



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

**Diagnóstico institucional y Plan de Mejoramiento Educativo
“Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas”**

Profesor guía:

Pedro Henrique Rosales Villarroel

Alumna:

Marina Andrea Arenas Ponce

Santiago - Chile, Octubre de 2018

INDICE

<u>1.- INTRODUCCION</u>	6
<u>2.- MARCO TEORICO</u>	8
<u>2.1 Situación actual</u>	8
<u>2.2 Concepto de Calidad</u>	10
<u>2.3 Eficacia y Mejora continúa</u>	12
<u>2.4 Plan de Mejoramiento aplicado a las escuelas</u>	14
<u>3.- DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO</u>	16
<u>4.- ANALISIS DIAGNOSTICO SITUACIONAL</u>	26
<u>4.1 LIDERAZGO</u>	26
<u>4.1.1 Visión estratégica y Planificación</u>	26
<u>4.1.2 Conducción y guía</u>	27
<u>4.1.3 Información y Análisis</u>	29
<u>4.2 GESTION CURRICULAR</u>	29
<u>4.2.1 Organización Curricular</u>	30
<u>4.2.2. Preparación de la enseñanza</u>	30
<u>4.2.3 Acción Docente</u>	32
<u>4.2.4 Evaluación de la implementación Curricular</u>	33
<u>4.3 Convivencia Escolar</u>	34
<u>4.3.2 Convivencia Escolar en Función de Pei</u>	34
<u>4.3.2 Formación personal y apoyo a los estudiantes</u>	35
<u>5.- DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES Y LEVANTAMIENTO DE EVIDENCIA</u>	36
<u>5.1 LIDERAZGO</u>	36
<u>5.2 GESTION CURRICULAR</u>	38
<u>5.3 CONVIVENCA ESCOLAR</u>	40

<u>5.4 GESTION DE RECURSOS</u>	42
<u>6.-ANALISIS DE LOS RESULTADOS</u>	43
<u>7.-ELABORACION DE PLAN ESTRATEGICO ESCUELA ESPECIAL DE LENGUAJE NUBECITAS</u>	52
<u>7.1 Identificación de los elementos críticos y formulación de líneas de acción</u>	52
<u>7.2 FORMULACION DE PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION ESCOLAR</u>	54
<u>7.2.1 Liderazgo</u>	54
<u>7.2.2 Área Gestión Curricular</u>	58
<u>7.2.3 Área Convivencia Escolar</u>	61
<u>7.2.4 Área Gestión de Recursos</u>	63
<u>8.- COMUNICACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO</u>	66
<u>9.- ADECUACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO AL PLAN ANUAL</u>	67
<u>10.- MONITOREO,SEGUIMIENTO Y EVALUACION</u>	77
<u>10.1 Monitoreo al logro de objetivos</u>	78
<u>10.2 Seguimiento de la Ejecución de acciones</u>	79
<u>10.3 Evaluación a la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo</u>	82
<u>11. BIBLIOGRAFIA</u>	86

ABSTRACT

This project develops an institutional improvement plan based on the results obtained from the institutional diagnosis of the "Special School of Language nubecitas".

To do a compilation of history involving the entire educational community, from management to service personnel through various strategies, such as surveys, guidelines, spotlights groups, personal interviews conducted among others.

Moreover some theories and concepts relating to institutional leadership, curriculum management, school life, resource management, continuous improvement and principles that aim to quality were investigated.

Finally an improvement plan that seeks to address the weaknesses in the diagnosis, in order to deliver the entire school community a process of renewal and improvement in the administrative and educational management as well as in the daily work within arises school classrooms

Keywords: quality improvement plan, strategic planning.

RESUMEN

El presente proyecto desarrolla un Plan de mejoramiento institucional a partir de los resultados obtenidos desde el diagnóstico institucional de la "Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas".

Para ello se realizó una recopilación de antecedentes que involucró a toda la comunidad educativa, desde la dirección hasta el personal de servicio a través de diversas estrategias, como encuestas, pautas, focos grupos, entrevistas personales entre otras.

Por otra parte se investigaron algunas teorías y conceptos en relación al liderazgo institucional, la gestión curricular, la convivencia escolar, la gestión de recursos, la mejora continua y principios que apuntan hacia la calidad.

Finalmente se plantea un plan de mejoramiento que busca dar respuesta a las debilidades observadas en el diagnóstico, con la finalidad de entregar a toda la comunidad educativa un proceso de renovación y mejora en la gestión administrativa y pedagógica como también en el trabajo diario dentro de las aulas de la escuela

Palabras claves: calidad, plan de mejoramiento, planeación estratégica.

1.- INTRODUCCION

La calidad integral tanto de la gestión institucional, como de los procesos pedagógicos que impacten en los aprendizajes y evolución del trastorno específico del lenguaje (T.E.L) que se llevan a cabo dentro de la Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas, son una prioridad para esta comunidad.

Para que esto sea eficaz, se hace necesario promover dentro de esta organización un proceso sistematizado y planificado de cambio educativo, lo que implicará adecuaciones en las estrategias de enseñanza-aprendizaje, desarrollo de las capacidades de directivos, los docentes y asistentes de la educación, mayor énfasis atención en la gestión directiva y potenciación de las estrategias para fortalecer la convivencia escolar.

Para poder llevar a cabo este gran cambio y facilitar la concreción de este plan, esta comunidad cuenta con elementos y recursos que deben ser utilizados como lo son el Proyecto Educativo Institucional (pei), donde se presenta una propuesta orientadora para alcanzar las metas propuestas. Manual de convivencia escolar, reglamentos internos, protocolos de acción entre otros.

Considerando estos recursos se hace necesario recordar y abordar como estos se están aplicando y utilizando dentro de la comunidad con el fin de revisar si están siendo eficaces y están aportando en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados.

Por lo anterior se realizó un diagnóstico institucional que permite establecer la línea de base en que se encuentra la gestión institucional y pedagógica. Dicha información será relevante para la construcción de la propuesta de mejoramiento que se propone para implementación anual. Esta etapa brinda una oportunidad de aprendizaje para la comunidad educativa, puesto que se funda en un proceso reflexivo y participativo.

Finalmente se analizarán los resultados obtenidos en las distintas áreas como el liderazgo, la gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos,

para que con los resultados obtenidos poder plantear un Plan de Mejoramiento cuya finalidad será diseñar una propuesta que permita avanzar progresivamente hacia el logro de los objetivos y metas estratégicas definidas en el PEI de la escuela.

2.- MARCO TEORICO

2.1 Situación actual

La Reforma Educacional impulsa el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de las comunidades educativas y de sus territorios. Esto porque el mejoramiento educativo se juega tanto en las normas que rigen el sistema como también y muy fundamentalmente a nivel de los establecimientos educacionales y en su entorno más cercano; en las aulas los recreos en el trabajo pedagógico de los docentes y en el trabajo de los equipos técnicos; en el personal no docentes, en el liderazgo de los equipos directivos y en los proyectos de cada consejo escolar.

La Escuela debe orientarse hacia un cambio organizacional, dirigido al mejoramiento continuo, que emita a todos los sectores de la comunidad, información adecuada acerca de la organización y de los roles que cada uno ejerce dentro de ella.

