartido, pero estamos en un muy buen primer paso para avanzar hacia allá, hoy tenemos nuestras coordinadoras muy a cargo de las metodologías y tenemos profesores muy comprometidos y esperanzados.

P8: ¿Cuál es son los roles y funciones del encargado de evaluación? la idea es que pueda diseñar, revisar y guiar el proceso de evaluación dentro del colegio. El rol de los profesores en cuanto a la evaluación es que sistematicen la información y tomen decisiones. Las coordinadoras monitorean y acompañan un poco el rol del profesor de la mano con el trabajo con la encargada de evaluación.

Entrevista jefa departamento de Lenguaje

P1: ¿Cuánto tiempo destina a la tabulación de datos? Si tengo tres cursos como ahora, harto. Al manos una tarde completa, utilizamos más tiempo en tabular que en analizar. Después revisamos las pruebas y analizamos el porcentaje de logro, los resultados y analizamos las preguntas que vale la pena revisar.

P2: ¿Con quién revisa los resultados? En general con la coordinadora, pero ahora con las jefas de departamento, pero a veces con la directora. La verdad quién te llame en el momento.

Entrevista la jefa departamento de Historia

P1: ¿Cuánto tiempo hasta tiempo destina a la tabulación de datos? mucho tiempo soy media lenta para eso como unas cinco o seis horas, a veces me ayuda mi alumna en práctica. Los errores que tienen mis estudiantes son típicos y yo los reto harto como posible que tengan respuestas tan malas.

P2: ¿Con quién revisa los resultados? Es difícil juntarnos pero tenemos reunión todos los martes la mañana. Sin embargo, igual de repente pasa algo y no nos podemos juntar, pero mi equipo es súper comprometido.

Entrevista a Jefa de departamento de Inglés

P1: ¿Con quién revisa los resultados? nosotros nos juntamos todos los miércoles con la asesora dicen qué hacer, cómo trabajar, diseñan las remediales y observan clases, revisamos toda la semana la planificación.

P2: ¿Cómo destina su tiempo en el colegio? Tengo una jefatura, estoy encargada del centro de estudiantes, de lo administrativo del departamento y no me queda mucho tiempo, trabajo hasta los sábados.

Entrevistar jefe de departamento de Matemática

P1: ¿Cuánto tiempo ocupa en tabular? Todas las semanas al menos una hora, pero mis profesores nunca alcanzan, son muchas cosas el diagnóstico, los exámenes, los exámenes acumulativos, el cálculo mental para poder cambiar los cuadros de la sala. Sin embargo no miran los informes y me gustaría que los vieran más y se hicieran cargo de estos.

Este año no logramos tener un equipo de trabajo como el del año pasado, pero son rebeldes y no cumplen con la planificaciones ni sus deberes. El cambio de profesores constantemente hace que comience de cero todos los años, me da lata porque al final la que más me hace caso es la que el año pasado no me hacía caso.

Entrevista a la Coordinadora Primer Ciclo

P1: ¿Cuál es su rol en el colegio?

Mi rol es en área académica, es poder acompañar a los profesores, orientar sus prácticas pedagógicas, pero lamentablemente el tiempo es poco, porque hago convivencia escolar y ayudo a la psicóloga del colegio a atender apoderados y hacerme cargo de la contingencia. He tratado de establecer cada 15 días la revisión de las planificaciones y dedicarle más tiempo a lo académico, pero es imposible.

P2: ¿Cómo distribuye sus funciones?

