



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN
GESTIÓN DE CALIDAD.**

Trabajo De Grado II

**Diagnóstico Institucional
Y
Plan De Mejoramiento Educativo**

Profesor guía:
Mabel Alvear.

Estudiantes:
Camila Sanhuesa Venegas.

Iquique - Chile, Marzo 2014.

ÍNDICE.

Portada.	1
Índice.	2
Introducción.	3
Marco Teórico	4
Dimensionamiento del establecimiento.	5
Área de Liderazgo.	37
Área de Gestión Curricular.	40
Área Convivencia Escolar	45
Área Gestión de Recursos	48
Análisis Diagnóstico Situacional.	51
Desarrollo de Descriptores.	73
Análisis de resultados.	77

Plan de Mejora.	82
Bibliografía.	88
Anexos; evidencias	89

INTRODUCCIÓN.

El trabajo de grado II, está enmarcado en el desarrollo de un proceso de Diagnóstico Institucional, guiado por procedimientos de análisis y luego por la fabricación del Plan de Mejoramiento Educativo de dicha institución. Con la finalidad de demostrar las competencias adquiridas durante el estudio de estos cuatro semestres

El estudio de este programa, Magíster en Gestión de Calidad Educativa, va dirigido a personas con intereses en trabajar sobre los procesos educativos, mejorando los recursos directivos de manejo y de organización, de los establecimientos. Con este fin es necesario el desarrollo de prácticas innovadoras y convencionales acorde a los servicios nacionales de educación.

Por estos motivos es necesaria la continua búsqueda de estrategias del funcionamiento de las instituciones, abordando las diferentes áreas para el desarrollo de la calidad educativa.

Dentro del régimen de estudio en este programa, es necesaria la entrega de estas dos fases de análisis para la mejora del funcionamiento de los centros educativos, como trabajo de grado II.

MARCO TEÓRICO

Teorías básicas: Con ellas, se justifican consolidadamente el fin de este plan de mejora.

La cantidad y calidad Educativa en Chile:

El sistema educacional chileno se caracteriza por tener una organización descentralizada, lo cual significa que su administración se realiza a través de instituciones del estado autónomas, municipales, particulares y fundaciones, que asumen ante el Estado la responsabilidad de dar educación y mantener un establecimiento educacional.[1]

Reconocido en la Constitución Política del Estado, está constituido por cuatro niveles educacionales: el nivel Preescolar, el nivel Básico, el nivel Medio y el Nivel de Educación Superior.

Ese cuerpo legal, asegura a todas las personas el derecho a la educación desde el nivel parvulario y establece la libertad de enseñanza como principio rector de la política y organización educacional del país.

Es así como desde 1990, en la Ley Orgánica Constitucional de Educación, se reconoce la competencia de los centros educacionales, para elaborar y aplicar autónoma y descentralizadamente sus propios programas curriculares.

En la Constitución Política del Estado, a las madres y padres de familia se les reconoce el derecho preferente y el deber de educar a sus hijos e hijas y obliga al Estado a otorgar especial protección para el ejercicio de ese derecho. Este está obligado además, a financiar un sistema gratuito de educación básica y fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles.

El Estado, a través del Ministerio de Educación, mantiene funciones de proposición y evaluación de las políticas educacionales y culturales, de estudio y proposición de normas generales del sector, junto con velar por su aplicación, asignar los recursos necesarios para el desarrollo de actividades educacionales y de extensión cultural y, otorgar reconocimiento oficial a los establecimientos educacionales cuando corresponda.

Las decisiones de política o adopción de normas, están en manos del Presidente de la República, para lo cual el Ministerio de Educación, es su secretaría.

Niveles de enseñanza:

De acuerdo a la Constitución Política del Estado y a la Ley Orgánica Constitucional, en Chile existen los siguientes niveles de enseñanza:

El nivel Parvulario o Preescolar, es voluntario, desde el año 1999, es reconocido como un nivel del sistema educacional chileno, en la Constitución Política del Estado [2], como Educación Prebásica. Está orientado a la educación de niños y niñas menores de seis años y se materializa a través de una diversidad de instituciones, redes públicas y privadas, en sectores urbanos y rurales del país.

Entre las diversas instituciones u organismos que imparten educación a menores antes de su ingreso a la Educación Básica, se encuentran las del sector estatal que son el Ministerio de Educación, la Junta Nacional de Jardines Infantiles, creada en el año 1970 por la ley 17.301 y la Fundación Nacional de Atención al Menor, INTEGRRA, creada en el año 1990.

El Ministerio de Educación, financia vía subvención, la mayor parte de la educación de quienes asisten a cursos y escuelas para párvulos de propiedad municipal y particular, que imparten Educación Parvularia en los niveles transición menor y mayor, en forma gratuita.

Además, el Estado, financia la atención integral que otorgan, la Junta Nacional de Jardines Infantiles JUNJI y Fundación INTEGRRA en sus diferentes centros educativos.

Por otra parte, existen Salas Cunas y jardines infantiles que pertenecen a empresas y organismos tanto públicos como privados, que funcionan con financiamiento propio.

Gran parte de la población infantil chilena, inicia su educación a los cinco años de edad, asistiendo alrededor del 85% de los niños y niñas a segundo nivel transición, a escuelas municipales o particulares subvencionadas. En consecuencia, la mayoría de los niños y niñas al ingresar al primer año básico, tiene ya una experiencia educativa previa.

Actualmente este nivel educativo alcanza en todo el país y a través de sus diversos programas, una cobertura superior al 30% de la población menor de seis años de edad.

El nivel Básico es obligatorio, se ingresa a él a los seis años de edad y tiene una duración de ocho años. Se imparte en Escuelas municipales y privadas. Este nivel educativo se caracteriza por tener una alta cobertura, la que en el año 2000 alcanzó un 97%^{[3][3]}.

En este nivel se encuentra la modalidad de Educación especial, que tiene objetivo general la habilitación o recuperación de niños que presentan dificultades para integrarse al proceso educativo normal, en forma permanente o transitoria, a fin de incorporarlos a la vida en sociedad.³

La ley Orgánica Constitucional de Enseñanza promulgada en el año 1990, fija objetivos fundamentales y contenidos mínimos de los ciclos educativos de la educación básica y, determina los requisitos mínimos que deberían exigirse para el reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales de todo el país.

Establece que ellos podrán preparar y proponer sus propios planes y programas de enseñanza, siempre que se atengan a los objetivos fundamentales y contenidos mínimos por grado, elaborados por el Ministerio de Educación. Este aprueba las propuestas de los establecimientos educacionales y supervigila su aplicación.

El nivel Medio llamado también enseñanza media, no es obligatorio, está constituido por cuatro grados y se imparte en liceos científico-humanistas y técnico-profesionales, estatales, particulares subvencionados y particulares pagados, en las ramas comercial, técnica industrial, agrícola y marítima. Tiene una cobertura total en el país de 822.946 estudiantes.³

El Nivel Superior corresponde al nivel post medio, es impartido en Universidades Autónomas dependientes del Estado, Universidades Privadas, Institutos Profesionales de Educación Superior y Centros de Formación Técnica. La Educación Superior recibe recursos fiscales a través del Aporte Fiscal Directo^{[4][4]}.

El sistema de educación superior, es regulado por ley a través del Ministerio de Educación, reconociendo diversos tipos de instituciones, fijando normas y requisitos para la fundación y reconocimiento oficial de centros privados de este nivel.

La matrícula total en el año 2000, alcanzó a 452.347 estudiantes, de los cuales un 70,5% asistía a Universidades tanto tradicionales como privadas, mientras que un 17,7% y un 11,8 % asistía a Institutos Profesionales y Centros de formación Técnica respectivamente.³

La formación de educadores para Educación Parvularia, Básica y Media, es de tipo profesional y se imparte en Universidades e Institutos Profesionales de Educación Superior.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

El Ministerio de Educación es la Secretaría de Estado encargada de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles, asegurar a la población una educación obligatoria de calidad y posibilitar el acceso a una educación permanente, estimular la investigación científica y tecnológica y la creación artística y, proteger e incrementar el patrimonio cultural de la nación.

Corresponde al Ministerio de Educación ejecutar las siguientes funciones:

- Proponer y evaluar políticas y planes de desarrollo educacional y cultural.
- Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades educacionales y de extensión cultural.
- Evaluar el desarrollo de la educación como un proceso integral e informar de sus resultados a la comunidad.
- Estudiar y proponer las normas generales aplicables al sector y velar por su cumplimiento.
- Otorgar el reconocimiento oficial a los establecimientos educacionales, cuando corresponda.
- Fiscalizar las actividades de sus unidades dependientes.
- Cumplir las funciones que le encomienda la ley.

El Ministerio de Educación, además tiene por finalidad, hacer más eficiente la planificación, dirección, supervisión, y evaluación del proceso educativo que en el año 2000 se desarrollaba en 10.605 establecimientos educacionales de los niveles parvularia, básica y media y en 345 instituciones de educación superior.³

Por otra parte, el Ministerio de Educación, en su rol de garante de la calidad de la educación que imparten los establecimientos educacionales reconocidos por el estado, aplica un Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), en todos los establecimientos educacionales del país y en dos grados de educación básica : al término del primer sub-ciclo básico, es decir en el cuarto año básico y, a fines del segundo sub-ciclo de enseñanza básica, que corresponde al octavo año.

En el ámbito de la Educación Parvularia, el Ministerio de Educación ha promulgado Normativas y Bases Curriculares de la Educación Parvularia, que orientan y regulan los programas que se imparten en todo el país y, coordina a las diversas instituciones existentes.

Con ellas, se pretende cautelar que todos los niños y niñas, particularmente los más vulnerables, accedan a los beneficios potenciales de una educación de calidad. Estas también contribuyen a transferir a las familias herramientas que los potencien como padres y madres para el adecuado desarrollo y aprendizaje de sus hijos e hijas.

También existen programas nutricionales y de salud que provee el estado, a través de la Junta de Auxilio Escolar y Becas, JUNAE, y programas sociales que aportan a la ampliación de redes de apoyo a las familias y comunidades educativas, para que los niños y niñas crezcan, aprendan y se desarrollen en las mejores condiciones posibles.

Por otra parte, se busca establecer una relación estrecha entre la educación básica y la educación parvularia, para compartir sentidos, métodos y énfasis, de modo que las familias y los estudiantes perciban y vivan la educación como un sistema continuo e interrelacionado, por el cual transitan naturalmente de acuerdo a sus necesidades formativas, de aprendizaje y desarrollo.

En Educación Básica, Media y Superior, el Ministerio de Educación, aprueba y reconoce los planes y programas de estudio de carácter obligatorio y vigentes en el país.

Al Ministerio de Educación le corresponde también desarrollar, fomentar y difundir la cultura en el país, lo que se materializa mediante la División de Extensión Cultural y de la Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos. Realiza diversos programas tales como FONDART[5][6] que en 2000 financió un total de 783 proyectos regionales de fomento a la actividad cultural regional.

Existen otros fondos concursables tales como el Fondo Nacional del Libro y la Lectura y el Fondo de Escuelas Artísticas, administrados por la División de Extensión Cultural .

Entre las distintas acciones que realiza, se encuentran: teatro itinerante, muestras de cine y video, presentaciones de BAFONA, esquinas culturales, talleres de pedagogía teatral, entre otras.³

Financiamiento e Inversión en Educación

En Chile, las principales fuentes de financiamiento para los distintos niveles educacionales son:

1. El aporte fiscal, (destinado a Escuelas Básicas y Jardines Infantiles que imparten educación gratuitamente).
2. El financiamiento compartido, es decir, una combinación de aportes fiscales, municipales, privados y de las familias de los estudiantes, que asisten a Escuelas, Liceos Municipales y Universidades con aporte fiscal.
3. El financiamiento privado, que es aportado por fundaciones, empresas privadas, padres y familias cuyos estudiantes asisten a Escuelas, Liceos y Universidades particulares .

La inversión en educación efectuada por el Estado en el año 2000a través del Ministerio de Educación, alcanzó los \$1.493 millones; sumando los recursos privados, esa inversión, representó un 4.3 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país.³

De los recursos aportados por el MINEDUC, el 84% se destinó al sistema escolar , el cual incluyó a la educación parvularia, básica, media, especial y de adultos; el 14,9% fue orientado a la educación superior y el 1,1% a cultura.³ . Esto pone de manifiesto que el estado chileno ha ido incrementando progresivamente en los últimos años, la inversión en educación.

Específicamente el nivel preescolar chileno, es financiado con diversos aportes, los cuales en su mayoría provienen del estado y son aumentados, con aportes municipales, de empresas y fundaciones, más aquellos que hacen los padres de familia, cuyos hijos e hijas asisten a establecimientos privados.

Matrícula por niveles de educación.

El sistema educacional chileno se caracteriza por tener una organización descentralizada, donde la administración de los establecimientos es realizada por personas o instituciones municipales y particulares denominadas “sostenedores”, que asumen ante el Estado la responsabilidad de mantener en funcionamiento el establecimiento educacional.³

Con relación a la matrícula de la enseñanza parvularia, básica media y especial , el año 2000 alcanzó a 3.508.509 alumnos/as.³ De estos niños un 53,7% asistió a establecimientos subvencionados de dependencia municipal, mientras que un 35.8% lo hizo a establecimientos particulares subvencionados, un 8,9% a establecimientos particulares pagados y el resto a corporaciones de administración delegada.³

La Educación Básica, alcanzó una amplia cobertura que llegó al 97.2% de la población infantil entre seis años y trece años de edad y la educación media atendió un 84 % de adolescentes de entre 14 y 17 años de edad.³

La educación chilena en el año 2000 contaba con 10.605 establecimientos. El 58.9% era municipal, el 30,3% particular subvencionado, el 10,1% particular pagado, y el 0.6% restante, pertenecía a corporaciones de administración delegada.³

Indicadores Educativos

La escolaridad promedio de la población chilena en el año 2000 fue de 10,2 años, existiendo una diferencia entre hombres y mujeres; así los hombres presentaron una escolaridad promedio de 9,8 años y las mujeres de 11,0 años, considerando que la educación básica obligatoria, corresponde a ocho años. 3

En cuanto al índice de analfabetismo, considerando la población total de 15 años o más, alcanzó ese mismo año, a un 4,4 %.