En relación a lo anterior han surgido y se están implementando en nuestro país distintas políticas públicas que apuntan al mejoramiento de la calidad a través de planes de mejoramiento y mejora continua en las escuelas

El desarrollo de sistemas educativos, que apunten a un cambio constante con mejora continua a través de una autoevaluación de la gestión educativa, tanto administrativa como pedagógica dentro de ambientes de sana convivencia escolar, está siendo el propósito de las actuales políticas públicas que buscan mayor autonomía en la autogestión de los establecimientos educativos chilenos, logrando alcanzar estándares de calidad a través de la mejora continua.

Existen nuevos cambios en las políticas públicas educacionales que requieren que el sistema educativo promueva el mejoramiento sostenido de los procesos con el propósito de alcanzar la calidad educativa integral, teniendo como base la inclusión. Para concretar la reforma se requiere de un conjunto de acciones y cambios en el sistema normativo y en la estructura de las instituciones

que componen el sistema educacional, pero, por sobre todo, un cambio en la mirada de la educación como un proceso que establece y desarrolla condiciones y capacidades en cada uno de los actores escolares.

El Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la Reforma Educacional ha requerido de cambios normativos dentro de los cuales podemos destacar:

La Ley de Inclusión: Es pieza fundamental del nuevo enfoque, dado que restituye la educación como un derecho social en el que todos los niños, niñas, jóvenes y adultos acceden a ella en igualdad de condiciones. Asimismo, desafía a las comunidades educativas a lograr aprendizajes de calidad organizando la gestión técnico-pedagógica en función de atender a todos los y las estudiantes, sin segregar ni seleccionar. Además, esta ley pone en el centro de las comunidades educativas el Proyecto Educativo Institucional, dado que son las familias las que por mayor grado de afinidad cultural, política o religiosa escogen el establecimiento educacional que recibirá a sus hijos o hijas en función de lo que ellas declaran como horizonte formativo.

Creación de la Subsecretaría e Intendencia de Educación Parvularia: Donde distintos órganos colaborarán con el Ministerio de Educación en el desarrollo, coordinación y organización de los procesos técnico-pedagógicos y normativos, contando así con un mayor apoyo para los aprendizajes de los niños y niñas de este nivel

Ley de Carrera Docente: apunta a desarrollar y fortalecer capacidades por medio de diferentes estrategias, relevando a su vez las comunidades profesionales. En esta línea de la política, es fundamental integrar a los docentes a los espacios de reflexión que abren el ciclo de mejora continua que sustentan el PME, dado que son quienes implementarán en las aulas y en todos los espacios de la escuela/liceo las estrategias de mejoramiento definidas por las comunidades educativas

2.2 Concepto de Calidad

En relación término calidad, en latín significa "cualidad, manera de ser", su significado castellano es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

El significado atribuido a la expresión "calidad de la educación" incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí. Toranzos (2000) sostiene que en el ámbito educativo la calidad puede considerarse en varias dimensiones. En un primer sentido el concepto la calidad puede ser entendido como «eficacia»: una educación de calidad sería aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender al cabo de determinados ciclos o niveles. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa. Una segunda dimensión del concepto de calidad está referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su «relevancia» en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad sería aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares. Finalmente, una tercera dimensión es la que refiere a la calidad de los «procesos» y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva una educación de calidad sería aquella que ofrece un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa. Según las opiniones de Toranzos (2000) las tres dimensiones del concepto son esenciales a la hora de referirnos a la calidad de la educación.

Por otra parte, en opinión de Navarro (1997) la educación de calidad es la que logra resultados que permitan el progreso y la modernización. Elevar la calidad es entonces encontrar los medios necesarios para el logro de los fines. Midiendo los resultados se adecuan los medios pertinentes. De acuerdo a lo señalado por Arrien (1998), la Calidad parece estar muy asociada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del educando, desarrollo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, haciendo que este crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo convierten en un ciudadano útil y solidario.

Desde una visión global e integral, la calidad de la enseñanza es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyacentes, en diversos grados de los aprendizajes y no sólo su resultado final.

En una sociedad democrática, donde debe existir espacio para que mucha gente piense distinto, no hay una única y correcta definición de calidad y, es un concepto relativo que depende del individuo que lo utilice. Por eso, es posible que sea definido según un abanico de cualidades. No obstante, se podría tratar de definir los criterios que cada actor interesado utiliza cuando juzga la calidad de una institución. Este enfoque pragmático llama a establecer un conjunto de criterios que reflejen aspectos de calidad de sentido común y busque formas convenientes para cuantificar dicha calidad sin que estas formas se conviertan en fines. Disponer de un conjunto de criterios desde la perspectiva de distintos grupos y no sustentar una definición unívoca de calidad puede ofrecer una solución práctica a un asunto filosófico altamente complejo, no porque se carezca de una teoría subyacente, sino porque diferentes grupos tienen el derecho de ostentar distintas perspectivas. Es decir, que es perfectamente legítimo que las autoridades gubernamentales demanden eficiencia en los recursos invertidos, que los estudiantes exijan excelencia, que los empleadores esperen un producto con

aptitud para un propósito y que la comunidad en general considere que en la educación superior debe haber calidad total. Por consiguiente, consideramos que este enfoque es adecuado puesto que involucra algunos elementos que deben estar presentes en los procesos de Mejora de las Escuelas, que a continuación se detallan.

2.3 Eficacia y Mejora continúa

A finales de los años 90 surge el movimiento teórico-práctico de la Mejora de la Eficacia Escolar, que integra elementos de esta línea de investigación sobre escuelas eficaces y del movimiento de la mejora escolar. De esta manera, se construye un enfoque más comprehensivo, que considera elementos externos como el contexto, recursos y alianzas estratégicas; y elementos internos, como el enfoque hacia la mejora de procesos y resultados educativos, motivación y expectativas de la comunidad educativa, además de espacios colaborativos entre docentes (Creemers, Stoll, Reezigt, y ESI-Team, 2007).

Por otra parte el de proceso de mejora Continua da a entender que las dimensiones del mejoramiento educativo se van interrelacionando, modificando y consolidando a lo largo del tiempo, con lo que la perspectiva de trayectorias escolares resulta adecuada para comprender de mejor manera cómo los establecimientos educativos generan y sostienen su mejora educativa. Sebring y Montgomery (2015) identifican cinco apoyos esenciales a los procesos de mejora de la escuela, aunque estos no aseguran por sí solos un mejoramiento sostenido. Entre estos elementos se encuentra: la capacidad, compromiso Introducción y responsabilidad del equipo docente con la mejora; la existencia de vínculos positivos entre apoderados y la escuela; un entorno de aprendizaje seguro y ordenado que permita a los estudiantes aprovechar al máximo el tiempo de

enseñanza; un currículum y actividades extraprogramáticas alineadas entre cursos, niveles y asignaturas, que motive y comprometa a los estudiantes; y finalmente, se menciona la importancia de un liderazgo eficaz, en donde los líderes estimulen y enriquezcan el desarrollo de los otros cuatro apoyos organizativos claves. Según Sebring y Montgomery (2015), la concreción de estos apoyos y su articulación requieren de confianza mutua entre los integrantes de la comunidad escolar. Asimismo, los resultados de la interacción entre confianza relacional y los cinco apoyos dependen de: las características de las escuelas, como la trayectoria pasada, el tamaño de la escuela, la dependencia administrativa y el grupo socioeconómico de las familias; de los atributos de la comunidad local, es decir, su historia, entorno socioeconómico, recursos y compromiso con la educación; y de las oportunidades y desafíos, así como de las restricciones que la política educativa oferta a las escuelas, los directivos y los docentes

Distintas corrientes investigativas han intentado identificar los factores que permiten generar mejoras en las escuelas y mantener esos cambios en el tiempo. Si bien no hay absoluta certeza, el liderazgo directivo, el foco en los aprendizajes, la cultura escolar positiva, el clima de altas expectativas, la docencia innovadora y el involucramiento parental, surgen como elementos clave que permiten una mejora sostenida de los aprendizajes de los estudiantes. Cabe señalar que los factores que contribuyen a que las escuelas experimenten procesos de mejora, dependen en gran medida del contexto y los elementos particulares del establecimiento.