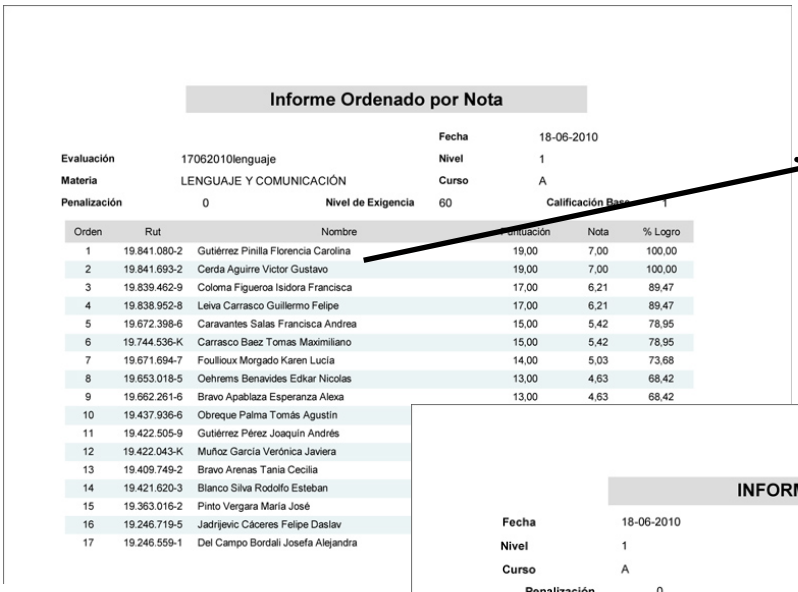
Paso de hacer reemplazos, tabular datos, acompañar a los profesores, observar clases, reuniones de equipo directivo, atención de apoderados, etc. Yo trato que los profesores jefes sean más empoderados, pero no funciona mucho, siempre vienen a preguntar todo sobre conflictos entre los niños y por eso destinamos las mediaciones a las asistentes, pero a veces es necesario que uno intervenga.

En mis cursos no hay jefas de departamento porque comienzan en quinto básico, así que todos mis profesores dependen de mí, yo siento que estamos en línea, pero siempre trabajo en mi casa buscando propuestas o ideas que implementar, ellas se

arriesgan y son súper comprometidas. A veces pienso que es mejor no tener jefas de departamento porque veo a las otras coordinadoras y ahora a la encargada de evaluación tratando de armar algo, pero hacen lo mismos, se molestan y es más confuso todo.

A continuación el detalle de los informes necesarios para realizar una remedial:

a) Ensayo PSU

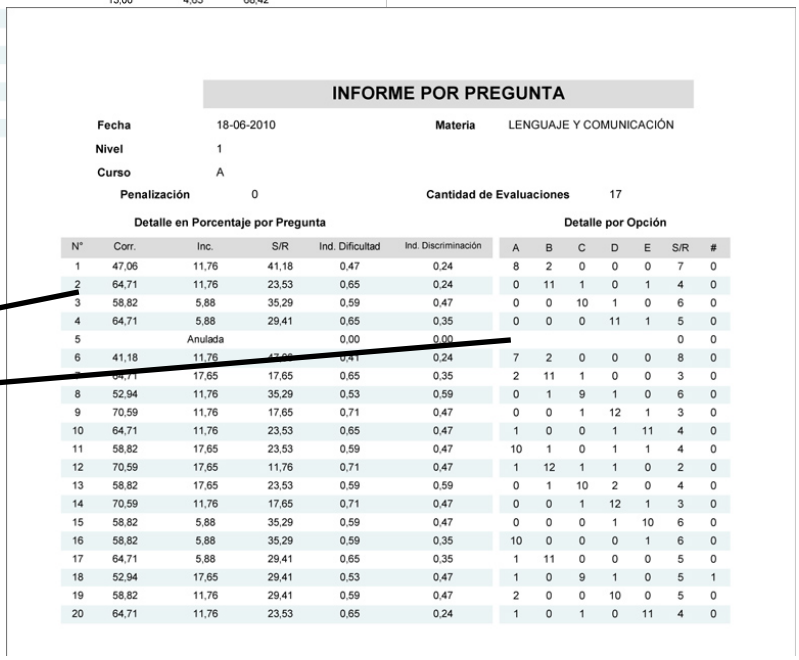


Informe Ordenado por Nota

Fecha 18-06-2010
Evaluación 17062010lenguaje
Nivel 1
Materia LENGUAJE Y COMUNICACIÓN
Curso A
Penalización 0 **Nivel de Exigencia** 60 **Calificación Base** 1