En lo que se refiere a los indicadores de eficiencia interna de la educación básica, en el año 2000 la tasa de aprobación alcanzó un 95,8%, la tasa de reprobación un 2,9% y la tasa de deserción de un 1,3%. 3

El Sistema de Medición de la Calidad de la Educación, SIMCE aplicado a una población de 285.094 alumnos asistentes a cuarto año básico en 1999, fue más exigente que las pruebas aplicadas en años anteriores y mostró los siguientes resultados generales:

En Lenguaje y Comunicación: Comprensión Lectora, el 81% de los estudiantes mostró un nivel de desempeño entre un nivel básico y alto. Lo que significa que solamente un 19% de los alumnos estuvo en un nivel deficiente.

En Educación Matemática, el 67 % de los estudiantes logró puntajes entre los niveles básico y alto, lo cual mostró que un 32% de ellos se ubicó en un nivel deficiente.

En Comprensión del Medio Natural, Social y Cultural, el 27% de los alumnos se ubicó en un rango deficiente, lo cual significa que el 73% de ellos alcanzó puntajes que los ubicaron entre los niveles básicos y alto.

Lo anterior muestra que aproximadamente el 30% de la población estudiantil del primer subciclo básico, no alcanza niveles básicos de aprendizaje, lo cual corrobora la necesidad de mejorar estos resultados, especialmente en el sector de la educación municipal.

Un indicador referido a la educación media, es la tasa de deserción, que en el 2000 fue de un 4,1% y la de aprobación fue igual a 89,4%³.

Docentes

De acuerdo a las Políticas Educativas del país, los docentes constituyen el factor más importante en el proceso educativo y en la implementación de la Reforma Educacional iniciada en 1990. En Chile trabajan alrededor de 144.300 docentes, de los cuales un 84,3 % se desempeña en el sector subvencionado y el restante 15,7% en el sector particular³.

En este sentido, una de las prioridades de la Reforma Educacional chilena, se ha orientado al fortalecimiento de la profesión docente. Para ello, se creó el Programa de Mejoramiento de la Formación Inicial de Docentes, que se aplica en 17 instituciones de Educación Superior del país.

Ponerlo en práctica, significó un importante esfuerzo del Estado para renovar y mejorar el curriculum académico de las instituciones formadoras de educadores. En este sentido, entregó en el 2000 un total de 582 becas para estimular el ingreso de alumnos a las carreras de pedagogía, lo que significó recursos por \$569 millones³.

En cuanto al perfeccionamiento para mejorar la labor docente, el MINEDUC mantiene desde 1996 el programa de Becas al exterior para profesionales de la educación[6][7]. A través de él, durante el año 2000, se entregaron 842 becas de pasantías y 68 para estudios de diplomados.

Desde 1996 se ha diseñado e implementado el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educacionales Subvencionados , y su aplicación en los años 2000-2001, benefició a 1.699 comunidades educativas.

Asistencialidad Escolar.

El Estado chileno, contribuye a la educación Parvularia, Básica, Especial, Media y Superior, con recursos financieros, apoyos técnicos e insumos materiales especialmente de los estudiantes de escasos recursos.

En la Educación Superior en particular, los estudiantes de bajos ingresos, cuentan con créditos y becas.

A través de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, J.U.N.A.E.B. institución descentralizada del Estado relacionada con el Ministerio de Educación, se desarrollan programas de asistencialidad a preescolares y escolares de enseñanza básica, media y especial; entrega alimentación a alumnos con problemas socioeconómicos que asisten a escuelas y liceos subvencionados y, a preescolares que asisten a establecimientos de J.U.N.J.I. e INTEGRA .

En el año 2000, alumnos (as) de educación básica, que asistieron a establecimientos de alta vulnerabilidad recibieron 218 mil atenciones alimenticias de mil calorías, 557 mil atenciones alimenticias de 700 calorías y más de 10 mil atenciones alimenticias de 250 calorías. A estudiantes de educación media se les otorgaron 38 desayunos y 140 mil raciones de almuerzo.³

Dos importantes programas ha incorporado la JUNAEB en beneficio de los estudiantes de enseñanza básica: en el año 2000 benefició con el Programa de Salud Oral, a 54 mil estudiantes y el Programa de Salud Escolar a 167 mil escolares.³

Asimismo, en el año 2000 entregó 2.900 becas Residencia Familiar, 2.200 becas de internado a 2.900 y 900 becas Primera Dama. Además entregó 940.000 sets de útiles escolares a alumnos de educación básica y de educación media.

1 Ley N° 18.956 Diario Oficial de la República de Chile. Marzo 1990

[7][2] Diario Oficial 15 Noviembre 2001

[8][3] Compendio de Información Estadística Educacional Año 2000. MINEDUC

4 Aporte fiscal directo : contribución del estado al financiamiento de las universidades existentes al 31 de diciembre de 1980 y a las instituciones que de ellas se derivaron, cuyo monto anual y distribución se determinan conforme a la normas del Art. 1° D.F.L. N° 4 de Enero /81.

[9][6] Fondo Nacional para el Desarrollo de las Artes, estos fondos concursables son administrado conjuntamente por la División de Cultura y las Secretarías Regionales Ministeriales.

7 Este programa ofrece alternativas de perfeccionamiento en dos modalidades: pasantías y diplomados. Las pasantías constituyen un perfeccionamiento de corta duración con énfasis en el intercambio . Los diplomados son estudios que conducen a una especialización de corta duración.

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

MODELO AUTOCRÁTICO.

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resultó deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al

reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

EL MODELO DE CUSTODIA.

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

EL MODELO DE APOYO.

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados. El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los

administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

EL MODELO COLEGIAL.

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a si mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.

CONCLUSIONES SOBRE LOS MODELOS

- * En la práctica están sujetos a cambios evolutivos.
- * Se hallan en función de las necesidades de los empleados.
- * Cualquiera de ellos puede explicarse exitosamente en algunas situaciones.
- * Se pueden modificar y ampliar

5.- Hipótesis

En las organizaciones con el giro restaurantero (servicio alimenticio) el principal modelo es autocrático

6.- Definiciones operacionales

Modelo Autocrático: Se basa en el poder, su orientación administrativa es de autoridad mientras que la orientación de los empleados es de obediencia, en el resultado psicológico de los empleados existe una dependencia hacia el jefe, las necesidades de los empleados son de subsistencia y el resultado del desempeño es mínimo

Modelo de Custodia. Se basa en los recursos económicos, su orientación administrativa es de dinero mientras que la orientación de los empleados es de seguridad y prestaciones, en el resultado psicológico de los empleados existe una dependencia de la organización, las necesidades de los empleados son de seguridad y el resultado del desempeño es de cooperación pasiva.

Modelo de Apoyo. Se basa en el liderazgo, su orientación administrativa es de apoyo mientras que la orientación de los empleados es del desempeño laboral, en el resultado psicológico de los empleados se promueve la participación, las necesidades de los empleados son de satisfacción de categoría y reconocimiento, el resultado del desempeño es de animación de impulsos.

Modelo Colegial. Se basa en la asociación, su orientación administrativa es de trabajo en equipo mientras que la orientación de los empleados es de conducta responsable, en el resultado psicológico de los empleados se promueve la autodisciplina, las necesidades de los empleados son de autorrealización, el resultado del desempeño es de entusiasmo moderado.

7.- Operacionalización de las variables

Variables extrañas: ruido, distracción, presión del tiempo

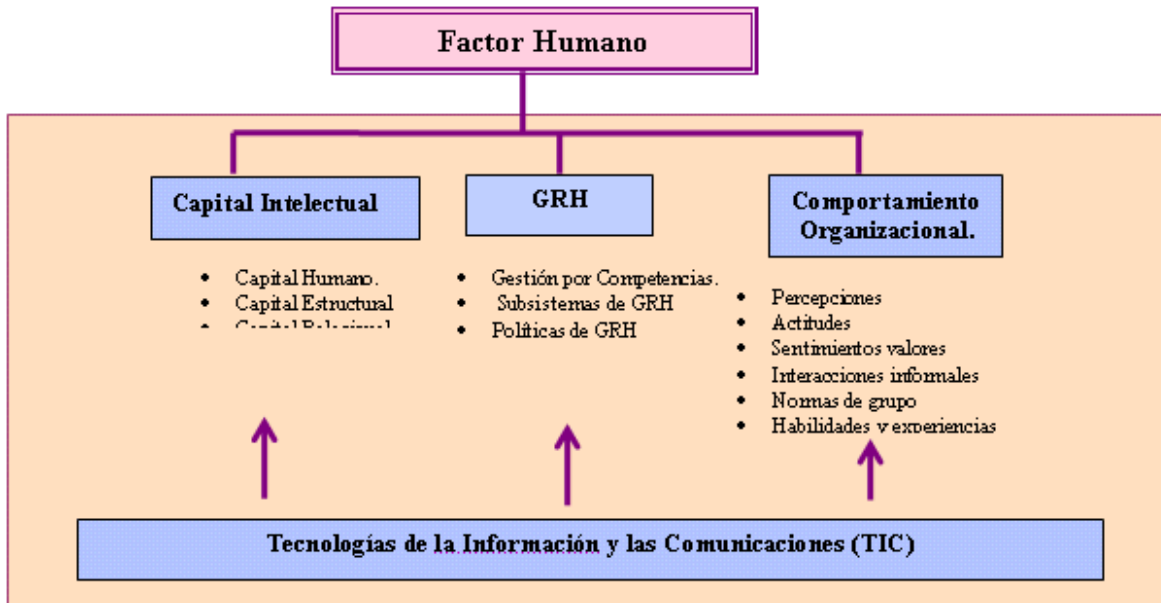
Variables independientes: En las organizaciones con el giro restaurantero (servicio alimenticio) el principal modelo es autocrático.

Variables dependientes: El modelo predominante fue autocrático.

●

Newstrom, J; y Davis, K. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Edit. Mc Graw Hill, México, 1999

Organización por factor humano:



Competencias prioritarias de ejes de gestión:

EJES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Alinear el capital humano a

la **estrategia de la empresa** es el desafío de muchas compañías en los últimos tiempos, las cuales están en constante desarrollo y sin duda con el fin de

lograr **procesos productivos** o de comercialización exitosos. Es en ese sentido que los directivos de una organización se preguntan, ¿quienes son los que llevan a cabo estas acciones permitiendo el logro de estos ambiciosos objetivos? ¿Quienes hacen posible que se incrementen los procesos productivos dentro de una organización? ¿De quienes depende finalmente el éxito o fracaso de una empresa?

Hoy en día los empresarios consagrados tienen plena certeza de que en gran medida el resultado de dichos procesos dependerá del equipo de trabajo que esté detrás de la organización. Resulta fundamental para la empresa entonces lograr conformar un equipo de trabajo óptimo, que sea eficaz y cohesionado, dado que su capacidad de competitividad dentro del mercado, provendrá en primer lugar de la calidad de sus trabajadores, será éste entonces uno de los más importantes desafíos en el presente.

Las organizaciones son un conjunto de personas que realizan actividades con el fin de alcanzar los objetivos de ésta. Es por esto que es fundamental realizar un buen trabajo al momento de seleccionar a una persona para un cargo determinado. Es importante que la persona que ocupe tal o cual cargo cumpla con las competencias que el puesto requiere. De lo contrario no contribuirá al fin último de la empresa, que es lograr sus objetivos estratégicos. Una preocupación importante hoy, es potencializar las características del personal que integra la organización en función de los puestos y las tareas que deberán cubrir. Es por esto que se definen cuidadosamente las cualidades y competencias que serán necesarias para cada cargo.

Para entender que es la **gestión por competencia** debemos saber que entendemos por competencia, la cual podemos definir como las características

ocultas (y por descubrir) de la persona, que está relacionada directamente con su puesto de trabajo basándose en sus capacidades cognitivas, conductuales, el concepto que tiene de sí mismo, rasgos de carácter, etc. Por lo tanto, la competencia será todo tipo de característica individual que se pueda medir de forma fiable y que se demuestre en su forma de trabajo.

La **gestión por competencias** como herramienta en la **planificación estratégica de recursos humanos** ha comenzado a ser fundamental para el éxito de la organización, por lo tanto, mediante este trabajo buscamos dar a conocer lo que es la gestión por competencias, sus objetivos y principales modos de uso. El objetivo principal de la **gestión por competencias** es utilizarla como una herramienta destinada a potenciar el desarrollo de las personas dirigido al logro de los objetivos de la organización.

Alcanzando las siguientes metas lograremos alcanzar el objetivo principal:

- Reconocer y definir una competencia.
- Identificar los tipos de competencias.
- Desarrollar e implementar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias.
- Alinear la gestión por competencias con los procedimientos y técnicas utilizados en el área de Recursos Humanos.

Debemos considerar que algunas organizaciones ponen énfasis en desarrollar competencias técnicas y a veces se olvidan que es indispensable la comunicación entre áreas. Por otro lado es posible que un empleado excelentes competencias técnicas deje de hacer bien su trabajo por un tiempo. No es un problema de capacidad, porque sabemos que la tiene, pero puede estar relacionado con su vida personal. Por lo tanto es indispensable desarrollar y encontrar un equilibrio entre ambas clases de competencias ya sea para la empresa, gerencias, áreas o

sectores como para el empleado. Las organizaciones, deben contar con procesos para identificar, desarrollar, reforzar y evaluar las competencias corporativas como las individuales y es responsabilidad de los directivos ejecutarlos.