Se hace necesario indagar en los mecanismos, dinámicas, herramientas y/o prácticas de gestión que dan soporte al núcleo pedagógico, es decir, a la interacción que ocurre al interior del aula para desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Dentro de la gestión escolar pueden describirse estrategias que van desde aspectos administrativos, hasta los que se vinculan de forma más directa

con el aseguramiento de las condiciones necesarias para un trabajo pedagógico de calidad en la sala de clases entre los que podemos encontrar.

2.4 Plan de Mejoramiento aplicado a las escuelas

EL Plan de Mejoramiento Educativo, Es un instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales: “medio que permitirá llegar al lugar final proyectado” El PME constituye una importante herramienta de planificación y gestión, por medio de la cual cada establecimiento puede alcanzar lo declarado en su PEI. Este debe estar orientado por algunas directrices como lo es estar:

-Focalizando en las necesidades educativas y prioridades formativas como un elemento central de su planificación y gestión institucional y pedagógica.

- Focalizando en las necesidades educativas y prioridades formativas como un elemento central de su planificación y gestión institucional y pedagógica.

-Ampliando el ciclo de mejoramiento continuo, de una lógica de planificación anual a una lógica de planificación estratégica

Los Planes de Mejoramiento Educativo constituyen una importante herramienta de planificación y gestión, por medio de la cual cada establecimiento puede alcanzar lo declarado en su PEI. Tienen por objetivos:

1.- Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas, con foco estratégico

2.- Generar procesos e iniciativas concretas de mejoramiento educativo, contextualizadas y adaptadas, al interior de cada comunidad educativa

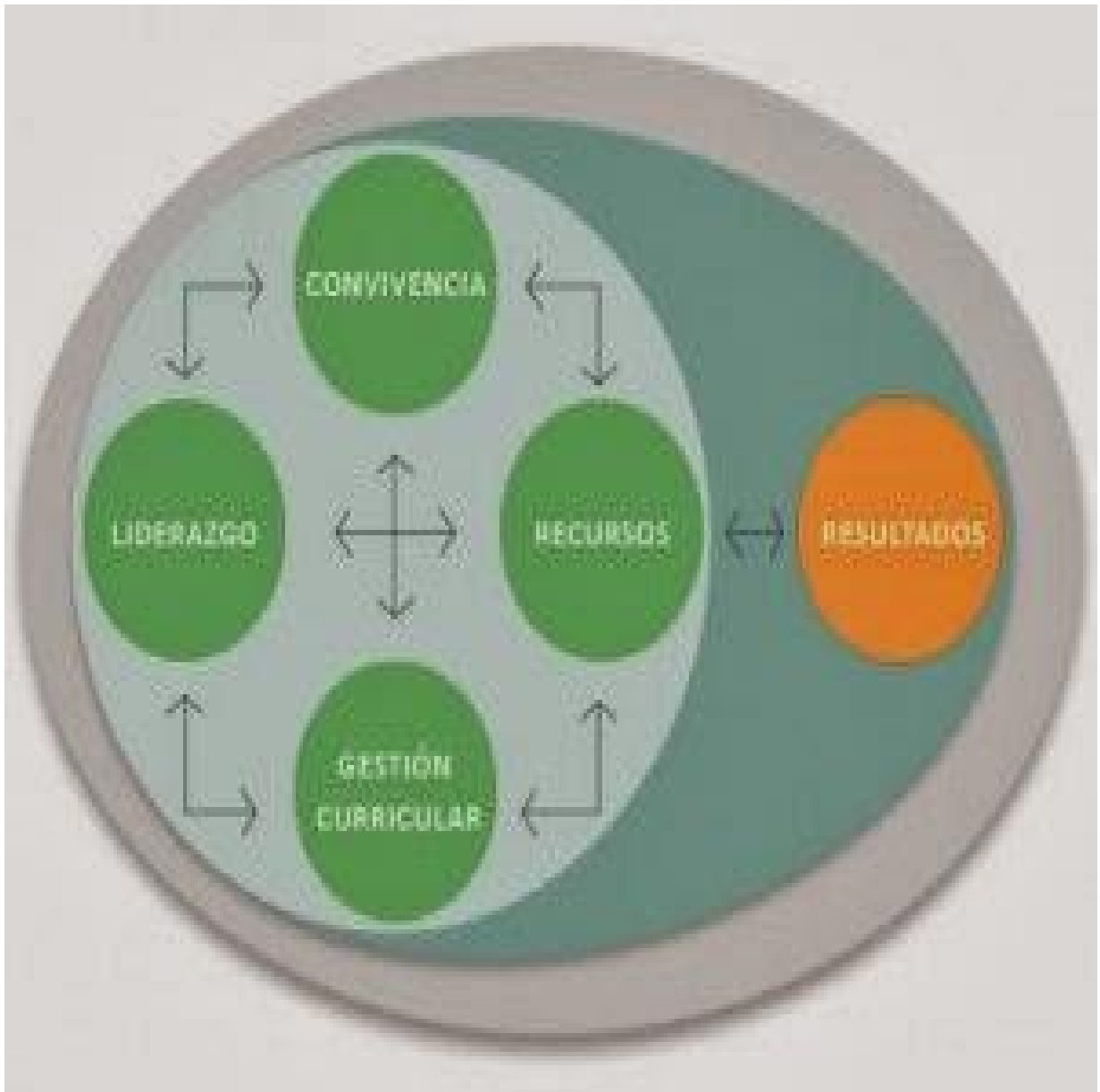
3.- Promover aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de los estudiantes

4.- Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa

La educación es un derecho social, por tanto, debe atender a todos los niños, jóvenes y adultos, brindando igualdad de oportunidades en el contexto de la construcción de una sociedad justa, democrática e inclusiva

El eje central es el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico pedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta área comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.

Para el cumplimiento de lo anterior se hace necesario abordar estratégicamente 4 áreas que a continuación se muestran el siguiente gráfico.



3.- DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

La Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas, nace desde uno de los cerros con más tomas de Chile, el cerro Forestal en Viña del Mar, donde se sitúan gran cantidad de familias con riesgo social y de alta vulnerabilidad. Este proyecto Educativo busca por una parte entregarles a los niños y niñas de este sector un lugar grato, armonioso, libre donde puedan manifestarse como seres únicos y felices, como también busca entregar una educación de calidad con aprendizajes significativos que los lleven a ser personas de bien con valores y sean un aporte a la sociedad actual, por lo que su horizonte se plasma en la visión y misión institucional.