Orden	Rut	Nombre	Situación	Nota	% Logro
1	19.841.080-2	Gutiérrez Pinilla Florencia Carolina	19,00	7,00	100,00
2	19.841.693-2	Cerda Aguirre Victor Gustavo	19,00	7,00	100,00
3	19.839.462-9	Coloma Figueroa Isidora Francisca	17,00	6,21	89,47
4	19.838.952-8	Leiva Carrasco Guillermo Felipe	17,00	6,21	89,47
5	19.672.398-6	Caravantes Salas Francisca Andrea	15,00	5,42	78,95
6	19.744.536-K	Carrasco Baez Tomas Maximiliano	15,00	5,42	78,95
7	19.671.694-7	Foullioux Morgado Karen Lucía	14,00	5,03	73,68
8	19.653.018-5	Oehrems Benavides Edkar Nicolas	13,00	4,63	68,42
9	19.662.261-6	Bravo Apablaza Esperanza Alexa	13,00	4,63	68,42
10	19.437.936-6	Obreque Palma Tomás Agustín			
11	19.422.505-9	Gutiérrez Pérez Joaquín Andrés			
12	19.422.043-K	Muñoz García Verónica Javiera			
13	19.409.749-2	Bravo Arenas Tania Cecilia			
14	19.421.620-3	Blanco Silva Rodolfo Esteban			
15	19.363.016-2	Pinto Vergara María José			
16	19.246.719-5	Jadrijevic Cáceres Felipe Daslav			
17	19.246.559-1	Del Campo Bordali Josefa Alejandra			

Proporciona la lista del curso ordenada por resultado, de mayor a menor.



INFORME POR PREGUNTA

Fecha 18-06-2010 **Materia** LENGUAJE Y COMUNICACIÓN
Nivel 1
Curso A
Penalización 0 **Cantidad de Evaluaciones** 17

Detalle en Porcentaje por Pregunta | **Detalle por Opción**

N°	Corr.	Inc.	S/R	Ind. Dificultad	Ind. Discriminación	A	B	C	D	E	S/R	#
1	47,06	11,76	41,18	0,47	0,24	8	2	0	0	0	7	0
2	64,71	11,76	23,53	0,65	0,24	0	11	1	0	1	4	0
3	58,82	5,88	35,29	0,59	0,47	0	0	10	1	0	6	0
4	64,71	5,88	29,41	0,65	0,35	0	0	0	11	1	5	0
5		Anulada		0,00	0,00						0	0
6	41,18	11,76	47,06	0,41	0,24	7	2	0	0	0	8	0
7	64,71	17,65	17,65	0,65	0,35	2	11	1	0	0	3	0
8	52,94	11,76	35,29	0,53	0,59	0	1	9	1	0	6	0
9	70,59	11,76	17,65	0,71	0,47	0	0	1	12	1	3	0
10	64,71	11,76	23,53	0,65	0,47	1	0	0	1	11	4	0
11	58,82	17,65	23,53	0,59	0,47	10	1	0	1	1	4	0
12	70,59	17,65	11,76	0,71	0,47	1	12	1	1	0	2	0
13	58,82	17,65	23,53	0,59	0,59	0	1	10	2	0	4	0
14	70,59	11,76	17,65	0,71	0,47	0	0	1	12	1	3	0
15	58,82	5,88	35,29	0,59	0,47	0	0	0	1	10	6	0
16	58,82	5,88	35,29	0,59	0,35	10	0	0	0	1	6	0
17	64,71	5,88	29,41	0,65	0,35	1	11	0	0	0	5	0
18	52,94	17,65	29,41	0,53	0,47	1	0	9	1	0	5	1
19	58,82	11,76	29,41	0,59	0,47	2	0	0	10	0	5	0
20	64,71	11,76	23,53	0,65	0,24	1	0	1	0	11	4	0

Muestra las preguntas más débiles y las alternativas que los estudiantes marcaron

Herramientas de gestión institucional:

RESUMEN SIMCE 3°B POR ALUMNO

	Ensayo	LENGUAJE			
		LENG I° sem B	CIENC I° sem B	HIST I° sem B	INGL I° sem B
	Nombre	PRUEBA NIVEL LENGUA 2015	PRUEBA NIVEL CIENCIAS 2015	PRUEBA NIVEL HISTORIA 2015	PRUEBA NIVEL INGLÉS 2015
	% Logro curso	75%	72%	65%	74%
N°	Alumno				
1	Araos Casanova Sofía	82%	80%	56%	88%
2	Arias Vera Sophia Andrea	76%	68%	76%	79%
3	Arriagada Carrasco Tomás Agustín	45%	76%	40%	73%
4	Blamey Pinochet Maite Isidora	91%	84%	72%	76%
5	Carvajal Matte Martina Isidora	0%	68%	0%	36%
6	Casanova Ramirez Mariana	76%	64%	68%	88%
7	Cecconi Carreño Martin Renato	64%	68%	60%	76%
8	Contreras González Felipe	58%	64%	44%	76%
9	Córdoba López Benjamín Raúl	58%	80%	52%	70%
10	Díaz Avellino Colomba Ignacia	70%	76%	60%	55%
11	Espinoza Buscaglia Benjamín Ignacio	64%	92%	64%	55%
12	Fuentes Sarno Sofia Pia	85%	88%	76%	76%
13	Gaete Vivanco Diego Esteban	55%	64%	40%	76%
14	Gallegos Jimenez Martina Belen	82%	72%	40%	64%
15	Gana Garay Joaquin	67%	52%	56%	67%
16	Godoy Pons Vicente Andrés	0%	0%	0%	0%
17	Ibarra Astorga Pascale	52%	64%	60%	67%
18	Krause Sfeir Alin Trinidad	94%	96%	88%	82%
19	Labarca Vega Salvador Esteban	91%	48%	36%	70%
20	Maldonado Díaz Geraldine Vivian	94%	68%	76%	61%
21	Merlet Dominique	88%	100%	72%	82%
22	Mora Sar				