Tipos de competencias

- **Competencias diferenciadoras:** Son aquellas que distinguen a un trabajador superior de uno mediano en su cargo.
- **Competencias umbral o esenciales:** Son las necesarias para lograr una forma de trabajador mediano o mínimamente adecuado para el cargo.
- **Competencias claves:** Son aquellas que se buscan en un trabajador que resultan eficaces para la tarea de la empresa. Estas son las más importantes en una empresa, de aquí se desprenden una serie de competencias más que analizar, como:

Por dificultad de adquisición:

- **Conocimientos:** Se obtiene por una técnica específica.
- **Habilidades:** Se obtienen a través de la formación y experiencia.
- **Capacidades:** Están relacionadas con rasgos o características personales, son más difíciles de obtener y modificar a corto plazo.

Por similitudes temáticas entre competencias:

Se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central.

- Comunicación
- Gerencia/Gestión
- Solución e innovación
- Logro y acción

Características de las competencias

1. Adecuadas al negocio.
2. Adecuadas a la realidad actual y futura.
3. Operativas, codificables y manejables.
4. Exhaustivas (abarcan todos los aspectos de la organización y de las personas).
5. Con lenguaje y conceptos conocidos por todos.
6. De fácil identificación.

Principales áreas de aplicación de la gestión por competencias:

1. **Descripción del cargo:** Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otro.
 - *Corto plazo:* Considera las características de la persona para tomar decisiones organizativas (que necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta).
 - *Mediano plazo:* Analiza el grado de adecuación de la persona a los requerimientos de los puestos. Así mismo, identifica candidatos para cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
 - *Largo plazo:* Plantea un plan de adecuación de la persona a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo.
2. **Integración de equipo de trabajo:** Una vez que reconozco las cualidades de cada sujeto, soy capaz de asignar a las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen, por lo tanto, se obtendrá como consecuencia, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a lograr los objetivos del departamento y de la empresa, y no exclusivamente los personales.

3. **Implantación de una cultura organizacional:** posibilita que la organización implemente y ponga en funcionamiento la cultura organizacional deseada, pues se conoce a los integrantes del equipo, quienes, en definitiva, adoptan, moldean y conforman la cultura.
4. **Barreras generacional:** Gracias a este modelo se es capaz de obtener el potenciales de cada generación y sacar sus mejores competencias definiéndolos en un puesto de trabajo, ya que cada uno sabe para lo que es bueno, lo que ayuda a complementarse y formar un equipo.
5. **Apreciación del potencial:** Para una empresa es un factor de éxito adicional el definir las competencias clave que se requieren para el buen funcionamiento de la persona en un puesto.
6. **Dirección por objetivos:** Una buena dirección por objetivos se apoya de la gestión por competencias, ya que, ésta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados de negocio.
7. **Gestión del cambio:** se consigue tener información necesaria y precisa con la que se debe contar al momento de un cambio. Además la reducción de las tensiones generacionales y obtención de una mayor integración hace que la persona se comprometa más y reduzca la resistencia al cambio.
8. **Competencias claves de la organización:** Las empresas plantean la estrategia de sus negocios en función del desarrollo de sus competencias claves.

Finalmente, presentamos la metodología de **gestión por competencias** según Martha Alles

La gestión de competencias busca lograr que los recursos de la organización estén alineados con las estrategias de negocios (misión y visión).

Pasos para implantar la gestión por competencias:

1. Definición (misión y visión de la empresa)
2. Definir competencias por la máxima dirección de la empresa tanto cardinales (aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización), como específicas (para ciertos grupos divididos por áreas o funciones). Competencias que se definen en función de la estrategia de cada organización.
3. Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencia y comportamientos.
4. Asignar competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
5. Determinar brechas entre competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
6. Diseños de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias:
selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

Ernst & Young (2008). Manual del director de Recursos Humanos. Recuperado de

Domingo J. Delgado M. (2000). Modelo de gestión por competencia.

Alles, M. A. (2010). Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Gránica.

Aguilera Robollo F. & Reyes Madrid J. (1996). Gestión dinámica de los recursos humanos.

1. LA EVALUACIÓN ORIENTADA A LA TOMA DE DECISIONES DE MEJORA

1.1. La concepción de la evaluación

Hay un amplio consenso en considerar a la evaluación como un proceso consistente en identificar, obtener y proporcionar información útil y valiosa acerca de un programa, valorándolo en sus metas, en su planificación, en su realización y en sus resultados, con el propósito de contribuir a su comprensión que guíe la toma de decisiones, y con el criterio de su valor, como respuesta a las necesidades, y de su mérito o calidad (Stufflebeam y Shinkfield, 1987).




El enfoque de evaluación orientada a la toma de decisiones de mejora se centra en conocer mediante la recogida sistemática de información:

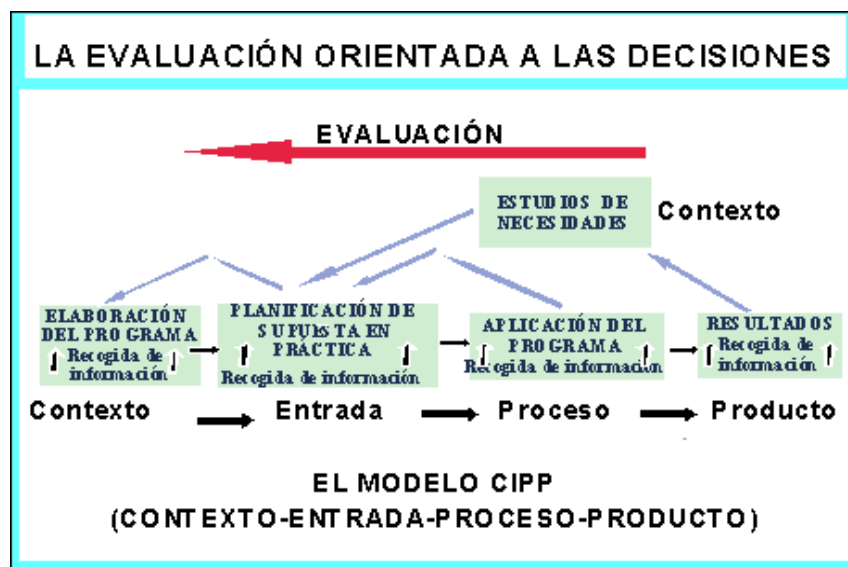


Las necesidades en sus contextos



La calidad de los programas y sus metas, en coherencia con las necesidades

- 
 La planificación de la puesta en práctica de los programas, junto con el estudio de los recursos necesarios incluidos la formación del personal
- 
 El seguimiento de la aplicación
- 








Los resultados y su impacto.

1.2. Los clientes de la evaluación

Cuando se decide realizar la evaluación de un programa, o de una institución, desde el principio se debe identificar a los diferentes grupos implicados y sus necesidades de información. Por ello, los evaluadores deben atender no sólo las demandas de quien debe tomar las decisiones, sino que, por cuestiones éticas,

también debe atender a las personas que forman parte de la institución y están implicadas en los programas y en su evaluación informándoles de los resultados de la evaluación.




La evaluación debe servir, por tanto a:

-  Los responsables del programa,
-  Los que lo llevan a la práctica,
-  Los que se benefician de los servicios del programa,
-  Las empresas que emplean a los formados en el programa.
-  La sociedad.

Los evaluadores deben informar a todos, sin ocultar información relevante, dado que dificultaría las posibilidades de mejora y serviría a unos frente a otros. La información evaluativa debe aportar nuevas luces sobre las concepciones de la naturaleza de los problemas sociales o sobre la teoría implícita de las actividades de los programas. Los evaluadores al concluir su trabajo evaluativo, deben informar a todos los que intervienen en el programa sobre cómo trabaja el programa y cómo mejorarlo en coherencia con los cometidos o fines para los que se creó junto con las necesidades actuales y futuras detectadas.

1.3. Los criterios para evaluar los programas

Tres son los principales criterios utilizados en la evaluación de los programas:


-  Los criterios epistemológicos
-  Los criterios legislativos
-  Los criterios sociales.

Las metas de los programas, y sus objetivos concretos, es el criterio fundamental para evaluar los programas. Si tenemos un programa educativo fundamentado en la teoría educativa, o en la teoría social, si es un programa social, tendremos criterios precisos para evaluar el programa. El criterio es clave para la evaluación. La fundamentación teórica de aquello que queremos investigar es un elemento importante del proceso de investigación evaluativa, porque en él deben estar recogidas las metas y los principios y contenidos que orientan la acción.

Las exigencias legales, las exigencias sociales y las necesidades reales, actuales o potenciales, son igualmente criterios utilizados para comprobar la calidad de un programa, y su funcionamiento de un programa. Hay programas que se crean por un mandato legal para solucionar una necesidad, y su evaluación debe comprobar si satisface la necesidad para la que se ha creado el programa.

1.4. Los informes de la evaluación

Los informes de evaluación deben mostrar fielmente:

-  Las cuestiones que han aconsejado la evaluación

- Los procesos seguidos desde el principio hasta el final
- Las fuentes de donde se toman la información y los datos
- Los métodos de recogida y análisis de la información y datos
- Los criterios que llevan a emitir los juicios valorativos
- Las recomendaciones de cambio y mejora y los recursos necesarios.

1.5. Las normas que deben guiar la realización de las evaluaciones

Las normas que deben guiar la realización de las evaluaciones han sido establecidas en 1981 por el "Joint Committee on Standard for Evaluation of Educational Programs, Projects, and Materials", y revisadas en 1994, ("The Program Evaluation Standards"), con el fin de que las evaluaciones sean útiles, factibles, éticas y exactas, requisitos fundamentales para que la evaluación cumpla con su objetivo primordial: la toma de decisiones informada que permita introducir mejoras ajustadas a las necesidades reales que motivaron el diseño del programa.

- **Normas de utilidad:** Deben asegurar que sirve a las necesidades de información práctica, centrada en cuestiones importantes. Los estándares de utilidad guiarán la evaluación de tal forma que sean relevantes, oportunos y de influencia. Deben facilitar informes basados en evidencias, sobre aspectos positivos y negativos y debe aportar soluciones para mejorar.
- **Normas de viabilidad:** Deben asegurar que la evaluación es realista y prudente. Debe utilizar procedimientos que no ocasionen demasiados

problemas, y que sean eficientes. Los estándares de viabilidad reconocen que las evaluaciones se realizan en contextos naturales, sus diseños deben ser operativos y sus gastos, en material, personal o tiempo, no deben exceder al requerido por las cuestiones de la evaluación.

■ **Normas de honradez:** Para asegurar que la evaluación es conducida legal y éticamente, basada en compromisos explícitos, que aseguren la necesaria cooperación, la protección de los de los grupos implicados, y la honestidad de los resultados.

■ **Normas de precisión:** Para asegurar que la evaluación revela y comunica la información encontrada; describe con claridad el objeto evaluado en su evolución y en su contexto; revela las virtudes y defectos del plan de evaluación, de los procedimientos y de las conclusiones (metaevaluación) y proporciona conclusiones válidas y fidedignas. La información debe ser técnicamente adecuada y los juicios deben ser coherentes con los datos.

La aplicación de los cuatro grupos de normas del *Joint Committee* aseguran:

- *Una evaluación integral* que afecta a la organización y a las personas implicadas en el programa, desde sus metas y objetivos, hasta la planificación, estrategias, secuenciación y recursos para conseguirlos, los resultados y sus conclusiones y valoraciones.
- *Una evaluación sistemática*, estructurada siguiendo un plan consensuado, asegurando la objetividad y honradez de los resultados.

- *Una evaluación innovadora*, que permite ir comprobando el progreso continuo, así como los elementos que inciden en la mejora continua del programa.
- *Una evaluación para la mejora*, que al ser exacta por fundamentarse en evidencias contrastadas, permite establecer planes de mejora a corto y medio plazo y la valoración progresiva de los avances.

Planes de mejora educacional:

Plan de Mejoramiento Educativo

1) ¿Qué es un Plan de Mejoramiento Educativo?

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta que sitúa a los establecimientos en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes, para esto, debe comprometer a toda la

comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados de un establecimiento y sus Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Esta herramienta permite a los establecimientos abordar cuatro áreas de proceso que consideran el quehacer habitual de un establecimiento, estas áreas son: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos.

2) ¿Cómo se realiza un Plan de Mejoramiento Educativo?

El Plan de Mejoramiento Educativo, se compone de cuatro etapas:

a) Etapa de Diagnóstico: los establecimientos deben analizar los resultados educativos, resultados de eficiencia interna. Además, en esta etapa es la autoevaluación de la Gestión Institucional a través del instrumento que permite el análisis de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las Prácticas.

b) Etapa de Planificación: los establecimientos planifican lo que pretenden realizar en un año para mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógicas, esta etapa requiere que los establecimientos fijen metas y objetivos que le permitan establecer hacia dónde quiere llegar con las acciones que deben diseñar.

c) Etapa de Implementación: corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su Planificación, junto con esto, toma decisiones respecto de ella, es decir, ajusta la Planificación inicial.

d) Etapa de Evaluación: corresponde al periodo en el cual el establecimiento ya está cerrando su Plan y debe reflexionar respecto de lo logrado durante el año y de aquello que se presenta como un desafío para el año siguiente. El establecimiento evalúa globalmente la gestión e implementación del Plan de

Mejoramiento Educativo; junto con esto, evalúa además, el logro de las Metas educativas y de aprendizajes y el logro de los Objetivos asociados a los procesos de mejoramiento, junto con ello, establece las brechas entre lo proyectado y lo alcanzado

3) ¿Existe material que me ayude a realizar un Plan de Mejoramiento Educativo?