Visión Escuela: Nuestro establecimiento educacional procura ser una institución de alta calidad, educando de forma integral, preocupándose de desarrollar las distintas áreas que se involucran en el desarrollo de los niños, como por ejemplo el área cognitiva, social y emocional, por ende, este proceso se debe centrar en poder satisfacer las necesidades y debilidades, tratando de entregar de forma adecuada oportunidades y estrategias que favorezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Nuestra comunidad educativa acepta la diversidad como una estrategia general cuya meta es alcanzar una educación de calidad para todos; por lo tanto implica una nueva forma de concebir los procesos educativos, de abordar las diferencias individuales de los alumnos, es por esta razón que nuestro establecimiento se compromete con los alumnos o alumnas con necesidades educativas especiales a avanzar hacia una educación que valore y respete a cada persona por lo que es, proporcionándoles a su vez lo que necesite para desarrollar al máximo sus capacidades, aceptando que la diversidad es una de la fuente de riqueza para el desarrollo y aprendizaje de la comunidad educativa.

En un mundo cada vez más competitivo y demandante, es nuestra misión entregar las herramientas necesarias para que nuestros niños con TEL; puedan incorporarse en igualdad y equidad; es por esta razón que nuestra misión se centra en entregar al niño una habilitación y rehabilitación específica para el normal desarrollo y estimulación del lenguaje, mediante un Plan Específico, Tratamiento Fonoaudiológico y un Plan General, realizado por profesionales especializados, teniendo como objetivo central favorecer el desarrollo lingüístico verbal y no verbal, acorde a la edad cronológica de los niños con el propósito fundamental de que el niño o niña se integre al sistema escolar de Educación formal, accediendo al Currículo oficial facilitando una sólida formación valórica que le permita responder de mejor forma a las exigencias de nuestra demandante sociedad.

La Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas será una institución cuyos profesionales estén en la búsqueda constante de información actualizada y científica, con una preocupación de perfeccionamiento y de crecimiento tanto a nivel personal como profesional, a modo de optimizar los procesos de ingreso y egreso de los alumnos.

Tomando en consideración, que la familia es la base de la sociedad y actor fundamental en la formación del educando, nuestro proyecto ha procurado involucrarla de manera activa en el proceso de aprendizaje de los niños, entregando constantemente refuerzo y herramientas específicas para que puedan aportar a la superación del TEL.

Misión Escuela: Nuestro establecimiento educacional tiene como misión entregar educación de calidad a niños y niñas del sector de Forestal Viña del Mar; nuestro proyecto pretende que los padres cuenten con un establecimiento de alta calidad educativa y de infraestructura, entregando de forma transversal valores, creencias y por sobre todo un ambiente acogedor en donde puedan dejar a sus hijos con la

seguridad que estarán bien atendidos y recibiendo las herramientas necesarias para poder ser niños creativos, reflexivos, resolutivos y analíticos, capaces de trabajar en equipo enmarcados en la práctica de valores y formación de hábitos personales y convivencia que les permitan enfrentar positivamente la vida.

Nuestro trabajo está en base al marco curricular de la educación Parvularia actual y como base de funcionamiento el decreto 1300 y 170 que aprueban los Planes y Programas de estudios para alumnos con Trastorno Especifico del Lenguaje. Además, implementamos un currículum integral, llevando a cabo consideraciones y ajustes en la acción y el desarrollo global del niño

Nuestra misión también consiste en el trabajo con los padres y las familias de nuestros niños y niñas, ya que como todos saben ellos son los principales pilares educativos, por esto nuestro establecimiento les brinda una serie de oportunidades, proporcionándoles herramientas como, por ejemplo, charlas y talleres, guías de trabajo en el hogar y por supuesto con entrevistas individuales, reuniones de curso y comunicados a través de cuaderno de comunicación.

Para llevar a cabo este proyecto se requiere de un recurso humano el que ha sido necesario contratar y que consiste en 1 director, 1 jefe utp, 5 docente de aula 5 técnicos en educación especial 1 fonoaudiólogo 1 encargado de mantención 1 administrativo.

En cuando a infraestructura, la Escuela consta de dos pisos, en un primer nivel se encuentran un aula, oficina de dirección y sala de recursos además de servicios higiénicos tanto para los alumnos como para los profesores, así mismo encontramos el comedor y bodega. En un segundo nivel se encuentran 4 salas, gabinete fonoaudiológico y baños de párvulos, las instalaciones educativas se caracterizan por ser amplias, iluminadas y con una adecuada ventilación. Las aulas cuentan con material y mobiliario adecuado a cada nivel, rincones de lectura, sectores de entretención y patios habilitados para el esparcimiento.

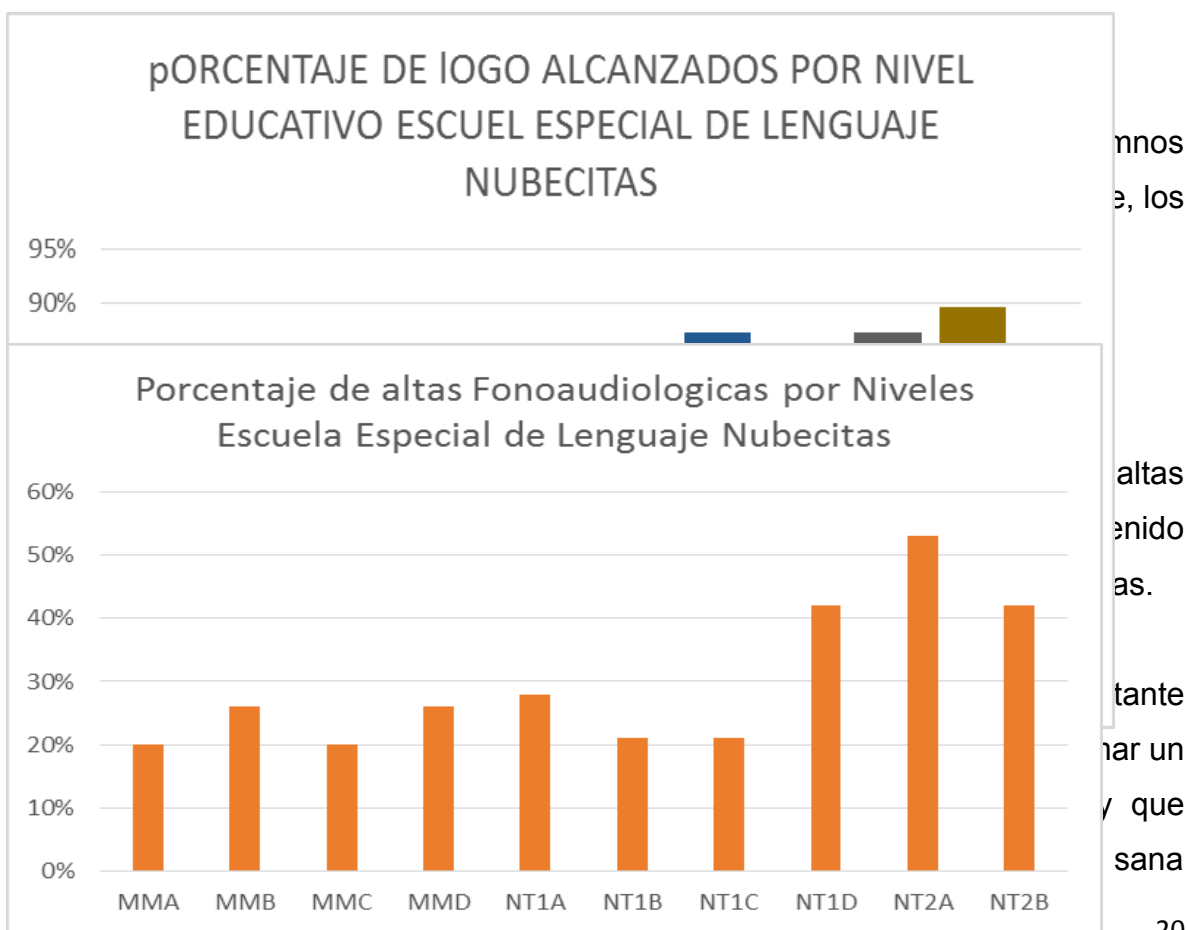
En términos curriculares-pedagógicos, cabe señalar que la Escuela basa su enseñanza un currículum integral que integra las Bases Curriculares y Planes y Programas de Estudio.