	fecha de aplicación	
	alumnos que rindieron la prueba	44
	alumnos sobre 60% de logro	82%
	% logro promedio prueba	79%
	Alumno	% logro
1	Infante	0%
2	Riquelme Gutierrez Joaquin Alonso	18%
3	Ortiz Rivas Maite Carolina	36%
5	Riquelme Sierra Maximiliano Andrés	42%
6	Avendaño Aguilera Martín Cristóbal	48%
4	Figueroa Cifuentes Lorenzo Adan	48%
7	Farías Pino Martín Ignacio	55%
8	Herrera Escobar Sofía Ignacia	55%
9	Soto Cabello Martín Eduardo	55%
10	Rodrigo López Martín Antonio	61%
11	Salas Curi Joaquin Eduardo	61%
12	Acuña Leon Millaray Alejandra	64%
13	Barraza Cifuentes Romina Renata	64%
14	Gárate Poblete Catalina Javiera	73%
15	Matthews Schiappacasse Tharyk Thomas	73%
16	Cortés Vivas Sebastián	76%
17	Escobar Silva Vicente Eduardo	79%
18	Quintanilla Ureta Josefa Ignacia	79%
19	Troncoso Valdés Benjamín Andres	79%

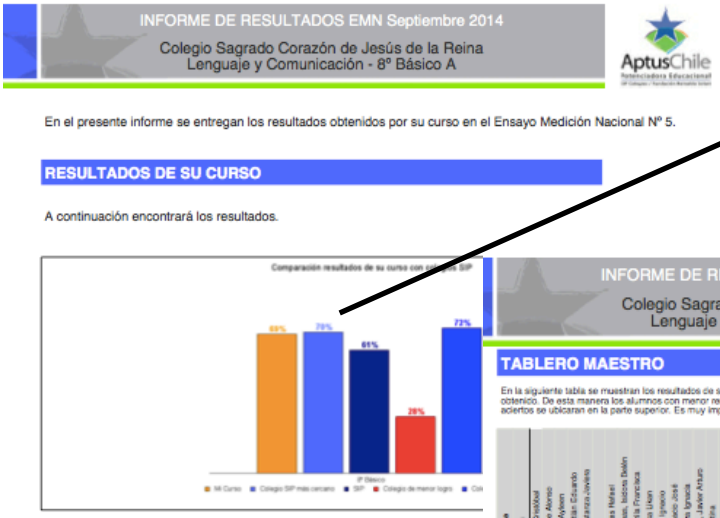
		CONTENIDO			
		EJES	Ptje x eje	Colegio	79%
		Localizar Información	12		85%
		Relacionar e interpretar información	18		75%
		Reflexionar sobre el texto	4		56%
		Total	34		
1	No Literario: T. Instructivo.	Localizar Información		P1	93%
2	No Literario: T. Instructivo.	Localizar Información		P2	89%
3	No Literario: T. Instructivo.	Relacionar e interpretar inf		P3	70%
5	No Literario: T. Instructivo.	Relacionar e interpretar inf		P4	95%
6	No Literario: T. Instructivo.	Reflexionar sobre el texto		P5	77%
4	No Literario: Articulo Informa	Relacionar e interpretar inf		P6	86%
7	No Literario: Articulo Informa	Localizar Información		P7	75%
8	No Literario: Articulo Informa	Relacionar e interpretar inf		P8	66%
9	No Literario: Articulo Informa	Localizar Información		P9	91%
10	No Literario: Articulo Informa	Relacionar e interpretar inf		P10	82%
11	No Literario: Articulo Informa	Relacionar e interpretar inf		P11	66%
12	No Literario: Articulo Informa	Relacionar e interpretar inf		P12	75%
13	No Literario: Articulo Informa	Relacionar e interpretar inf		P13	82%
14	Literario narrativo: Leyenda	Localizar Información		P14	77%
15	Literario narrativo: Leyenda	Localizar Información		P15	61%
16	Literario narrativo: Leyenda	Relacionar e interpretar inf		P16	77%
17	Literario narrativo: Leyenda	Relacionar e interpretar inf		P17	84%
18	Literario narrativo: Leyenda	Reflexionar sobre el texto		P18	75%
19	Literario narrativo: Leyenda	Localizar Información		P19	95%