El Ministerio de Educación pone a disposición de los establecimientos educativos documentos que orientan la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo, este material está disponible en la zona privada de cada establecimiento en la página: www.comunidadescolar.cl donde además encontrará instrumentos de evaluación diagnóstica por nivel educativo.

www.ministeriodeeducacion.cl // www.comunidadescolar.cl

DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

Niveles de Valoración:

0: No existe registro del trabajo, ni de su cumplimiento.

1: Existe evidencia, inconsistente a la comunidad educativa.

2: Existe evidencia, parcialmente útil a la comunidad.

3: Existe evidencia, con práctica sistemática, se esperan resultados.

4: Existe evidencia, sistematizado, despliegue total, con resultados, retroalimentación y procesos de mejora.

5: Practica eficiente.

Áreas y dimensiones que organizan los establecimientos.

A R E A	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores.
Liderazgo	Visión Estratégica y Planificación.
	Conducción y Guía
	Información y Análisis.

Evaluación diagnóstica de las áreas dentro del establecimiento.

A R E A LIDERAZGO	VALORACION					
Descriptores de las Dimensiones:	0	1	2	3	4	5
1.- El director desarrolla acciones efectivas de comunicación con el sostenedor y establece acuerdos					X	

estratégicos para facilitar la adecuada gestión institucional.						
2.- El director genera una cultura institucional de altas expectativas, identificación y compromiso con el PEI y las metas institucionales, para el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes.					X	
3.- El director, apoyado por el equipo técnico, analizan la coherencia entre las diversas planificaciones, proyectos, programas o acciones de mejoramiento (PEI, Propuesta Curricular, PME, PIE y otros), para asegurar el logro de las metas institucionales y el aprendizaje de todos los estudiantes.			X			
4.- El director y el equipo directivo y técnico definen, difunden, monitorean y hacen seguimiento a las metas de aprendizaje y a los logros institucionales, para el mejoramiento de la planificación anual, proyectos, programas o acciones de mejoramiento.				X		
5.- El director orienta la planificación, el trabajo colaborativo y la implementación de acciones y estrategias, para apoyar específicamente a las necesidades educativas de los estudiantes prioritarios y/o con necesidades educativas especiales.				X		
6.- El director y el equipo técnico aseguran la elaboración y entrega oportuna de los diferentes instrumentos que guían los procesos anuales de enseñanza y de aprendizaje y de la gestión institucional (planificaciones escolares, planificación anual, plan de estudio, entre otros), para garantizar la adecuada implementación curricular.				X		
7.- El director asegura que el tiempo no lectivo de los docentes sea destinado fundamentalmente a actividades de planificación, evaluación, estudio,					X	

perfeccionamiento y reflexión de sus prácticas, para mejorar su quehacer.						
8.- El director establece la articulación con otras instituciones o redes competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y/o necesidades educativas especiales, para mejorar las disposiciones de aprendizaje de los alumnos prioritarios.				X		
9.- El director, el equipo directivo y técnico gestionan alianzas estratégicas y articulan redes de apoyo, para potenciar el mejoramiento de los aprendizajes en pro de las trayectorias educativas y el fortalecimiento de la formación valórica y ciudadana de todos los estudiantes.			X			
10.- El director en conjunto con el sostenedor cautelan que el establecimiento reúna las condiciones de accesibilidad universal, para garantizar los años de escolaridad de todos los estudiantes.			X			
11.- El director en conjunto con el sostenedor definen parámetros de retención, asistencia y aprobación, para definir metas y estrategias institucionales.			X			
12.- El director y el equipo directivo diseñan, implementan y analizan periódicamente mecanismos de recolección y sistematización de información para establecer en conjunto con el equipo técnico y docentes el monitoreo y el seguimiento al logro de los objetivos y metas institucionales.			X			
13.- El director y el equipo directivo planifican e implementan en conjunto con el equipo técnico y los docentes acciones que apoyen la óptima trayectoria educativa de todos los estudiantes.			X			

Áreas y dimensiones que organizan los establecimientos.

A R E A	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores.
Gestión Curricular	Organización Curricular.
	Preparación de la Enseñanza.
	Acción Docente en el Aula.
	Evaluación de la Implementación Curricular.

Evaluación diagnóstica de las áreas dentro del establecimiento.

A R E A GESTION CURRICULAR	VALORACION					
	0	1	2	3	4	5
Descriptor:						
1.- Se elaboran estrategias institucionales para el conocimiento y articulación del marco normativo, favoreciendo las trayectorias educativas de todos los estudiantes.			X			
2.- El establecimiento educacional incorpora en el PEI los principios y orientaciones explicitados en la normativa del Nivel y/o Modalidad.				X		
3.- A partir del conocimiento del marco normativo (Bases Curriculares, Programas de estudio, Programas pedagógicos, Mapas de progreso, entre otras) se elaboran estrategias con foco en el mejoramiento de los aprendizajes.				X		
4.- La carga horaria semanal del Plan de Estudio se organiza considerando las asignaturas o núcleos de aprendizaje con bajos resultados, las metas que el establecimiento desea alcanzar, las necesidades, diferencias individuales e intereses de todos los estudiantes.				X		
5.- Las horas de libre disposición se distribuyen para fortalecer la implementación del currículum y/o las metas de aprendizaje que el establecimiento desea alcanzar (reforzamiento, talleres, visitas guiadas, actividades artísticas, culturales o deportivas).	X					
6.- Evaluar y adecuar anualmente el Plan de Estudio, en función de los resultados de aprendizaje y de su coherencia con las Bases Curriculares, PEI, Plan de Mejoramiento Educativo, entre otros. (director y equipo técnico)		X				
7.- La planificación anual se organiza para resguardar la cobertura curricular y			X			

garantizar la implementación del programa de estudios, programas pedagógicos y las adecuaciones curriculares para los estudiantes que lo requieran.						
8.- equipo técnico en conjunto con los docentes definen anualmente el formato, los componentes y los criterios comunes para el diseño de la planificación anual, considerando la cobertura curricular y el aprendizaje de todos los estudiantes.					X	
9.- El equipo técnico coordina instancias de articulación sistemáticas entre docentes de los distintos niveles y modalidades, para fortalecer las trayectorias educativas y el tránsito de todos los estudiantes de un nivel a otro.			X			
10.- La planificación de clases considera variadas estrategias de enseñanza, uso de recursos de aprendizaje y procesos de evaluación, respondiendo a las necesidades educativas de todos los estudiantes, para mejorar los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia de la institución escolar.			X			
11.- La planificación de clases y/o diseño de la enseñanza incorpora estrategias diferenciadas para responder a las necesidades educativas y a la diversidad cultural, social e individual de todos los estudiantes (etnias, credos, contexto geográfico, etc.).			X			
12.- El equipo técnico evalúa y retroalimenta la planificación de la enseñanza diferenciada, para cautelar el avance y cumplimiento de la cobertura curricular y de las metas de aprendizaje.			X			
13.- Los docentes adecuan las planificaciones de las unidades curriculares, de acuerdo a la retroalimentación institucional, para lograr avances efectivos de los aprendizajes de todos los estudiantes.						X

14.- Se concuerda e implementa un Reglamento de evaluación y promoción conocido por la comunidad educativa, que responde al marco normativo, al PEI y a las necesidades educativas de todos los estudiantes.		X				
15.- Los instrumentos de evaluación elaborados por los docentes responden a las necesidades educativas, a la planificación de clases y a los aprendizajes esperados, los que son revisados por la UTP para monitorear y hacer seguimiento al logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.			X			
16.- Los procesos de evaluación son informados oportuna y formalmente a todos los estudiantes y apoderados, para su validación y establecer compromisos para el avance de los aprendizajes.			X			
17.- La UTP asegura y promueve instancias sistemáticas de reflexión técnica de análisis de los resultados del proceso de evaluación, para monitorear y hacer seguimiento al logro de los aprendizajes y reorientar la planificación.				X		
18.- Los directivos, técnicos y docentes diseñan, difunden e implementan estrategias para propiciar un ambiente educativo adecuado, que responden a las necesidades educativas e intereses de todos los estudiantes.				X		
19.- Los directivos, técnicos y docentes promueven una cultura de altas expectativas para el aprendizaje de todos los estudiantes, diseñando estrategias diversas y desafiantes que aseguren avances en los aprendizajes.					X	
20.- Los directivos, técnicos y docentes promueven estrategias de respeto a la diversidad, las que se consideran en el PEI, para garantizar la participación y el aprendizaje de todos los estudiantes.						X

21.- Las clases realizadas por los docentes responden a una estructura (inicio, desarrollo y término), articulando los conocimientos previos para el desarrollo de nuevos conocimientos.					X	
22.- Los docentes comunican a todos los estudiantes el objetivo de la clase y los motivan para el logro de los objetivos esperados.			X			
23.- Las acciones desarrolladas por los docentes en el aula incorporan variados recursos didácticos y tecnológicos, para responder a las necesidades educativas, a los objetivos de la clase y a las disposiciones de aprendizaje de todos los estudiantes.					X	
24.- Al finalizar una clase o experiencia de aprendizaje, los docentes utilizan variadas estrategias para realizar síntesis, evaluar los recursos, el nivel de logro alcanzado y reforzar el aprendizaje.				X		
25.- El equipo directivo y técnico desarrolla procedimientos asociados al seguimiento y acompañamiento a la acción docente en el aula, con instrumentos de monitoreo consensuados y procesos de retroalimentación, que permiten mejorar el quehacer docente en el aula.		X				
26.- El equipo directivo y técnico desarrolla acciones oportunas y periódicas de apoyo específico a los docentes, que presentan dificultades, para el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.		X				
27.- El equipo directivo y técnico desarrolla estrategias sistemáticas y secuenciadas, para el análisis técnico de las buenas prácticas pedagógicas y las dificultades observadas en el proceso de seguimiento, asegurando espacios y tiempos regulares.		X				
28.- El equipo directivo y técnico generan y conducen instancias técnicas periódicas,		X				

para evaluar la cobertura curricular y las metas de aprendizaje que el establecimiento se ha propuesto alcanzar, a partir de los resultados de mediciones tanto internas como externas.						
29.- Se desarrollan instancias técnicas periódicas de seguimiento de la efectividad y articulación de los planes, proyectos y/o estrategias de mejoramiento que se implementan en el establecimiento (PME, PIE, EIB, entre otros), para su evaluación, ajuste o reformulación.		X				
30.- Se definen apoyos diferenciados a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales y rezagos para alcanzar los aprendizajes esperados, sobre la base de los resultados.					X	

Áreas y dimensiones que organizan los establecimientos.

A R E A	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores.
----------------	--

Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI:
	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes:

Evaluación diagnóstica de las áreas dentro del establecimiento.

A R E A CONVIVENCIA ESCOLAR	VALORACION					
	0	1	2	3	4	5
Descriptores:						
1.- El director en conjunto con el sostenedor y el equipo directivo aseguran condiciones y procedimientos para hacer de la escuela un lugar seguro, acogedor y motivador para todos, favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes.				X		
2.- El establecimiento educacional cuenta con un equipo a cargo de la Convivencia Escolar del establecimiento, con funciones conocidas por todos los integrantes del establecimiento educacional, para cautelar la participación democrática y la integración de los actores de la comunidad educativa.				X		
3.- El Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento de Convivencia Escolar son coherentes entre sí, están consensuados y validados por la comunidad educativa, y son evaluados y perfeccionados regularmente para asegurar su pertinencia y vigencia.				X		
4.- El Reglamento de Convivencia Escolar establece normas de convivencia, derechos y responsabilidades y, procedimientos para la resolución de conflictos con criterio formativo y acciones específicas.						X
5.- Los docentes disponen de tiempo para la atención individual y grupal de los						X

estudiantes y apoderados, así como para generar espacios de reflexión e iniciativas en torno a la convivencia escolar y la calidad de las relaciones interpersonales.						
6.- Se implementan estrategias institucionales que fomentan la participación efectiva de todos los actores de la comunidad educativa (en Consejo Escolar, Centro de Padres, Centro de Alumnos, Consejo de Profesores).						X
7.- El establecimiento educacional dispone de estrategias y mecanismos para fomentar una interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores de la Comunidad Educativa, en todos los espacios formativos (en aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).						X
8.- El establecimiento educacional dispone de estrategias claras y consensuadas para prevenir y abordar situaciones de violencia escolar.						X
9.- El equipo directivo genera mecanismos para que los padres, madres y apoderados participen en las instancias que los representan (Consejo Escolar, Centro de Padres) y en la elaboración y revisión de las metas institucionales y de los instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Convivencia u otros).						X
10.- El director con el equipo directivo disponen de mecanismos periódicos para informar sistemáticamente a los padres, madres y apoderados sobre el proceso formativo y el aprendizaje de todos los estudiantes (reuniones de apoderados, talleres para padres, reuniones individuales, etc.)						X
11.- El establecimiento educacional cuenta con mecanismos de participación e información				X		

<p>(por vías escritas, tecnológicas u otras) para integrar y comprometer a los padres, madres y apoderados con la misión y objetivos institucionales, y fortalecer el compromiso de los padres, apoderados y familia con los aprendizajes y las trayectorias educativas de todos los estudiantes.</p>						
<p>12.- El establecimiento dispone de estrategias y mecanismos para informar oportunamente a los padres, madres y apoderados acerca de las situaciones de violencia que ocurran en el establecimiento o que puedan afectar a sus hijos, y los incorporan en las alternativas de solución.</p>						X

Áreas y dimensiones que organizan los establecimientos.

A R E A	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores.
Gestión de Recursos	Recursos Humanos.
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.
	Procesos de Soporte y Servicios.

Evaluación diagnóstica de las áreas dentro del establecimiento.