Este establecimiento tiene como objetivo el trabajo con niños y niñas, familias, equipos de trabajo y comunidad en general, requiriendo de una metodología activa participativa en donde los niños son los primeros gestores de sus aprendizajes, utilizando para esto diferentes prácticas pedagógicas como por ejemplo juegos de rincones, motivación del lenguaje, juegos centralizados, centros de interés, cuento ejes y proyectos de aulas.

Para eso se utilizará una serie de materiales, de los cuales algunos son facilitados por el establecimiento y otros son fabricados por las educadoras, los niños y niñas. Además, ocupamos el recurso tecnológico para acercar a los alumnos al uso de la tecnología todos esto nos permite alcanzar de manera significativas las metas propuesta para el año escolar

Utilizamos la metodología de proyecto quincenal, en las cuales entregamos a los niños y niñas contenidos y objetivos transversales en cada actividad. Además, realizamos una evaluación y/o observación directa de cada alumno. En cada proyecto trabajamos valores específicos los cuales los incorporamos en nuestro taller de lectura, para posteriormente realizar una actividad del interés del niño. Promovimos la actividad física con nuestro taller de psicomotricidad y clase de educación Física. Además, realizamos actividades para que todos los niños del establecimiento educacional puedan compartir espacios de esparcimiento y aprendizajes significativos.

Estas acciones nos han permitido obtener importantes resultados en los distintos niveles de aprendizaje según el plan de mejoramiento de la escuela que nos indica los porcentajes de logro alcanzados



convivencia dentro del establecimiento nos permite realizar actividades comunitarias muy enriquecedora tanto con los niños y niñas como con el personal.

A nivel administrativo, la escuela está organizada y supervisada por expertos en finanzas por lo que los recursos que ingresan a través de la subvención escolar, son canalizados en sueldos mayores al mínimo nacional, el 80% de los ingresos según la cuenta pública del establecimiento se va al área de remuneración además de invertir en elementos tecnológicos, insumos de aseo, artículos de oficina y mantenciones varias abarca un 5% elementos necesarios que aportan a la labor educativa y favorecen el funcionamiento de la escuela, contamos con una infraestructura adecuada con salas iluminadas y acondicionadas con mobiliario adecuado, además de recursos pedagógicos y material didáctico destinado a cada nivel que imparte. Así mismo los servicios higiénicos tanto para los alumnos como para el personal, todo según lo dispuesto en las normativas vigentes en relación con el funcionamiento de Escuelas especiales de Lenguaje.

Así mismo el sostenedor es el encargado de entregar una infraestructura adecuada, como los bienes y servicios para el desempeño en condiciones requeridas según las normas ministeriales y del servicio de salud correspondiente.

La Infraestructura de la Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas, cuenta con un edificio de dos pisos, con un total de 257 mts² construidos en estructura mixta y una superficie de terreno de 357 mt².

El primer piso es de hormigón armado y el segundo piso en volcometal, los accesos de los alumnos son a través de rampas con barandas de seguridad,

contamos con patios cubiertos y descubiertos abarcando una superficie de 236 mt².

El total de las salas son cinco aulas con capacidad para 14 alumnos, estas salas de clases son iluminadas y ventiladas con luz natural a través de ventanas de aluminio con protecciones y artificial con canoas de luz fluorescente e iluminaria de emergencia, todas las salas cuentan con sistema de electricidad con protección.

El diseño de cada sala tiene como objetivo individualizar el cuidado y la exploración de cada niño todas están decoradas en colores llamativos e inspirados para crear una estadía de los alumnos en un lugar lleno de estimulación tanto en el espacio concreto, como en muebles y materiales coordinados para estimular las capacidades físicas, motoras, cognitivas y sociales.

Para la mantención del establecimiento, el sostenedor realiza comparas mensuales de insumos tanto a nivel administrativo, de higiene y cuenta con un maestro quien repara cualquier desperfecto que pueda surgir. Realiza pintura completa una vez al año y mantención de luminaria y cañería.

El sostenedor en conjunto con el asesoramiento de un contador lleva a cabo la administración de las finanzas, las que son fiscalizadas por la superintendencia de educación a través de la solicitud de la Cuenta Pública anual, en el mes de marzo del año en curso, donde se detallan los ingresos percibidos y los egresos realizados, priorizando dar una eficaz utilización a los ingresos percibidos de parte del estado.

Algunas de las áreas donde se identifican los mayores gastos son:

AREAS	DESTINATARIO	PORCENTAJE DE GASTO
Remuneraciones	Cancelación de sueldos y honorarios	80%
Espacio físico	Pago dividendo	10%
Mantenición	Insumos de aseo, artículos oficina y mantenciones	5%
Servicios básicos	Energía eléctrica, agua y telefonía	5%
Otros ítem donde se realizaron gastos con bono especial de mantenimiento	Pintura exterior e interior Renovación de mobiliario Compra y adquisición de material didáctico Mantención juegos d patio Mantención de baños	

4.- ANALISIS DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Para realizar el diagnóstico de la institución Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas, es necesario hacer un análisis situacional institucional que permita la identificación de problemas y de su origen. Para ello se analizarán cuatro dimensiones temáticas las que corresponden al liderazgo, la gestión curricular, la convivencia escolar y la gestión de recursos en donde cada una de ellas será desglosadas diferentes áreas que deben estar siendo trabajadas como comunidad educativa.

4.1 LIDERAZGO

El liderazgo educativo es uno de los factores internos de la escuela, que más relevancia tiene en el logro de los aprendizajes. Es por ello que analizaremos de acuerdo los antecedentes recabados, la visión estratégica, conducción y guía de la escuela y la información y análisis desde la dirección de la escuela.

4.1.1 Visión estratégica y Planificación

Existe la elaboración de Pei Institucional donde se entregan los lineamientos generales de la escuela, el cual es presentado al inicio del año escolar a todo el personal con la finalidad de cerciorarse de que conozcan el proyecto educativo, su misión y visión como también los lineamientos pedagógicos y administrativos a través del lineamiento de roles a desempeñar dentro de esta comunidad. Este instrumento se expone a revisión en jornadas organizadas por mineduc, al inicio o termino del primer semestre lectivo, y se realiza por pautas entregadas por el ministerio de educación.

Dentro de este centro educativo, existen prácticas de planificación en relación al aspecto pedagógico a través de un PAT (PLAN ANUAL DE TRABAJO) por nivel educativo. Por otra parte cuenta con cronogramas semanales de actividades realizadas con los alumnos y alumnas de la Escuela, los que se organizan en reuniones técnicas solo con el personal docente.

Los directivos no cuentan con acciones, procedimientos ni instrumentos que aseguren la implementación real del pei , ni el cumplimiento real de las acciones planificadas. Creen y confían en el profesionalismo de los docentes y el manejo de sus técnicos para la realización de cada actividad.