		PK	K	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	Iº	IIº	IIIº	IVº	
MARZO																total por mes
	1		CONTAR	SCOTT DIAG	SCOTT DIAG	SCOTT DIAG	SCOTT DIAG	SCOTT DIAG	SCOTT DIAG	SCOTT DIAG	SCOTT DIAG		EMN LENG Nº		PSU LENG Nº	
	2				EMN LENG Nº		EMN LENG Nº		EMN LENG Nº		EMN LENG Nº		EMN MAT Nº		PSU MAT Nº	
	3						EMN MAT Nº		EMN MAT Nº		EMN MAT Nº		EMN CS Nº		PSU CS Nº	24
	4								EMN CS Nº						PSU HIST Nº	
ABRIL																
	1	LETRAS	FIG GEOM	LECT MENSUAL	VEL LECTORA	VEL LECTORA	EMN HIST Nº		EMN CS Nº		EMN HIST Nº		EMN CS Nº	PSU LENG Nº	PSU LENG Nº	
	2				CALC MENTAL	CALC MENTAL	VEL LECTORA		EMN LENG Nº		EMN LENG Nº		EMN LENG Nº	PSU MAT Nº	PSU MAT Nº	
	3				EMN LENG Nº		CALC MENTAL		EMN MAT Nº		EMN MAT Nº		EMN MAT Nº	PSU CS Nº	PSU CS Nº	
	4						EMN LENG Nº				EMN HIST Nº			PSU HIST Nº	PSU HIST Nº	36
	5						EMN MAT Nº								PSU LENG Nº	
	6						EMN HIST Nº								PSU MAT Nº	
	7														PSU CS Nº	
	8														PSU HIST Nº	
MAYO																
	1	LETRAS	PATRONES	SCOTT 1-3	SCOTT 1-3	SCOTT 1-3	SCOTT 1-3	SCOTT 1-3	SCOTT 1-3	SCOTT 1-3	SCOTT 1-3		EMN LENG Nº		PSU LENG Nº	
	2			LECT MENSUAL	EMN LENG Nº		EMN LENG Nº		EMN LENG Nº		EMN LENG Nº		EMN MAT Nº		PSU MAT Nº	28
	3						EMN MAT Nº		EMN MAT Nº		EMN MAT Nº		EMN CS Nº		PSU CS Nº	
	4						EMN HIST Nº		EMN CS Nº		EMN HIST Nº				PSU HIST Nº	
JUNIO																
	1	LETRAS	CLASIFIC	LECT MENSUAL	EMN LENG Nº	PDN CS	EMN LENG Nº	PDN CS	EMN LENG Nº	SCOTT 1-6	EMN LENG Nº	MAT NIVEL SC	EMN LENG Nº	MAT NIVEL SC	MAT NIVEL SC	
	2		GRAFICOS	PDN CS	PDN CS	SCOTT 1-6	EMN MAT Nº	SCOTT 1-6	EMN MAT Nº		EMN MAT Nº		EMN MAT Nº			
	3			SCOTT 1-6	SCOTT 1-6		EMN HIST Nº		EMN CS Nº		EMN HIST Nº		EMN CS Nº			34
	4						PDN CS		SCOTT 1-6		SCOTT 1-6		MAT NIVEL SC			
	5						SCOTT 1-6									