A R E A GESTION DE RECURSOS	VALORACION					
Descriptores:	0	1	2	3	4	5
1.- El director y el equipo directivo diagnostican las necesidades e incentivos de los diversos actores de la comunidad educativa y contratación del personal, para diseñar un plan de acción consensuado con el sostenedor, que favorezca el logro de los objetivos y de las metas institucionales.		X				
2.- El director, en conjunto con el sostenedor, diseñan e implementan una política de formación continua y perfeccionamiento profesional pertinentes a cada nivel educativo, basada en las competencias de los actores y la necesidad de implementación del currículum, dando respuesta a la diversidad de cada uno de los estudiantes para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.			X			
3.- El director, en conjunto con el sostenedor, implementan procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño del personal, basados en procedimientos y criterios formalmente			X			

consensuados, para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.						
4.- El director, en conjunto con el sostenedor, equipo directivo y técnico (o los docentes), definen, gestionan y evalúan las alianzas estratégicas externas y articulan redes de apoyo, para potenciar el desarrollo profesional de todos los actores.				X		
5.- Se generan y disponen recursos pedagógicos necesarios y suficientes en cada nivel educativo, asegurando su uso adecuado, para apoyar el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes en los distintos niveles, modalidades y tipos de formación.					X	
6.- Los recursos pedagógicos, propios o proporcionados por el Ministerio, son utilizados adecuadamente y adaptados, según las necesidades (Tics, textos, modelos multigrado, bibliotecas, textos braille o macrotipo, entre otros), para apoyar el aprendizaje.					X	
7.- Se establecen y aplican procedimientos internos de distribución, mantención y devolución de los recursos pedagógicos, facilitando el acceso a ellos en tiempos y espacios adecuados, para cautelar su uso en beneficio de los aprendizajes.					X	
8.- Se disponen y utilizan sistemáticamente los laboratorios, rincones de aprendizaje, talleres y recursos pedagógicos, para apoyar los procesos de enseñanza y de aprendizaje de todos los estudiantes.					X	
9.- El equipo directivo cuenta con una política que permite disponer y asegurar el uso adecuado de los recursos tecnológicos con que cuenta el establecimiento para apoyar los procesos de gestión institucional y del uso pedagógico.		X				

10.- El establecimiento cuenta con un sistema de gestión curricular para mantener actualizada la información de sus estudiantes, tanto para la gestión administrativa como evaluativa. (Ej. Ingreso de asistencia, evaluaciones, anotaciones y otros).			X			
11.- El director se apoya en recursos tecnológicos existentes para comunicar el proceso de mejoramiento educativo institucional (Sitio WEB, blog, correo electrónico, entre otros).						X
12.- El establecimiento cuenta con un sistema informático que permite hacer seguimiento a la cobertura curricular de los sectores de aprendizaje impartidos por sus docentes.	X					
13.-. Los docentes planifican utilizando herramientas TIC.						X
14.- Los docentes utilizan herramientas tecnológicas, para optimizar su quehacer pedagógico (mapas, pizarras interactivas, programas computacionales, unidad de aprendizaje multimedia, unidad didáctica digital, DVD entre otros), promoviendo el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes.					X	
15.- Los estudiantes cuentan con espacios de libre disposición para el uso de herramientas tecnológicas.					X	

7.- ANALISIS DIAGNOSTICO SITUACIONAL.

AREA	DIMENSIONES
<p>Liderazgo</p>	<p><i>Visión Estratégica y Planificación. Conducción y Guía. Información y Análisis.</i></p>
	<p>En esta área se observan tres dimensiones que juntas complementan el trabajo en la gestión del desarrollo directivo de liderazgo dentro del centro escolar.</p> <p>Es necesario comentar que no existen descriptores de las dimensiones que justifiquen un trabajo “efectivo” dentro del centro, siendo necesaria la planificación de las mejoras y así implementar una gestión eficaz.</p> <p><i>Se destacan dos descriptores en donde se clarifica su evidencia, trabajo sistematizado, despliegue total, con resultados, retroalimentación y procesos de mejora, estos son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El director desarrolla acciones efectivas de comunicación con el sostenedor y establece acuerdos estratégicos para facilitar la adecuada gestión institucional.

-El director genera una cultura institucional de altas expectativas, identificación y compromiso con el PEI y las metas institucionales, para el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes.

-El director asegura que el tiempo no lectivo de los docentes sea destinado fundamentalmente a actividades de planificación, evaluación, estudio, perfeccionamiento y reflexión de sus prácticas, para mejorar su quehacer.

Existe trabajo también sobre la mantención de la comunicación fluida entre el sostenedor y director del establecimiento, se fortalecen por medio del uso de las tecnologías (videoconferencias), con la finalidad de aclarar y mantener las metas del establecimiento, el cumplimiento de ellas otorgan calidad de resultados.

Así también se demuestra que existe prioridad en el respeto de las normativas de los tiempos de trabajo técnico pedagógico con la finalidad de mantener la atención centrada en el trabajo, en momentos que corresponde.

Con respecto a la existencia de evidencia, con práctica sistemática, en donde se esperan resultados, se observan los siguientes indicadores dentro del establecimiento:

-El director y el equipo directivo y técnico definen, difunden, monitorean y hacen seguimiento a las metas de aprendizaje y a los logros institucionales, para el mejoramiento de la

planificación anual, proyectos, programas o acciones de mejoramiento.

-El director orienta la planificación, el trabajo colaborativo y la implementación de acciones y estrategias, para apoyar específicamente a las necesidades educativas de los estudiantes prioritarios y/o con necesidades educativas especiales.

-El director y el equipo técnico aseguran la elaboración y entrega oportuna de los diferentes instrumentos que guían los procesos anuales de enseñanza y de aprendizaje y de la gestión institucional (planificaciones escolares, planificación anual, plan de estudio, entre otros), para garantizar la adecuada implementación curricular.

-El director establece la articulación con otras instituciones o redes competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y/o necesidades educativas especiales, para mejorar las disposiciones de aprendizaje de los alumnos prioritarios.

Al respecto de estos indicadores que sus resultados están medidos con igual puntuación, aplica que existen, con evidencia del trabajo sistematizado, pero aun no existe un análisis y retroalimentación para un proceso exitoso, se evidencia la preocupación de su implementación pero hay factores organizativos que aun no hacen de estos indicadores una acción de calidad, es preciso tener lineamientos estratégicos de mejora.

Para el nivel de medición en que existe evidencia, parcialmente útil a la comunidad, se observan los siguientes ítems:

-El director, apoyado por el equipo técnico, analizan la coherencia entre las diversas planificaciones, proyectos, programas o acciones de mejoramiento (PEI, Propuesta Curricular, PME, PIE y otros), para asegurar el logro de las metas institucionales y el aprendizaje de todos los estudiantes.

-El director, el equipo directivo y técnico gestionan alianzas estratégicas y articulan redes de apoyo, para potenciar el mejoramiento de los aprendizajes en pro de las trayectorias educativas y el fortalecimiento de la formación valórica y ciudadana de todos los estudiantes.

-El director en conjunto con el sostenedor cautelan que el establecimiento reúna las condiciones de accesibilidad universal, para garantizar los años de escolaridad de todos los estudiantes.

-El director en conjunto con el sostenedor definen parámetros de retención, asistencia y aprobación, para definir metas y estrategias institucionales.

-El director y el equipo directivo diseñan, implementan y analizan periódicamente mecanismos de recolección y sistematización de información para establecer en conjunto con el equipo técnico y

docentes el monitoreo y el seguimiento al logro de los objetivos y metas institucionales.

-El director y el equipo directivo planifican e implementan en conjunto con el equipo técnico y los docentes acciones que apoyen la óptima trayectoria educativa de todos los estudiantes

Como se menciona anteriormente, existe evidencia por su aplicación, es útil a la comunidad, pero no hay mayor trascendencia de la utilidad, esto se interpreta como la carencia en la organización efectiva del trabajo. Es necesario que se implementen estrategias para la mejora del proceso y así mismo se optimiza la calidad de los servicios.

Con respecto a los niveles de valoración de:

No existe registro del trabajo, ni de su cumplimiento.

Existe evidencia, inconsistente a la comunidad educativa.

No son utilizados en la evaluación de Liderazgo, el establecimiento frente a todos los indicadores demuestra evidencia.

AREA	DIMENSIONES
Gestión Curricular	Organización Curricular. Preparación de la Enseñanza. Acción Docente en el Aula. Evaluación de la Implementación Curricular.
	<p>En esta área de ejecución, se presentan cuatro dimensiones, organización curricular, preparación de la enseñanza, acción docente en el aula, evaluación de la implementación curricular. Todas ellas abogan para la preparación de del desarrollo curricular de un establecimiento, gestionado por los directivos.</p> <p>Dentro del nivel de evaluación se encuentra la máxima connotación que sería la “práctica eficiente”, demostrado por valoración cinco, indicadores son los siguientes:</p>

-Los directivos, técnicos y docentes promueven estrategias de respeto a la diversidad, las que se consideran en el PEI, para garantizar la participación y el aprendizaje de todos los estudiantes.

-Los docentes adecuan las planificaciones de las unidades curriculares, de acuerdo a la retroalimentación institucional, para lograr avances efectivos de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Ambos indicadores actúan a favor de un adecuado funcionamiento escolar, siendo necesarias la continuidad y permanencia de ellos a lo largo del desarrollo escolar.

En la siguiente valoración, demostrada con graduación cuatro, y la expresión: “Existe evidencia, sistematizado, despliegue total, con resultados, retroalimentación y procesos de Mejora”, se observan en los siguientes indicadores:

-Equipo técnico en conjunto con los docentes definen anualmente el formato, los componentes y los criterios comunes para el diseño de la planificación anual, considerando la cobertura curricular y el aprendizaje de todos los estudiantes.

-Los directivos, técnicos y docentes promueven una cultura de altas expectativas para el aprendizaje de todos los estudiantes,

diseñando estrategias diversas y desafiantes que aseguren los avances en los aprendizajes.

-Las clases realizadas por los docentes responden a una estructura (inicio, desarrollo y término), articulando los conocimientos previos para el desarrollo de nuevos conocimientos.

-Las acciones desarrolladas por los docentes en el aula incorporan variados recursos didácticos y tecnológicos, para responder a las necesidades educativas, a los objetivos de la clase y a las disposiciones de aprendizaje de todos los estudiantes.

-Se definen apoyos diferenciados a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales y rezagos para alcanzar los aprendizajes esperados, sobre la base de los resultados.

Estos indicadores responden a una organización de los componentes pedagógicos para la mejora de los procesos pedagógicos, pero aun es necesario ejecutar mejoras para su sistematización y así sea resultados de prácticas efectivas.

Con respecto a la valoración tres, “existe evidencia, con practica sistemática, se esperan resultados”, se presentan los siguientes indicadores:

-El establecimiento educacional incorpora en el PEI los principios y orientaciones explicitados en la normativa del Nivel y/o Modalidad.

-A partir del conocimiento del marco normativo (Bases Curriculares, Programas de estudio, Programas pedagógicos, Mapas de progreso, entre otras) se elaboran estrategias con foco en el mejoramiento de los aprendizajes.

-La carga horaria semanal del Plan de Estudio se organiza considerando las asignaturas o núcleos de aprendizaje con bajos resultados, las metas que el establecimiento desea alcanzar, las necesidades, diferencias individuales e intereses de todos los estudiantes.

-La UTP asegura y promueve instancias sistemáticas de reflexión técnica de análisis de los resultados del proceso de evaluación, para monitorear y hacer seguimiento al logro de los aprendizajes y reorientar la planificación.

-Los directivos, técnicos y docentes diseñan, difunden e implementan estrategias para propiciar un ambiente educativo adecuado, que responden a las necesidades educativas e intereses de todos los estudiantes.

Estos indicadores de gestión curricular, están concentradas en valoración tres, en ellos nos indica que es necesario el trabajo en

las mejoras y en la planificación concreta de los puntos a desarrollar.

Es necesario que se determinen criterios en donde Dirección y Unidad técnico pedagógico coordinen sus tiempos de modo efectivo y eficiente para la ejecución en conjunto con la docencia del establecimiento las mejoras curriculares necesarias para garantizar la calidad de la educación, por medio del desarrollo de nuevas e innovadoras estrategias y metodologías en el trabajo diario.

Por tanto en la valoración numero dos con concepto de “existe evidencia, parcial útil a la comunidad”, encontramos los siguientes indicadores a interpretar:

-Se elaboran estrategias institucionales para el conocimiento y articulación del marco normativo, favoreciendo las trayectorias educativas de todos los estudiantes.

- La planificación anual se organiza para resguardar la cobertura curricular y garantizar la implementación del programa de estudios, programas pedagógicos y las adecuaciones curriculares para los estudiantes que lo requieran.

-Equipo técnico en conjunto con los docentes definen anualmente el formato, los componentes y los criterios comunes para el diseño de la planificación anual, considerando la cobertura curricular y el aprendizaje de todos los estudiantes.

-El equipo técnico coordina instancias de articulación sistemáticas entre docentes de los distintos niveles y modalidades, para fortalecer las trayectorias educativas y el tránsito de todos los estudiantes de un nivel a otro.

-La planificación de clases considera variadas estrategias de enseñanza, uso de recursos de aprendizaje y procesos de evaluación, respondiendo a las necesidades educativas de todos los estudiantes, para mejorar los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia de la institución escolar.

-La planificación de clases y/o diseño de la enseñanza incorpora estrategias diferenciadas para responder a las necesidades educativas y a la diversidad cultural, social e individual de todos los estudiantes (etnias, credos, contexto geográfico, etc.).

-El equipo técnico evalúa y retroalimenta la planificación de la enseñanza diferenciada, para cautelar el avance y cumplimiento de la cobertura curricular y de las metas de aprendizaje.