La evaluación que la dirección realiza es solo el cumplimiento de plazos establecidos en la entrega de planificaciones y revisión de pautas evaluativas realizadas por las docentes.

Otro momento que posee para la evaluación del trabajo es a través de la firma de informes donde a través de entrevistas con los docentes comentan avances de los alumnos y contenidos que están trabajando cada nivel educativo.

4.1.2 Conducción y guía

Si bien es cierto el equipo directivo lleva a cabo reunión con el equipo docente de manera quincenal, en estas se entregan información de las próximas actividades y se evalúa la concreción, siempre existe una buena acogida a nuevas propuestas, en un ambiente cordial y abierto a cambios. Aquí se evidencia conciliación en puntos como temáticos y actividades a nivel de la escuela, sin embargo no se observa articulación entre niveles ya que cada uno ejecuta las actividades acordadas de manera individual.

Por otra parte se reúnen con el equipo técnico, a los cuales se les entrega la información acordada con los docentes y se le asigna de manera más autoritaria otras funciones como lo es la decoración o elaboración de materiales específicos.

Se observa una falta de comunicación entre estos dos equipos ya que ambos reciben información por separado lo que en ocasiones genera información cruzada lo que impide la realización efectiva de las actividades.

Así mismo con los padres y apoderados reciben información y se les solicita participar de manera aislada, a través de actividades impuestas, si bien es cierto existe el consejo escolar donde deberían participar al menos un representante de cada estamento de esta comunidad, la convocatoria que realiza el director no es motivadora ya que no posee continuidad, es informada con poco tiempo de anticipación por lo que la asistencia es muy baja y al final las decisiones son tomadas generalmente por el director.

A pesar que los equipos manifiestan haber dado a conocer estas falencias, la dirección del establecimiento considera que se hace necesario en el escenario actual donde los padres están muy despreocupados y con poco tiempo para participar, de tomar decisiones y ejecutar acciones sin considerar otras opiniones y llevar a cabo las actividades para los niños y niñas.

Por lo anterior también se evidencia un liderazgo autoritario, por lo que esta dirección no cuenta con superiores dentro de la escuela que aseguren que su desempeño es el mas apropiado, manifiesta que su evaluador es el ministerio de educación, por lo que considera al estar su establecimiento en categoría A, se está llevando una gestión adecuada en función a los requerimientos que esta institución gubernamental efectúa.

4.1.3 Información y Análisis

Si bien es cierto durante la recopilación de antecedentes, se puede observar que dentro de esta comunidad educativa existe un clima distendido, el trato entre los diversos estamentos se da de manera cordial, no observando conflictos ni malas prácticas. No se evidencian acciones concretas de mejora, se siente que todo está normalizado y que cada uno sabe lo que debe hacer. Donde

siempre se puede mejorar. Se han realizado como máximo tres activaciones de protocolo de convivencia escolar, los que han sido por acusaciones desde los padres, donde se han aplicado los protocolos correspondientes, quedando los involucrados ,conformes con las medidas tomadas en resolución de las situaciones planteadas.

Por otra parte se puede mencionar que como lo solicita el ministerio de educación, cada año los centros educativos deben realizar una cuenta pública, a la que no se pudo tener acceso ya que según el sostenedor, se suben a la plataforma, lo que indico valores referenciales y lo que más insistió en que la mayor cantidad de recursos se van en el pago de remuneraciones. Esta cuenta pública es entregada a la comunidad en el primer consejo escolar del año , en el cual participan el sostenedor , director, representante de los docentes, representantes de los técnicos en educación y directivas de apoderados de todos los niveles. Así mismo se dan a conocer resultados obtenidos en el ámbito de aprendizaje a nivel escuela, focalizándose en las altas fonoaudiológicas obtenidas, que son el principal objetivo a alcanzar la superación de T.E.L

4.2 GESTION CURRICULAR

Según lo expuesto por el ministerio de educación en su página web postula “La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum” se indago en cuatro dimensiones que conforman esta área las que son: Organización curricular,

preparación de la enseñanza, acción docente en el aula y la evaluación de la implementación Curricular obteniendo la siguiente información.

4.2.1 Organización Curricular

La escuela se encuentra actualizada utilizando el marco curricular Nacional con la Nuevas Bases Curriculares de la Educación Parvularia, promulgadas este año 2018, cuenta con su pei actualizado así mismo se cuenta con un P.a.t (plan anual de trabajo) por niveles educativos, y una organización anual de trabajo por semestre. Todos estos instrumentos se articulan y se unen en la planificación mensual de contenidos, donde se integra la programación de los proyectos, los aprendizajes esperados por ámbitos y los cronogramas de trabajo quincenal, los que evidencia que el existe coherencia entre el nivel y los objetivos planteados, así mismo los cuadernos de tareas muestran el avance y logro de los aprendizajes de acuerdo a la propuesta curricular , por otra parte el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados, también esta distribuido y especificado en esta organización.

4.2.2. Preparación de la enseñanza

De acuerdo a lo que señala el Ministerio de Educación, la preparación para la enseñanza tiene como enfoque que el docente conozca a sus alumnos y alumnas en sus diferentes dimensiones: personal, escolar y sociocultural, teniendo presente que cada uno de estos aspectos influyen en su proceso de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto, se espera que el profesor/a realice este proceso con el propósito de planificar actividades contextualizadas y significativas para los niños/as, para determinar que esta dimensión se está llevando a cabo dentro de esta escuela hemos desarrollado grupos focales con las profesoras desde donde se pudo extraer que por primera vez este año al que cada

educadora tuvo que elaborar su propio P.A.T (plan anual de trabajo), se interiorizaron en el Pei institucional y las nuevas bases curriculares. Con las que consideran se articularon estos instrumentos.

Por otra parte manifiestan que al estar frente a niños con trastornos diferentes, en ocasiones las practicas pedagógicas no apuntan al nivel de grupo, teniendo que buscar de manera independiente , estrategias individuales para el manejo conductual y la adquisición de aprendizajes significativos de los niños y niñas.

Se evidencia en este aspecto que los docentes cuentan con poco conocimiento en nuevas estrategias de enseñanza ya que están trabajando con metodologías conductistas, se les ha olvidado el juego y la parte artística.

Por otra parte el equipo directivo manifiesta que se utiliza la planificación DUA Diseño Universal de Aprendizaje, sin embargo los docentes manifiestan que existe un formato, este es difícil de llevar a cabo ya que no cuentan con las herramientas necesarias para su aplicación. Por otra parte ambos concuerdan que la planificación de PEI (Plan Específico Individual), se realiza de manera coordinada y consensuada de manera trimestral en conjunto con la fonoaudióloga y que apunta a los objetivos del Pei Institucional.

Se manifiesta que cada actividad realizada, cumple con un objetivo de evaluación específico los que deben ser coherentes con los aprendizajes esperados propuestos. Sin embargo no se observan evaluaciones específicas a las estrategias que cada docente utiliza y se deja libre la metodología de trabajo en cada aula.

4.2.3 Acción Docente

Entendiendo a la acción docente como la aplicación de las estrategias de enseñanza .-aprendizaje que los docentes utilizan en sus clases a diario, así como también las propias habilidades que ponen en juego para interactuar dentro de

esta comunidad educativa podemos determinar que no existen prácticas directas para recoger la información de cuáles son las estrategias de enseñanza y como se están implementando, se manifiesta que solo se da a través de la observación directa , que es informal y en tiempos variables. Solo se realizan adecuaciones curriculares en relación a las planificaciones pero no en el aula directamente.