	Diagnóstico	% curso	Examen 1-3	% curso	Examen 1-6	% curso	Examen 1-9	% curso	Examen 1-12	% curso
	% Logro	> 80% / < 50%	% Logro	> 80% / < 50%	% Logro	> 80% / < 50%	% Logro	> 80% / < 50%	% Logro	> 80% / < 50%
2010	70%	21% / 12%	69%	26% / 15%	75%	52% / 6%	69%	17% / 11%	71%	23% / 10%
2011	70%	26% / 7%	84%	73% / 4%	87%	78% / 2%	89%	80% / 0%	86%	69% / 0%
2012	68%	29% / 15%	70%	34% / 13%	77%	57% / 3%	76%	43% / 5%	74%	55% / 14%
2013	61%	17% / 31%	70%	44% / 20%	77%	48% / 5%	72%	38% / 10%	71%	38% / 19%
2014	**67%**	**27% / 18%**	**74%**	**48% / 12%**	**79%**	**54%/7%**	**81%**	**41%/8%**	**81%**	
Francisca V A	**68%**	**30% / 15%**	**73%**	**50% / 16%**	**79%**	**55%/0%**	**83%**	**41%/8%**	**81%**	
Loreto B B	**66%**	**24% / 21%**	**74%**	**47% / 7%**	**78%**	**52%/14%**	**79%**	**41%/8%**	**81%**	
4º básico										
2009			84%		72%		69%		52%	
2010	65%	25% / 19%	80%	54% / 6%	65%	31% / 25%	67%	29% / 24%	65%	25% / 23%
2011	67%	19% / 11%	79%	68% / 12%	74%	43% / 9%	71%	29% / 16%	72%	39% / 10%
2012	74%	40% / 12%	91%	89% / 0%	90%	88% / 0%	85%	70% / 0%	82%	20% / 0%
2013	65%	22% / 11%	91%	97% / 0%	88%	81% / 2%	82%	58% / 0%	85%	78% / 0%
2014	**63%**	**23% / 23%**	**78%**	**57% / 10%**	**80%**	**47% / 5%**	**80%**	**56%/0%**	**77%**	
Loreto Baeza A	**64%**	**29% / 19%**	**79%**	**63% / 9%**	**78%**	**39%/7%**	**80%**	**54%/0%**	**77%**	
Loreto Baeza B	**61%**	**18% / 28%**	**77%**	**51% / 10%**	**81%**	**55%/2%**	**79%**	**57%/0%**	**77%**	
5º básico										
2009			53%		57%		31%		29%	
2010	51%	2% / 42%	67%	8% / 19%	62%	5% / 26%	54%	15% / 51%	65%	17% / 17%
2011	50%	0% / 48%	66%	14% / 19%	58%	9% / 27%	57%	10% / 37%	N/A	
2012	55%	42% / 0%	75%	23% / 9%	68%	12% / 31%	61%		66%	15% / 11%
2013	60%	11% / 29%	77%	53% / 5%	75%	38% / 8%	64%	18% / 32%	69%	38% / 16%

Calendario de evaluaciones separadas por curso y mes

b) APTUS


INFORME DE RESULTADOS EMN Septiembre 2014

Colegio Sagrado Corazón de Jesús de la Reina
Lenguaje y Comunicación - 8° Básico A

AptusChile

En el presente informe se entregan los resultados obtenidos por su curso en el Ensayo Medición Nacional N° 5.