-Los instrumentos de evaluación elaborados por los docentes responden a las necesidades educativas, a la planificación de clases y a los aprendizajes esperados, los que son revisados por la UTP para monitorear y hacer seguimiento al logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

-Los procesos de evaluación son informados oportuna y formalmente a todos los estudiantes y apoderados, para su

validación y establecer compromisos para el avance de los aprendizajes.

-Los docentes comunican a todos los estudiantes el objetivo de la clase y los motivan para el logro de los objetivos esperados.

-El equipo directivo y técnico desarrolla procedimientos asociados al seguimiento y acompañamiento a la acción docente en el aula, con instrumentos de monitoreo consensuados y procesos de retroalimentación, que permiten mejorar el quehacer docente en el aula.

-El equipo directivo y técnico desarrolla acciones oportunas y periódicas de apoyo específico a los docentes, que presentan dificultades, para el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

-El equipo directivo y técnico desarrolla estrategias sistemáticas y secuenciadas, para el análisis técnico de las buenas prácticas pedagógicas y las dificultades observadas en el proceso de seguimiento, asegurando espacios y tiempos regulares.

-El equipo directivo y técnico generan y conducen instancias técnicas periódicas, para evaluar la cobertura curricular y las metas de aprendizaje que el establecimiento se ha propuesto alcanzar, a partir de los resultados de mediciones tanto internas como externas.

-Se desarrollan instancias técnicas periódicas de seguimiento de la efectividad y articulación de los planes, proyectos y/o estrategias de mejoramiento que se implementan en el establecimiento (PME, PIE, EIB, entre otros), para su evaluación, ajuste o reformulación.

Estos indicadores, dan evidencia de una necesaria implementación de plan de mejora, por parte de todo el equipo de trabajo constituyente al establecimiento, estos rasgos se encuentran de manifiesta pero es necesario optimizar su uso.

Para la valoración uno, “existe evidencia, inconsistente a la comunidad educativa”, entendiéndose que las practicas de trabajo no presentan gran generalización y significancia para la comunidad educativa, a continuación se presenta el indicador:

-Evaluar y adecuar anualmente el Plan de Estudio, en función de los resultados de aprendizaje y de su coherencia con las Bases Curriculares, PEI, Plan de Mejoramiento Educativo, entre otros.
(director y equipo técnico)

En esta área se manifiestan una gran decadencia de evidencia concreta y cuantitativa de las evaluaciones, esto es por la escasas de evaluaciones formales y estandarizadas acorde a la modalidad educativa manifestada, los índices de rendimiento escolar, calidad de la educación, se basa en caracteres cualitativos que hacen una abstracción de la medición y no

	<p>ofrece datos relevantes y significativos para la comunidad escolar.</p> <p>En la valoración cero, con representación de “no existe registro del trabajo, ni de su cumplimiento”, existe un indicador, siendo el siguiente:</p> <p>-Las horas de libre disposición se distribuyen para fortalecer la implementación del currículum y/o las metas de aprendizaje que el establecimiento desea alcanzar (reforzamiento, talleres, visitas guiadas, actividades artísticas, culturales o deportivas).</p> <p>Este indicador no se expresa de manera eficiente, destacando la baja carga docente y de profesionales dentro del establecimiento, se presenta al límite de las normativas legales y de trabajo, siendo necesario el recurso humano para el trabajo eficiente a las características del alumnado atendido. (presencia al 100% de alumnos con necesidades educativas especiales permanentes).</p>
--	---

AREA	DIMENSIONES.
Convivencia Escolar	<p>-Convivencia Escolar en función del PEI.</p> <p>-Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.</p>

En el área de convivencia escolar existen dos dimensiones de desarrollo, estas son Convivencia escolar en función del PEI y Formación personal y apoyos a los estudiantes en sus aprendizajes.

Las practicas mencionadas a continuación, se encuentran en una valoración cinco, esto es reconocido como una “práctica eficiente”, por tanto la utilidad de ello a la comunidad escolar es de real significancia y generalización, a continuación se mencionan todos los indicadores que logran esta puntuación:

-El Reglamento de Convivencia Escolar establece normas de convivencia, derechos y responsabilidades y, procedimientos para la resolución de conflictos con criterio formativo y acciones específicas.

-Los docentes disponen de tiempo para la atención individual y grupal de los estudiantes y apoderados, así como para generar espacios de reflexión e iniciativas en torno a la convivencia escolar y la calidad de las relaciones interpersonales.

-Se implementan estrategias institucionales que fomentan la participación efectiva de todos los actores de la comunidad educativa (en Consejo Escolar, Centro de Padres, Centro de Alumnos, Consejo de Profesores).

-El establecimiento educacional dispone de estrategias y mecanismos para fomentar una interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores de la Comunidad Educativa, en todos los espacios formativos (en aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).

-El establecimiento educacional dispone de estrategias claras y consensuadas para prevenir y abordar situaciones de violencia escolar.

-El equipo directivo genera mecanismos para que los padres, madres y apoderados participen en las instancias que los representan (Consejo Escolar, Centro de Padres) y en la elaboración y revisión de las metas institucionales y de los instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Convivencia u otros).

-El director con el equipo directivo disponen de mecanismos periódicos para informar sistemáticamente a los padres, madres y apoderados sobre el proceso formativo y el Aprendizaje de todos los estudiantes (reuniones de apoderados, talleres para padres, reuniones individuales, etc.)

-El establecimiento dispone de estrategias y mecanismos para informar oportunamente a los padres, madres y apoderados acerca de las situaciones de violencia que ocurran en el establecimiento o que puedan afectar a sus hijos, y los incorporan en las alternativas de solución.

Frente al establecimiento de esta área de desarrollo, se observan adecuadas prácticas directivas, siendo en su mayoría prácticas exitosas o eficaces, es necesaria la continuación de ellas durante los periodos laborales, pero no sería de primera necesidad desarrollar un plan de mejora frente a ellas.

Dentro de este diagnóstico, no existen indicadores con valoración cuatro, “existe Evidencia, sistematizado, despliegue total, con resultados, retroalimentación y procesos de mejora.”

En cuanto a la valoración tres, “existe evidencia, con práctica sistemática, se esperan resultados”, encontramos los siguientes indicadores:

-El director en conjunto con el sostenedor y el equipo directivo aseguran condiciones y procedimientos para hacer de la escuela un lugar seguro, acogedor y motivador para todos, favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes

-El establecimiento educacional cuenta con un equipo a cargo de la Convivencia Escolar del establecimiento, con funciones conocidas por todos los integrantes del establecimiento educacional, para cautelar la participación democrática y la integración de los actores de la comunidad educativa.

-El Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento de Convivencia Escolar son coherentes entre sí, están

consensuados y validados por la comunidad educativa, y son evaluados y perfeccionados regularmente para asegurar su pertinencia y vigencia.

En esta área es necesario implementar un plan de mejora, organizado en base a la gestión y cooperación del sostenedor de la fundación y la organización que sostenga el equipo de trabajo.

Sujeto a la valoración cero, uno y dos, no se presentan indicadores.

A R E A	DIMENSIONES.
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos Humanos. -Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos. -Procesos de Soporte y Servicios.
	<p>Como practica eficiente encontramos los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El director se apoya en recursos tecnológicos existentes para comunicar el proceso de mejoramiento educativo institucional (Sitio WEB, blog, correo electrónico, entre otros). -Los docentes planifican utilizando herramientas TIC. <p>En donde queda claramente establecido que se cuenta con las tecnologías necesarias para su implementación como estrategia para la mejora de calidad de la educación.</p> <p>Dentro de la valoración cuatro “Existe evidencia, sistematizado, despliegue total, con resultados, retroalimentación y procesos de mejora”.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se generan y disponen recursos pedagógicos necesarios y suficientes en cada nivel educativo, asegurando su uso adecuado, para apoyar el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes en los distintos niveles, modalidades y tipos de formación.

-Los recursos pedagógicos, propios o proporcionados por el Ministerio, son utilizados adecuadamente y adaptados, según las necesidades (Tics, textos, modelos multigrado, bibliotecas, textos braille o macrotipo, entre otros), para apoyar el aprendizaje.

-Se establecen y aplican procedimientos internos de distribución, mantención y devolución de los recursos pedagógicos, facilitando el acceso a ellos en tiempos y espacios adecuados, para cautelar su uso en beneficio de los aprendizajes.

-Se disponen y utilizan sistemáticamente los laboratorios, rincones de aprendizaje, talleres y recursos pedagógicos, para apoyar los procesos de enseñanza y de aprendizaje de todos los estudiantes.

-Los docentes utilizan herramientas tecnológicas, para optimizar su quehacer pedagógico (mapas, pizarras interactivas, programas computacionales, unidad de aprendizaje multimedia, unidad didáctica digital, DVD entre otros), promoviendo el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes.

-Los estudiantes cuentan con espacios de libre disposición para el uso de herramientas tecnológicas.

Es la gran mayoría de los indicadores de esta área, pero no es de gran urgencia o de maximización e cambios en el plan de mejora de la institución.

En la valorización tres “Existe evidencia, con práctica sistemática, se esperan resultados”, existe el siguiente indicador:

-El director, en conjunto con el sostenedor, equipo directivo y técnico (o los docentes), definen, gestionan y evalúan las alianzas estratégicas externas y articulan redes de apoyo, para potenciar el desarrollo profesional de todos los actores.

El sostenedor del establecimiento debe gestionar y coordinar aun más el trabajo de la unidad, el plan de mejora debe basarse en este lineamiento.

Para la valoración dos, “Existe evidencia, parcialmente útil a la comunidad, demuestran los siguientes indicadores:

-El director, en conjunto con el sostenedor, diseñan e implementan una política de formación continua y perfeccionamiento profesional pertinentes a cada nivel educativo, basada en las competencias de los actores y la necesidad de implementación del currículum, dando respuesta a la diversidad de cada uno de los estudiantes para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.

-El director, en conjunto con el sostenedor, implementan procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño del personal, basados en procedimientos y criterios formalmente

consensuados, para el logro de los objetivos y de las metas institucionales

-El establecimiento cuenta con un sistema de gestión curricular para mantener actualizada la información de sus estudiantes, tanto para la gestión administrativa como evaluativa. (Ej. Ingreso de asistencia, evaluaciones, anotaciones y otros).

En el fondo de estos indicadores, continúan demostrándonos que la carencia como establecimiento es la gestión coordinada con el sostenedor del establecimiento.

En la valoración uno “Existe evidencia, inconsistente a la comunidad educativa”, están los siguientes indicadores:

-El director y el equipo directivo diagnostican las necesidades e incentivos de los diversos actores de la comunidad educativa y contratación del personal, para diseñar un plan de acción consensuado con el sostenedor, que favorezca el logro de los objetivos y de las metas institucionales.

-El equipo directivo cuenta con una política que permite disponer y asegurar el uso adecuado de los recursos tecnológicos con que cuenta el establecimiento para apoyar los procesos de gestión institucional y del uso pedagógico.

En la valoración cero “: No existe registro del trabajo, ni de su cumplimiento.”, existe este indicador:

El establecimiento cuenta con un sistema informático que permite hacer seguimiento a la cobertura curricular de los sectores de aprendizaje impartidos por sus docentes.

En este indicador es necesario implementarlo, por los beneficios que traería consigo a las mejoras de la calidad dentro del establecimiento.

8.-DESARROLLO DE DESCRIPTORES.

Área Liderazgo:

DIMENSIONES	EVIDENCIA
Visión Estratégica y Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> -Programa Educativo Institucional. -Plan anual; directivos, equipo técnico, docentes. -Planificaciones mensuales; docentes. -Planificaciones semanales, equipo técnico, docentes. -Adecuaciones curriculares significativas. -adecuaciones curriculares no significativas. -Planificación de programas de Jornada Escolar Completa. -Programas de Terapias Complementarias. -Programa de inserción laboral.
Conducción y Guía	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de acompañamiento docente. -Devolución del plan de acompañamiento; asesoría técnica pedagógica. -Capacitaciones técnicas. -Capacitaciones pedagógicas. -Seguimiento de metas. -Reuniones de desarrollo de competencias Laborales.
	<ul style="list-style-type: none"> -Traspaso de información con el sostenedor (videoconferencias).

Información y Análisis.	<ul style="list-style-type: none"> -mediación de decisiones director - sostenedor. -Análisis del logro de metas de funcionarios de la institución. -Análisis del funcionamiento del establecimiento semestral. -Análisis funcionamiento establecimiento anual.
-------------------------	--

Área Gestión Curricular:

DIMENSIONES	EVIDENCIA
Organización Curricular	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinaciones técnicas pedagógicas. -Consejo de profesores. -Coordinaciones de niveles de trabajo. -Planificaciones labores. -Adecuaciones curriculares. -Evaluaciones pedagógicas acorde a diversas necesidades educativas especiales.
Preparación de la Enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> -Utilización de decretos, correspondientes; (87/90 Discapacidad intelectual). -Uso formularios de trabajo. -Uso coordinado de estrategias innovadoras para la enseñanza de personas con discapacidad intelectual. -Uso de metodologías de enseñanzas acorde a las necesidades educativas especiales de los alumnos.
Acción Docente en el Aula.	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de leccionario de trabajo. -Registro de bitácora anecdótica. -Uso de planificaciones; anual, mensual, semanal. -Registro audiovisual del trabajo. -Registro visual del trabajo.

Evaluación de la Implementación Curricular.	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de acompañamiento docente. -Cumplimiento de metas. -Resultado de evaluaciones del aprendizaje de los estudiantes; semanales, mensuales, semestrales, anuales.
---	---

Área Convivencia Escolar:

DIMENSIONES	EVIDENCIA
Convivencia Escolar en función del PEI	<ul style="list-style-type: none"> -Acciones para el clima laboral. -Presentación de competencias laborales por cargo.
Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitaciones a nivel local del establecimiento y a nivel nacional de la fundación. -Plan de convivencia escolar. -Apoyo con voluntarios. -Trabajo basado teorías de anticipación. -Trabajo con sistemas de comunicación aumentativo alternativo.