Los docentes de esta escuela manifiestan tener altas expectativas que en primera instancia apuntan a la superación de trastorno del lenguaje, sin embargo nos encontramos con que en muchas ocasiones se sienten frustrados ya que las estrategias que utilizan no son las más apropiadas, por lo que debilita sus expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de sus alumnos. La dirección de establecimiento esta siempre dispuesta y genera espacios para asegurar el espacio educativo, entregando materiales de apoyo, tanto de manera teórica como para la utilización dentro del aula a través de paneles didácticos, sensoriales entre otros.

4.2.4 Evaluación de la implementación Curricular

Hablar de evaluar la implementación curricular, es reconocer que hay formas diversas en que las propuestas se concretan de manera diversa en las aulas de esta escuela. Mirar lo que se enseña, identificar las formas en que se enseña y como lograr que los alumnos aprendan y valoren dichos contenidos.

En esta institución se utilizan Pautas de evaluación con indicadores de evaluación diaria y por sector de aprendizaje. Además se evidencian evaluaciones formales de contenidos trimestrales y evaluaciones informales en registros anecdóticos por aula. Finalmente se complementan con evaluaciones fonoaudiológicas con pruebas estandarizadas según el marco curricular chileno, expuesto en el decreto 170 de Educación Especial.

Existe un proceso formal de evaluación que se tabula en planillas Excel para determinar el logro de los estudiantes por los distintos ámbitos de aprendizaje, cuyos resultados se obtienen de la elaboración de informes semestrales que han sido diseñados conforme a los aprendizajes esperados de Las nuevas Bases Curriculares de Educación Parvularia.

Dentro de los consejos técnico y en entrevistas personales con los equipos directivos, los docentes poseen un espacio de reflexión acerca de sus prácticas, sin embargo manifiestan el deseo por mayores instancias de reflexión en relación a su práctica diaria, de situaciones puntuales o casos específicos donde la opinión de los otros involucrados dentro de la comunidad podrían abrir la visión en relación a estas dudas o inquietudes que surgen desde el aula.

4.3 Convivencia Escolar

La Ley sobre Violencia Escolar entiende la buena convivencia escolar como “la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes”. Para lo cual se requiere de normas establecidas y consensuadas entre los diferentes estamentos de esta comunidad, se hace necesario entonces determinar las dimensiones de convivencia escolar en función de pei, como la formación personal y apoyo a los estudiantes

4.3.2 Convivencia Escolar en Función de Pei

Para el éxito de una sana convivencia dentro de esta comunidad existen diversos recursos como lo es el manual de convivencia escolar, donde se dejan de manifiesto las conductas apropiadas como también las faltas-leves-grave y gravísimas con sus correspondientes descripciones y medidas reparatorias que buscan la regulación de las conductas transgresoras dentro de la comunidad. Esta herramienta se pone a disposición de los padres de manera concreta en la página web de la escuela, como también en consejos escolares se dan a conocer los principales lineamientos que apuntan a la sana convivencia escolar.

Según lo establecido en el pei institucional, al ser el primer nivel educativo en que ingresan los niños se busca involucrar de manera activa participativa a los padres, apoderados y familias a través de las entrevistas personales, las reuniones de apoderados, actividades masivas a nivel escuela y específicas dentro del aula. Además existen prácticas de monitoreo de aquellas familias más vulnerables y en riesgo social apoyándolos con otras entidades y entregando ayuda específica para evita la vulneración de derechos de los niños niñas .

4.3.2 Formación personal y apoyo a los estudiantes

La formación personal de los estudiantes de esta institución, apunta a un desarrollo valórico y de comunidad, lo que se trabaja de manera formal en el ámbito formación personal y social el que incluye ámbitos como identidad y autonomía, convivencia y ciudadanía los que se trabajan de manera transversal durante todo el año escolar y en cada una de las actividades planteadas, a través de paneles, texto entregado por el ministerio y talleres como yoga entre otros. Así mismo se explicitado en le manual de convivencia escolar la dirección de como actuar dentro del contexto escolar involucrando a todos los estamentos de la comunidad.

Según lo especificado en el pei también cuenta con prácticas que apoyan el desarrollo progresivo de los estudiantes, a través de adecuaciones curriculares en las planificaciones, generación de redes en la solicitud de equipos multidisciplinarios en caso que los alumnos requieran una mayor atención o diagnóstico de las dificultades, y el monitoreo constante desde la dirección de casos de vulnerabilidad .

Por otra parte se busca asegurar la continuidad de estudios a través de los procesos de evaluaciones, los cuales nos arrojan los reales avances y necesidades educativas, a través de los cuales se busca guiar a los padres y apoderados hacia la mejor selección de colegios ya que pasan a establecimientos de educación regular o con Proyectos de integración según la evolución de los diagnósticos de los niños y niñas de esta escuela especial.

5.- DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES Y LEVANTAMIENTO DE EVIDENCIA

5.1 LIDERAZGO

Dimensión	Descriptor	Evidencia
Visión estrategia y planificación	Existen prácticas de planificación del establecimiento	Planificación Anual P.A.T Planificaciones mensuales Cronogramas de Pei Cronogramas Semanales Desglose de objetivos transversales
	Revisión y actualización de pie de acuerdo a las necesidades de la comunidad	Jornadas con todo el equipo educativo 2 veces al año por orden del ministerio de Educación
	Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales.	En reuniones técnico-pedagógicas, donde se evalúan los desempeños docentes. Adecuaciones curriculares para la mejora de la practica pedagógica.
Conducción y guía	Prácticas del director y del equipo directivo que aseguren la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos.	Consejo Escolar Consejo de profesores Consejo con equipo técnicos
	Existen prácticas para asegurar que el director y equipo directivo evalúen su desempeño.	Autorreflexión con los docentes

información y análisis	La dirección vela por un clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo de manera oportuna y adecuada las situaciones que afecten la convivencia entre los miembros de la comunidad	Comunicación permanente Talleres de autocuidado Trato cordial Ambientes propicios para compartir entre pares
	Existe sistema de rendición de cuentas pública, efectuados por la dirección, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer resultado de aprendizajes y de las demás áreas del plan anual.	Publicación en Pagina WEB Publicación en Consejo Escolar Publicación en reunión de Apoderados, firma de toma de conocimiento de los aprendizajes alcanzados.