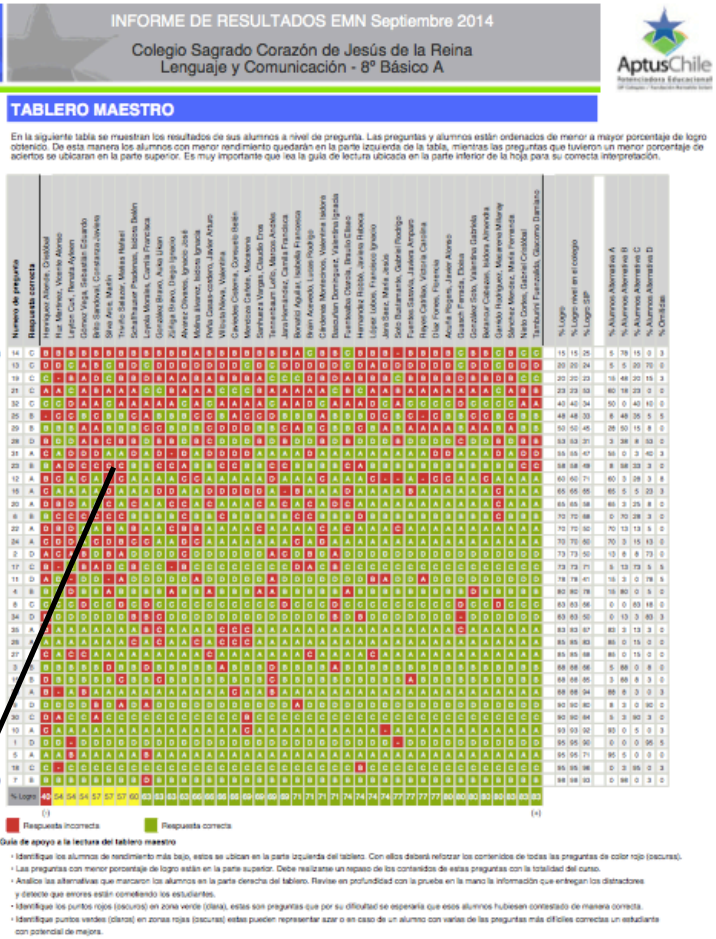
RESULTADOS DE SU CURSO

A continuación encontrará los resultados.

COMPARACIÓN CURSOS, ESTABLECIMIENTO

	Curso A	Establecimi
% Logro	69%	69%
Alumno con mayor logro	83%	83%
Alumno con menor logro	40%	40%
Alumnos examinados	40	40

Entrega una comparación de los resultados del curso con cursos de otros colegios, además del % de logro promedio.


INFORME DE RESULTADOS EMN Septiembre 2014

Colegio Sagrado Corazón de Jesús de la Reina
Lenguaje y Comunicación - 8° Básico A

AptusChile

TABLERO MAESTRO

En la siguiente tabla se muestran los resultados de sus alumnos a nivel de pregunta. Las preguntas y alumnos están ordenados de menor a mayor porcentaje de logro obtenido. De esta manera los alumnos con menor rendimiento quedarán en la parte izquierda de la tabla, mientras las preguntas que tuvieron un menor porcentaje de aciertos se ubicaran en la parte superior. Es muy importante que lea la guía de lectura ubicada en la parte inferior de la hoja para su correcta interpretación.

Respuesta incorrecta Respuesta correcta

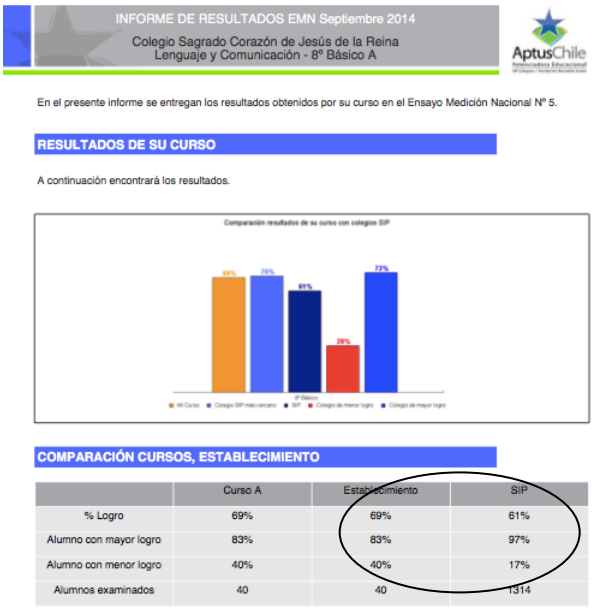
Guía de apoyo a la lectura del tablero maestro

- Identifique los alumnos de rendimiento más bajo, estos se ubican en la parte izquierda del tablero. Con ellos deberá reforzar los contenidos de todas las preguntas de color rojo (oscuras).
- Las preguntas con menor porcentaje de logro están en la parte superior. Debe realizarse un repaso de los contenidos de estas preguntas con la totalidad del curso.
- Analice las alternativas que marcaron los alumnos en la parte derecha del tablero. Revise en profundidad con la prueba en la mano la información que entregan los distractores y detecte que errores están cometiendo los estudiantes.
- Identifique los puntos rojos (oscuros) en zona verde (clara), estas son preguntas que por su dificultad se esperaría que esos alumnos hubiesen contestado de manera correcta.
- Identifique puntos verdes (claros) en zonas rojas (oscuras) estas pueden representar azar o en caso de un alumno con varias de las preguntas más difíciles correctas un estudiante con potencial de mejora.