Área Gestión de Recursos:

DIMENSIONES	EVIDENCIA
Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinador de voluntariado. -Reuniones de voluntarios. -Asistencia de voluntarios al establecimiento. -Dotación docente. -Dotación de equipo técnico. -Dotación personal administrativo. -“Escuela Abierta”; participación de la comunidad en el establecimiento. -Participación de estudiantes en práctica, diversas carreras y universidades. -Convenios de colaboración con universidades.
Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> -Captación de recursos por medio de proyectos a privados. -Captación de recursos a estamentos gubernamentales. -Colecta Nacional de la fundación. -Campañas on line de material didáctico.

	<ul style="list-style-type: none"> -Aportes de privados. -uso de red enlace. -uso de Tic.
Procesos de Soporte y Servicios.	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de metas de voluntariado. -uso de planes gubernamentales. -uso de servicios comunitarios.

9.-ANALISIS DE TUS RESULTADOS.

En esta etapa se utilizara la información recopilada en la evaluación diagnostico y en la síntesis diagnostica, en donde se analizaran cuatro áreas de desempeño directivo escolar, estas son: Gestión de Recursos, Convivencia escolar, *Gestión Curricular* y *Liderazgo*.

Liderazgo:

Existen las siguientes dimensiones que prósperamente serán destacados los principales tópicos con muy buena evaluación y los que deberán ser involucrados en el proceso de mejoramiento educativo; las dimensiones son, Visión Estratégica y Planificación, Conducción y Guía, Información y Análisis.

En esta área, se observan buenas prácticas pedagógicas con respecto a la gestión directiva con el establecimiento, las relaciones y comunicación fluida entre directivos, equipo docente y equipo técnico, el desarrollo e eficacia en la obtención

de resultados provechosos y visibles para la comunidad educativa. También se evalúa la priorización del tiempo técnico docente, para una buena práctica pedagógica y la elección de estrategias y metodologías acorde a las necesidades educativas especiales de los estudiantes.

En el área de acompañamiento y seguimiento de las prácticas pedagógicas es necesario la organización y optimización de los tiempos técnicos disponibles para su ejecución y pronta retroalimentación para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

Con respecto al desarrollo de la gestión organizativa en coordinación con el sostenedor en pro de las buenas prácticas pedagógicas, es bastante inexistente, es por esto que es necesario el trabajo colaborativo e interesado en el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Gestión Curricular:

En esta área existen cuatro dimensiones de ejecución, ellas son, Organización Curricular, Preparación de la Enseñanza, Acción Docente en el Aula, Evaluación de la Implementación Curricular; de las cuales existe valoración desde cinco al cero, dando mayor énfasis a las evaluaciones inferiores, creando de esta manera el plan de mejora institucional.

Con excelente evaluación encontramos todas las prácticas de inclusión escolar y de buena convivencia entre estudiantes y nuevas estrategias de aprendizaje, todo plasmado en el plan educativo institucional, esto nos demuestra que no es de emergencia la creación de mejoras. Así también las adecuaciones en las planificaciones acorde a las necesidades educativas de todos los estudiantes, dando cabida a la consigna que todos los estudiantes tienen el derecho de una educación de calidad.

En la consigna número cuatro, se refiere a las coordinaciones de documentación para el uso anual en el establecimiento, también a la costumbre de alto rendimiento o de educación de calidad en los contenidos y a la estructuración de las clases, respetar los momentos del aprendizaje y a las etapas que lleva una clase con inicio, desarrollo y cierre, para agilizar la sistematización de los aprendizajes.

Con respecto a la implementación de momentos reflexivos acorde a los resultados brindados por los estudiantes y las practicas pedagógicas, utilización de recursos técnicos pedagógicos acorde a las características de los estudiantes, y la optimización del horario técnico pedagógico, es necesario crear estrategias de innovación, que prueban las mejoras educativas, esto perteneciente a la valoración tres.

En valoración dos, la prioridad de plan de mejora para las necesidades del establecimiento es la coordinación reflexiva del trabajo multidisciplinario, en donde se debe planificar acorde a los diversos niveles educacionales, coordinando junto con los docentes los contenidos a intervenir y la ejecución de la retroalimentación del trabajo ejecutado con la finalidad de la generalización de los aprendizajes.

Con respecto a las áreas más deficientes es necesario la evaluación del plan anual y la reflexión del equipo de trabajo al respecto de lo ejecutado.

Convivencia escolar:

En esta área del trabajo se identifican las siguientes dimensiones de trabajo: Convivencia Escolar en función del PEI, Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.

En prácticas eficientes se mencionan los programas de convivencia escolar, las normas de convivencia y prácticas que fomentan el trabajo interdisciplinario con el equipo de trabajo, las buenas relaciones humanas manifestadas en los equipos de

trabajo fortalecen las prácticas laborales y a su vez disminuyen considerablemente las frustraciones y desacuerdos laborales.

Sin embargo es necesario establecer mejoras educativas en el ámbito de la creación de mayor seguridad para los funcionarios, acciones que deben ser afrontadas por sostenedor y director del establecimiento. Esto también incluye mejoras de auto cuidado sobre todo en el trabajo con esfuerzo físico para la movilización.

En otro ámbito es necesaria la mejora y la evaluación en la revisión y actualización del PEI y del plan de convivencia escolar, incorporando las innovaciones presentes y buscando nuevas metas a desarrollar, en conjunto con la comunidad escolar.

Gestión de Recursos:

En esta área se intervienen las siguientes dimensiones de trabajo: Recursos Humanos, Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos, Procesos de Soporte y Servicios.

Es los recursos tecnológicos, procesos de soporte y servicio en donde se observan mayores beneficios para el centro educativo, las postulaciones a proyectos han beneficiado las prácticas pedagógicas y dando a las capacitaciones

han ido incorporando los docentes las tecnologías a sus prácticas, solo siendo necesario la mantención permanentes en los equipos tecnológicos.

En los recursos financieros y materiales, se deben ejecutar mejoras desde el sostenedor del establecimiento priorizando la inversión de recursos para la mejora de las prácticas educativas y los tiempos de los docentes en la ejecución de su labor. Contando con los recursos realmente necesarios a las prestaciones educativas.

Respecto a la mayor falencia o debilidad del centro educativo, es el recurso humano, dado las características y las necesidades educativas especiales que presentan nuestros estudiantes, es necesario la inversión y el cumplimiento de lo ofrecido; es decir el personal necesario acorde a la matrícula y las prestaciones ofrecidas dando real cobertura e intervención a lo evaluado y abordado como centro. Esta debilidad pasa desde los cargos de servicios menores hasta la gente necesaria para complementar el equipo multidisciplinario. Para ello el sostenedor debe dar cabida a lo solicitado y ofrecido por el centro

10.- PLAN DE MEJORAMIENTO.

Área del Modelo	Liderazgo.
Dimensiones	Visión Estratégica y Planificación. Conducción y Guía Información y Análisis.
Objetivos	1-Ejecutar acciones estratégicas de coordinación entre sostenedor y director del establecimiento, para el cumplimiento de las metas educativas, bilateralmente.

	<p>2-Implementar monitoreo de metas cualitativas de comportamiento y prácticas; estándares y de metas cuantitativas de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>3-Poner en marcha acciones para conocer las fortalezas y debilidades de los docentes.</p>
Estrategias	<p>1.-Planteamiento de horarios de coordinación semanal, entre sostenedor y director del establecimiento.</p> <p>2.-Aplicación de evaluaciones semestrales y estudio de caso, de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>3.- Realización de FODA del accionar pedagógico y ejecución de su respectiva retroalimentación.</p>
Ámbito a mejorar	<p>1.-Coordinación de liderazgo entre sostenedor y director.</p> <p>2.- Procesos de prácticas educativas.</p> <p>3.- Accionar docente.</p>
Líneas de acción.	<p>1.- Reuniones de responsabilidad coordinada entre compromisos para el funcionamiento corporativo institucional, toma de decisiones que mejoren todos los procesos del establecimiento, (funcionamiento institucional).</p> <p>2.- Docentes, coordinadores áreas técnicas pedagógicas, estudiantes.</p> <p>3.- Docentes.</p>
Responsable	<p>1.- sostenedor y director.</p> <p>2.-Unidad técnica pedagógica, director.</p> <p>3.- Unidad técnica pedagógica, director.</p>

Área del Modelo	Gestión Curricular.
Dimensiones	Organización Curricular. Preparación de la Enseñanza. Acción Docente en el Aula. Evaluación de la Implementación Curricular.
Objetivos	1.- Manifestar un trabajo eficiente en el equipo multidisciplinario, coordinando los temas de intervención en los diversos niveles de trabajo.

	<p>2.- Optimizar los tiempos dedicados al trabajo técnico pedagógico por los docentes, siendo usado exclusivamente para la mejora de las prácticas pedagógicas.</p> <p>3.- Ejecutar reflexiones y retroalimentaciones de los sucesos educativos de los estudiantes del establecimiento.</p>
Estrategias	<p>1.- planificar reuniones de coordinaciones semanales, estableciendo metas claras y compromisos adquiridos.</p> <p>2.- Establecer en horario docente las horas de trabajo técnicos acorde a lo estipulado en el marco legal y que exista supervisión de trabajo semanal por medio de las reuniones docentes con UTP.</p> <p>3.-planificar reuniones mensuales con directivos y equipo técnico, donde se ejecuten exclusivamente estudios de caso y retroalimentaciones de lo trabajado, utilizando todas las mismas informaciones de la intervención.</p>
Ámbito a mejorar	<p>Procesos de aprendizajes, efectividad de la intervención por medio de las mejoras en la comunicación entre profesionales.</p> <p>Optimización de los tiempos de contrato, en pro de la mejora de claridad de la educación.</p>
Líneas de acción.	<p>Docentes. Psicólogo. Kinesiólogo. Terapeuta ocupacional. Estudiantes.</p>
Responsable	<p>Directora. Utp</p>

Área del Modelo	Convivencia Escolar.
Dimensiones	-Convivencia Escolar en función del PEI. -Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.

Objetivos	<p>1.- Implementación y uso de artículos de seguridad para profesionales que utilicen fuerza sostenida en su trabajo.</p> <p>2.-Ejecucion de controles posturales, por medio de profesional idóneo, en el trabajo con fuerza.</p> <p>3.-Evaluacion del PEI y manual de convivencia escolar, de modo semestral por la comunidad educativa.</p>
Estrategias	<p>Compra de fajas posturales y de carga pesada para los trabajadores que la requieren, (chofer de la micro escolar, asistentes de la educación y docentes que requieran cambiar pañales y moviliza a alumnos con necesidades educativas múltiples que se movilizan en sillas de rueda, manifestando dependencia en actividades de la vida diaria.</p> <p>Evaluación y capacitación kinesica, sobre control postural y aprendizaje del uso adecuado de los movimientos y ayudas técnicas que faciliten su trabajo seguro.</p> <p>Ejecutar reunión semestral para la evaluación del PEI y del manual de convivencia escolar, con el fin que toda la comunidad educativa sea participe de sus cambios y se mantengas al tanto de los objetivos del centro educativo.</p>
Ámbito a mejorar	<p>-Bienestar físico y de salud del equipo de trabajo escolar.</p> <p>-Comunicación y clarificación del objetivo del centro educativo, colaborando de modo integral todos los agentes de trabajo en la unidad.</p>
Líneas de acción.	<p>Comunidad educativa.</p> <p>Equipo de trabajo escolar.</p>
responsable	<p>Directora.</p> <p>Kinesiólogo.</p> <p>Sostenedor.</p>

Área del Modelo	Gestión de Recursos.
Dimensiones	<p>-Recursos Humanos.</p> <p>-Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.</p> <p>-Procesos de Soporte y Servicios.</p>

Objetivos	<p>1.- Contar con los recursos humanos necesarios acorde a las prestanzas educativas señaladas.</p> <p>2.- Ejecutar mantenciones a las tecnologías cubierta por el establecimiento.</p> <p>3.- Asegurar los insumos materiales necesarios para el funcionamiento normativo del establecimiento.</p>
Estrategias	<p>1.-. Contratación de personal idóneo al cargo requerido, con la cantidad de horas necesarias para la ejecución de su labor solicitado.</p> <p>2.- Contratar el servicio de un asesor tecnológico semestral, para la mantención de los equipos que lo requieran, para su buen funcionamiento.</p> <p>3.- Ejecución de inventario y compra anual de insumos materiales necesarios para el funcionamiento del establecimiento.</p>
Ámbito a mejorar	<p>Área de recursos humanos del establecimiento. Recursos materiales del establecimiento. Tics del establecimiento. Procesos educativos. Mejorar la calidad de prestaciones de la fundación.</p>
Líneas de acción.	<p>Educandos. Docentes. Equipo técnico. Equipo de trabajo. Comunidad educativa.</p>
Responsable	<p>Sostenedor. Director.</p>

11.- BIBLIOGRAFIA.

Ministerio de educación Chileno:

- 1 Ley N° 18.956 Diario Oficial de la República de Chile. Marzo 1990
- [7][2] Diario Oficial 15 Noviembre 2001
- [8][3] Compendio de Información Estadística Educacional Año 2000. MINEDUC
- 4 Aporte fiscal directo : contribución del estado al financiamiento de las universidades existentes al 31 de diciembre de 1980 y a las instituciones que de ellas se derivaron, cuyo monto anual y distribución se determinan conforme a la normas del Art. 1° D.F.L. N° 4 de Enero /81.
- [9][6] Fondo Nacional para el Desarrollo de las Artes, estos fondos concursables son administrado conjuntamente por la División de Cultura y las Secretarías Regionales Ministeriales.