El tablero maestro cruza las respuestas de todos los alumnos del curso con las respuestas correctas. En la parte superior muestra a los alumnos ordenados por resultado de menor a mayor. En el lado izquierdo ordena las respuestas desde las más débiles a las que obtuvieron mejores resultados.

EMN APTUS

Una vez aplicados los ensayos y obtenidas las respuestas de los alumnos, éstas se deben ingresar a un archivo Excel entregado por la misma plataforma para generar el informe de APTUS que se entrega a la Directora, Coordinadora y profesor respectivo. El % de logro promedio del curso deberá ser registrado en el Docs de Evaluaciones 2015 para su análisis comparativo con los años 2013 y 2014 y el desglose de los resultados por alumno en los Docs de Gestión del ciclo correspondiente.



INFORME DE RESULTADOS EMN Septiembre 2014

Colegio Sagrado Corazón de Jesús de la Reina
Lenguaje y Comunicación - 8º Básico A

AptusChile

En el presente informe se entregan los resultados obtenidos por su curso en el Ensayo Medición Nacional Nº 5.

RESULTADOS DE SU CURSO

A continuación encontrará los resultados.

Comparación resultados de su curso con colegios SIP

69% 72% 61% 28% 72%

8º Básico

Mi Curso | Colegio SIP mas cercano | SIP | Colegio de menor logro | Colegio de mayor logro

COMPARACIÓN CURSOS, ESTABLECIMIENTO

	Curso A	Establecimiento	SIP
% Logro	69%	69%	61%
Alumno con mayor logro	83%	83%	97%
Alumno con menor logro	40%	40%	17%
Alumnos examinados	40	40	1314

Técnicas e instrumentos a aplicar

Entrevista directora:

1. ¿Cuáles son los objetivos de hacer gestión de resultados en el colegio?
2. ¿Cuáles cree Ud. son los principales desafíos de la gestión de resultados para la comunidad educativa?
3. ¿Quién y por qué debe dirigir el análisis frente a las acciones en la sala de clases?
4. ¿Cómo espera influir en sus estudiantes?
5. ¿Qué experiencias nacionales e internacionales conoce que ocupan el mismo sistema?
6. ¿Cree que se cumpla el objetivo principal del proyecto educativo según la gestión de resultados? Es decir ¿La gestión de resultados puede predecir los resultados de una PSU?
7. ¿Cómo espera que sea el análisis de resultados en cinco años más?
8. Basado en los otros indicadores de calidad entregados por la agencia ¿Dónde debería focalizar el colegio? ¿Cómo puede o piensan relacionarlo con la gestión de resultados académicos?
9. ¿Cuáles son los roles y funciones del encargado de evaluación? ¿De los profesores en cuanto al proceso de evaluación? ¿De la coordinadora?

Encargada de evaluación:

1. ¿Cuáles son tus principales funciones?
2. ¿Cuál es el principal objetivo del análisis de resultados?
3. ¿Cuáles son los pasos específicos que debe realizar el profesor y el jefe de departamento?
4. ¿Cuáles son los puntos críticos que tu encuentras que existe en el actual proceso?
5. ¿Cómo se realiza la devolución de resultados?
6. ¿A quién se dan cuenta los resultados?
7. ¿Cómo piensas tu el sistema en cinco años más?

8. ¿Cuál es el principal propósito de las planillas de reenseñanza? ¿Quién supervisa las remediales?
9. ¿Por qué no considerar las evaluaciones de proceso para diseñar la planificación y si las de termino?
10. ¿Existe coherencia entre lo diseñado y lo implementado?

Jefas de departamento y/o profesores:

1. ¿Cuánto tiempo destina a la tabulación de datos?
2. ¿Con qué finalidad realiza está acción?
3. ¿Toma decisiones pedagógicas en función de esto? ¿Cuáles por ejemplo?
4. ¿Qué tipo de remediales realiza principalmente?
5. ¿Con quién sociabiliza sus resultados?
6. ¿Qué información le entrega el porcentaje de logro del año anterior? ¿Qué valoración tiene para Ud.? ¿es relevante?
7. ¿Cuándo y con quién revisa las acciones pedagógicas planteadas con su jefe de departamento, encargada de evaluación y/o coordinadora?
8. ¿Su planificación se ve modificada por los resultados? ¿sí, por qué?