- 7 Este programa ofrece alternativas de perfeccionamiento en dos modalidades: pasantías y diplomados. Las pasantías constituyen un perfeccionamiento de corta duración con énfasis en el intercambio . Los diplomados son estudios que conducen a una especialización de corta duración.

Modelo organizacional humano

Newstrom, J; y Davis, K. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Edit. Mc Graw Hill, México, 1999

Desarrollo de competencias

Ernst & Young (2008). Manual del director de Recursos Humanos. Recuperado de Domingo J. Delgado M. (2000). Modelo de gestión por competencia.
Alles, M. A.(2010). Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Gránica.
Aguilera Robollo F. & Reyes Madrid J. (1996). Gestión dinámica de los recursos humanos.

www.ministeriodeeducacion.cl // www.comunidadescolar.cl

12.- ANEXOS (evidencia).

PROYECTO

EDUCATIVO

INSTITUCIONAL

“Desarrollando Tamarugos para Iquique”

2013- 2018

PLAN DE TRABAJO ANUAL 2014

Establecimiento	Centro Educativo Los Tamarugos.	RBD	10889-8
Comuna	Iquique	Nº Semanas	Con jec 38 / sin jec 40
Régimen	Diurno	Nº Horas Semanales	
Inicio Año Lectivo	05 marzo 2014	Término Año Lectivo	
Horario de Funcionamiento	08:00 A 17:00hrs		
Fecha Cuenta Pública	28 de marzo.		
Día Celebración Aniversario	04 julio.		
Fechas Reuniones Consejo Escolar	27/03/14 15/05/14 11/09/14 13/09/14		
Fechas Reuniones Jornada de Reflexión	03 - 04 marzo		
Fechas Reuniones CC.PP	10/03 21/04 27/06 04/08 04/09 07/11		
Fechas Consejo de profesores	04 - 11 - 18 - 26 marzo 01 - 08 - 15 - 22 - 29 abril 06- 13 - 19 mayo 03 - 17 - 24 junio		

01 - 25 - 29	julio
02 - 09 - 23	septiembre
07 - 14 - 21 - 28	octubre



MANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR

ESCUELA LOS TAMARUGOS

IQUIQUE

AÑO 2013

Escuela Especial Los Tamarugos

Tadeo Haenke 2215

Iquique



PLAN DE TRABAJO DEL EQUIPO DE GESTION ESCOLAR

2013

I.- Identificación de la Escuela

Nombre : Escuela Especial Los Tamarugos RBD : 10889-8

Dirección : Tadeo Haenke 2215 Fono : 225190

II.- Objetivos General del Equipo de Gestión Escolar

A) Mejorar los resultados de Aprendizaje de todos los Alumnos, según nivel.

B) Fortalecer la Gestión Institucional en sus áreas de Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Recursos técnicos pedagógicos y humanos.

III. Objetivos

III. Objetivos Específicos

1. Fortalecer las prácticas de gestión de los procesos de planificación y de evaluación de todos los procesos curriculares de la escuela, especialmente la implementación curricular.

2. Favorecer la autoevaluación del desempeño profesional de directivos, equipos técnicos y docentes para establecer procesos de fortalecimiento a la función directiva y docente.

3. Monitorear la actualización y ejecución del manual de convivencia escolar basado en las orientaciones emanadas del Ministerio de Educación

PRIMERO: De común acuerdo, las partes declaran conocer que las competencias asociadas su cargo Docente son:

Competencias de Gestión

- 1. Colaborar con el clima organizacional**
- 2. Coordinar eventos de la escuela**
- 3. Proponer cambios y mejoras**
- 4. Realizar la coordinación de nivel**
- 5. Gestionar proyectos**
- 6. Colaborar en el trabajo con voluntarios**

Competencias Técnicas.

- 1. Planificar el curso**
 - 2. Implementar planes de inserción laboral**
 - 3. Formular plan educativo individual**
 - 4. Intervenir en crisis**
 - 5. Realizar clases**
 - 6. Asesorar técnicamente al personal de la escuela**
 - 7. Evaluar el aprendizaje de los alumnos**
 - 8. Asesorar técnicamente a las familias**
 - 9. Actualizar el expediente**
 - 10. Realizar el plan de acciones de prevención, habilitación y rehabilitación kinésica integral de los alumnos**
 - 11. Formular plan anual de trabajo**
 - 12. Acompañar prácticas profesionales**
-

PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD ESCOLAR


CENTRO EDUCATIVO
“LOS TAMARUGOS”
COANIL IQUIQUE

2013

Descripción Pauta Evaluación Docente.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

1 / 1 50% Buscar



Planilla de acuerdos entre observador y docente

La Planilla del plan de acompañamiento de Clases, contempla 4 ejes. Como se relaciona esta con los indicadores significativos de una clase.

Indicadores significativos	Ejes del plan de acompañamiento
Secuencia de la Clase	Planificación
Metodología	Metodología
Uso de material de Apoyo	Ambiente
Acción formativa	Interacción
Orden de la Sala	Interacción y Ambiente

Nueva Pauta descriptiva de Devolución a Docentes

Profesor: _____ Fecha: _____
 Asignatura: _____ Contenido de la clase: _____

Planificación	
Metodología	
Ambiente	
Interacción	


Acuerdos: _____

Firmas: _____

Plan de acompañamiento 2013.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

1 / 2 100% Buscar



**PAUTA DE OBSERVACIÓN
CUANTITATIVA**

Profesor		
Ciclo y curso		
Coordinador UTP		
Fecha:	Hora de inicio:	Hora de Término:
Contenidos de la clase:		

PRACTICAS PEDAGÓGICAS

PLANIFICACIÓN

	D	A	B	I
1 Cuenta con un plan de trabajo escrito.				
2 Incorpora la Unidad Temática en la planificación.				
3 Se planifica desarrollo progresivo del tema: de lo concreto a lo abstracto (niveles ascendentes de complejidad)				
4 Existe coherencia entre el Aprendizaje esperado, las actividades y evaluación.				
5 Se registra implícitamente o explícitamente los cuatro momentos del ciclo de aprendizaje.				
Observaciones:				

METODOLOGÍA

	D	A	B	I
1 Utiliza el error como herramienta de aprendizaje.				
2 Desarrolla los contenidos mediante actividades secuenciadas.				
3 Gradúa las actividades de acuerdo a las características de los alumnos.				
4 Adapta las actividades al contenido de la Unidad Temática.				

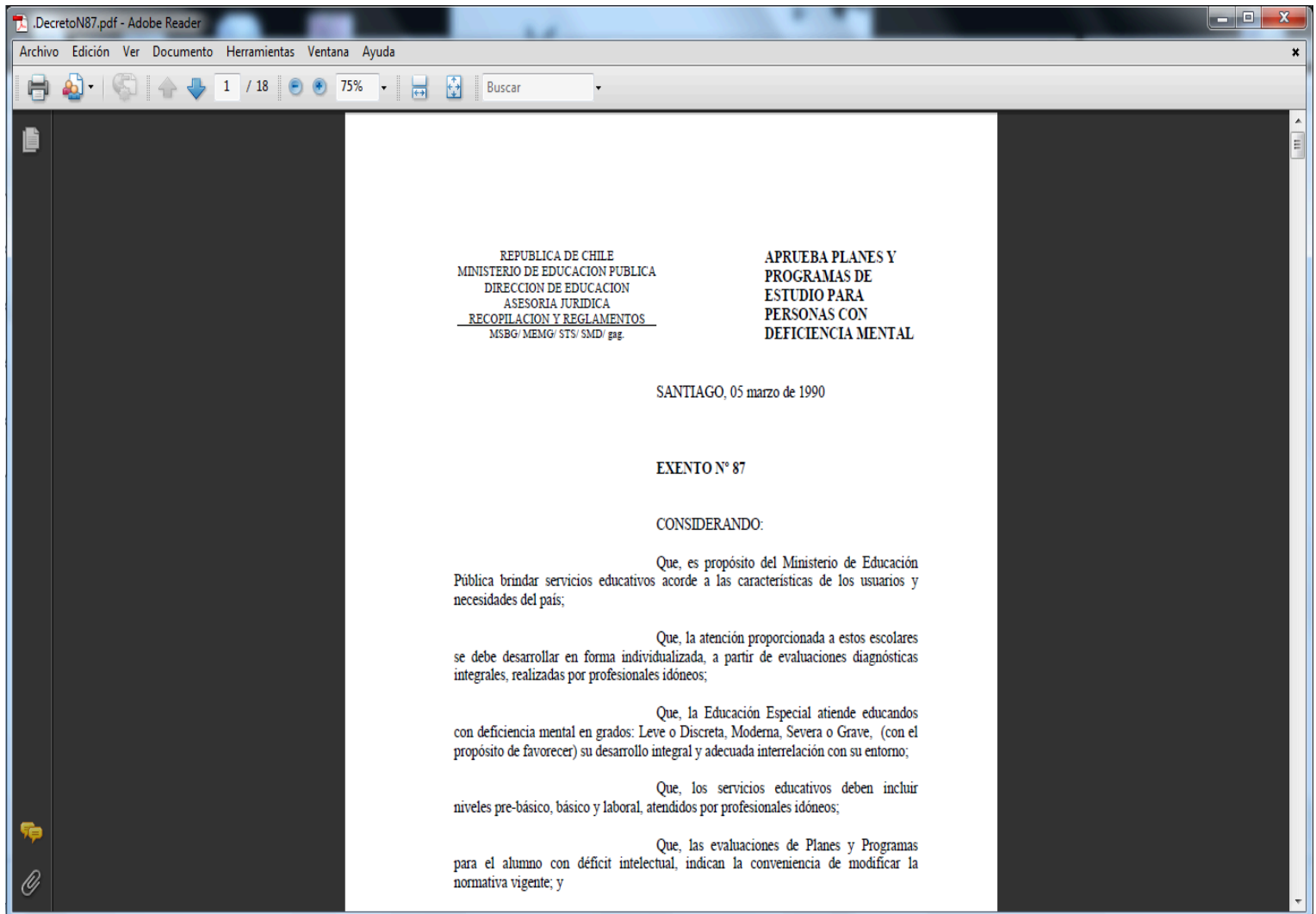


Mil Pesos Mil Sueños

6 Sept. Colecta Nacional

 /fundacioncoanil
 @fcoanil

 **coanil**
fundación
Con la Discapacidad Intelectual



DecretoN815 autismo.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

1 / 17 75% Buscar

REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION
GENERAL
DEPARTAMENTO JURIDICO
RECOPIACION Y REGLAMENTOS
RAN/GGB/SMD/sma

ESTABLECE NORMAS TECNICO
PEDAGOGICA PARA ATENDER
EDUCANDOS CON GRAVES
ALTERACIONES EN LA CAPACIDAD
DE RELACION Y COMUNICACION
QUE ALTERAN SU ADAPTACION
SOCIAL, COMPORTAMIENTO Y
DESARROLLO INDIVIDUAL Y
APRUEBA PLANES Y PROGRAMA DE
ESTUDIO INTEGRAL FUNCIONAL.

SANTIAGO, 31 Diciembre 1990

Nº 815.

CONSIDERANDO:

Que, toda persona independientemente de sus limitaciones físicas, sensoriales y/o intelectuales debe tener acceso a la educación formal;

Que, no se cuenta con una normativa para orientar la atención educacional de personas con graves trastornos de relación y comunicación que alteran su adaptación social, comportamiento y desarrollo individual;

Que, la comunidad educativa, a través de padres y profesionales desea asegurar la prestación de servicios especializados;

Que, para estas personas se requiere inicialmente un enfoque educativo diferente al ya existente en la educación formal;

Que, es labor del Ministerio de Educación establecer los mecanismos que permitan acceder al beneficio de la educación a todo ciudadano; y,

VISTO:

170.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

1 / 27 75% Buscar

GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION

DEPARTAMENTO DE EDUCACION
MINISTERIO DE EDUCACION

Jefa
DIVISION JURIDICA
14 MAYO 2009

30 JUL. 2009

DIVISION JURIDICA
COMITE 3

LNO. JEFE
28 AGO 2009

DIVISION JURIDICA
COMITE 1

CPV. JEFE
28 AGO. 2009

DIVISION JURIDICA

CONTRALORIA GENERAL
OFICINA GENERAL DE PARTES

25 FEB. 2010

90: c/a-ter

DECRETO CON TOMA DE RAZÓN N°0170
SANTIAGO - 14/05/2009

DIVISION JURIDICA

FIJA NORMAS PARA DETERMINAR LOS ALUMNOS CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES QUE SERÁN BENEFICIARIOS DE LAS SUBVENCIONES PARA EDUCACIÓN ESPECIAL.

Solicitud N° 231

SANTIAGO

CONTRALORIA GENERAL
OFICINA GENERAL DE PARTES

25 AGO. 2009

DECRETO N°

CONSIDERANDO:

Que, uno de los propósitos de las políticas educacionales que impulsa el Ministerio de Educación es el mejoramiento de la calidad de la Educación, posibilitando con ello mejores oportunidades de enseñanza para las (los) alumnas (os) de educación especial;

Que, bajo este lineamiento se impulsó la dictación de la Ley N° 20.201, que creó una nueva subvención para niños y niñas con Necesidades Educativas Especiales e incluyó nuevas discapacidades al beneficio de la subvención establecido en el artículo 9° bis del DFL N° 2, de 1998, del Ministerio de Educación;

Que la misma ley estableció que por un reglamento deberían fijarse los requisitos, instrumentos y pruebas diagnósticas que habilitarían a los alumnos con Necesidades Educativas Especiales y/o discapacidades para gozar del beneficio de las subvenciones establecidas para tales déficit;

Que, de conformidad a lo dispuesto en los artículos 9 inciso segundo y 9 bis inciso segundo del DFL N° 2, de 1998, del Ministerio