5.2 GESTION CURRICULAR

Dimensión	Descriptor	Evidencia
Organización curricular	Existen coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizaje	Estrategia de Planificación Dúa Contenidos por trimestre Evaluación pedagógica y fonoaudiológica trimestral Pruebas estandarizadas
Preparación de la enseñanza	Cuáles son las practicas que aseguran la articulación de los diseños de enseñanza con los planes de estudios y pei	Plan de tratamiento fonoaudiológico Planificación grupal por niveles educativos
	Existen prácticas que aseguran las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes, que sean pertinentes a las necesidades de los estudiantes	SIN EVIDENCIA Observación directa sin registro
	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación y las estrategias de enseñanza diseñadas, cuales	Informes pedagógicos Pautas de Evaluación Semanal Registro de aplicación de Plan Específico Individual
Acción docente en el aula	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	SIN EVIDENCIA Observación directa

	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes	Objetivos de logro trimestrales Estudio de Bases Curriculares
	Existen prácticas para asegurar el espacio educativo, se a organizado de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza, cuales	SIN EVIDENCIA solo a través de observación directa sin registro
Evaluación de la implementación curricular	Cuáles son las prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda	Informes pedagógicos trimestrales Test Estandarizados Pruebas formales e informales Análisis de porcentajes de logros por nivel
	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos establecidos en el marco curricular.	Pautas de evaluación Procesos de evaluación formal cada trimestre a nivel pedagógico y fonoaudiológico
	Existen prácticas que aseguren instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar ajustes necesarios, cuales	SIN EVIDENCIA de reflexión, solo a través de conversaciones informales en consejos y tiempos libres

--	--	--

5.3 CONVIVENCIA ESCOLAR

DIMENSION		
Convivencia escolar en función de pei	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento.	Manual de convivencia Protocolos de acción frente agresiones verbales, psicológicas y abuso sexual
	Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de los padres y/o familias está en función del pei.	Consejo Escolar Reuniones de Apoderados Entrevistas personales Comunicación vía Agenda Página Web Grupo de watssap
Formación personal y apoyo a los estudiantes	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	Manual de Convivencia Planificaciones basadas en el ámbito desarrollo personal Monitoreo de situaciones específicas de vulnerabilidad con OPD Ayuda específica con subvención de consultas de especialistas.
	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los	Terapias fonoaudiológicas

	estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances de sus aprendizajes	Aplicación plan específico individual Entrevistas de Apoderados
	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social de los estudiantes.	Procesos formales de evaluación en periodos de diagnóstico, seguimiento y final. Orientaciones individuales en entrevistas para continuidad de estudios en educación regular o sistema de integración escolar

5.4 GESTION DE RECURSOS

Dimensión	Descriptor	Evidencia
Recursos Humanos	Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	NO EXISTE EVIDENCIA concreta, el sostenedor manifiesta elaborar un análisis completo de perfil del docente de acuerdo al pei institucional
	Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales	Consejos Técnicos-Pedagógicos Reuniones extraordinarias Practicas Conversacionales Grupales e individuales
Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	Elaboración de plan de acción según sostenedor (sin evidencia concreta)
	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	Control mensual de gastos variables y fijos
Procesos de Soporte y Servicios	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	SIN EVIDENCIA
	Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	SIN EVIDENCIA

6.-ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, que se está utilizando en los últimos años en nuestro sistema educativo, ha sido impulsado por el ministerio de educación de nuestro país, se caracteriza por su transversalidad ya que no diferencia, tipo de enseñanza o niveles educativos, ya que identifica ciertos procesos que deberían estar siempre presentes en cualquier comunidad educativa, desde la pre.-escolar hasta las instituciones superiores. Permitiendo la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico, para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas de gestión, de los procesos y de los resultados.

Para iniciar este análisis en primera instancia se identifican los aspectos de gestión donde se agruparan por áreas del modelo de gestión escolar, otorgándoles una valoración promedio que fue obtenidas desde la tabulación de los resultados obtenido desde la aplicación de pautas a docentes, directivos y técnicos de la institución.

En esta pauta se desglosan distintas dimensiones dentro de las cuales se desprendieron descriptores que apuntan al desarrollo de prácticas idóneas dentro de la escuela (Anexo Pauta Recopilación de antecedentes Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas)

De acuerdo a la valoración obtenida por área, se pudo determinar el nivel de instalación, de esta práctica dentro de la gestión educativa del centro educativo. Además de las entrevistas personales al sostenedor, director, reunión y grupos focales tanto con docentes como con asistente de la educación, se pudieron contraponer las visiones y llevar a cabo un análisis más profundo desde la intimidad de la escuela.

A continuación se exponen tabla de valorización y niveles de instalación de la distinta práctica y posterior a ello un análisis detallado de la situación actual de la Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas.

AREA	DIMENSIONES	PROMEDIO VALORACION	NIVEL DE INSTALACION
LIDERAZGO	Visión estratégica Conducción y guía Información y análisis	2	Práctica sistemática con despliegue parcial
GESTION CURRICULAR	Organización Curricular Preparación de la enseñanza Acción docente del aula Evaluación de la implementación curricular	3	Práctica sistemática, con despliegue total orientada a resultados
CONVIVENCIA ESCOLAR	Convivencia escolar en función del pei Formación personal y apoyo a los estudiantes	4	Practica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada
GESTION DE RECURSOS	Recursos humanos Recursos financieros y tecnológicos Proceso de soporte y servicios	2	Práctica sistemática con despliegue parcial

De los promedios obtenidos después de la aplicación de pauta para la elaboración del diagnóstico a los docentes, directivos y personal técnico de la Escuela especial de Lenguaje Nubecitas, se puede determinar que dentro de las 4 áreas de gestión, tanto el área de liderazgo y la gestión de recursos son aquellas

que se encuentran más desendeadas, a continuación se desglosan aquellos descriptores que se encontraron más débiles dentro de este diagnóstico.

Desde la visión de la Gestión Curricular, se desprende una práctica sistemática con despliegue total, que está orientada exclusivamente a la obtención de resultados, en esta dimensión se destaca la organización curricular, donde se expone que existe coherencia entre los ciclos y niveles en la práctica y progreso de los objetivos, a través de una organización trimestral de contenidos tanto de plan general como del específico, además las evaluaciones formales pedagógicas, fonaudiológicas y la aplicación de pruebas estandarizadas en el desarrollo de trastorno de lenguaje. Sin embargo todos los componentes de la comunidad utilizan dentro de su repertorio que aplican en su planificación el DUA (Diseño Universal de Aprendizaje), desde la dirección se afirma dicha gestión, sin embargo nos encontramos con docentes, que si bien la intentan planificar, dan a conocer su debilidad en relación al conocimiento y aplicación de este diseño.

La Preparación de la enseñanza, a través de los consejos escolares, las planificaciones grupales, planes de tratamiento desde donde se asegura la articulación de diseños de enseñanza y planes de estudios, se da como una práctica sistemática con despliegue total, la que es evaluada y tratada de mejorar, a través de putas de evaluación de las actividades realizadas, informes pedagógicos, y el registro de aplicación de plan individual de terapia y pei pedagógico.

Dentro de la gestión curricular existen tres descriptores de los cuales no fue posible encontrar evidencia concreta y fueron valoras con menor puntuación, estas son las que apuntan a asegurar la práctica de las estrategias de enseñanza, los diseños de implementación en el aula, y las prácticas que aseguren un espacio educativo ordenado y organizado. De lo observado y obtenidos podemos desprender que estos descriptores no poseen relevancia dentro de la institución,

donde lo que basta es que el docente cumpla con los requisitos de organización y preparación de la enseñanza , pero no se logra determinar si estos es llevado a la practica en el aula y de qué manera se está ejecutando, los docentes manifiestan no tener una retroalimentación constante de su práctica ene l aula, lo que comentan que es necesario que se vea desde el comportamiento de los párvulos las dificultades en la aplicación de diversas estrategias que desde dirección son informadas y solicitas .lo mismo ocurre en relación a la organización de aula, todo se solicita a través de correos , pautas, whatsapp, pero no se concreta en visitas al aula, ni se deja registro de aquellas fortalezas o debilidades que cada docente pueda tener en su espacio educativo.

Lo anterior nos demuestra que si bien es cierto existe una gestión curricular acorde a las etapas de desarrollo y articulación de contenidos con las políticas públicas, en esta institución la práctica docente mencionado con tanto por la dirección como por los docentes y técnicos, esta sobrepasada por lo administrativo y burocrático, donde las estrategias e implementación se realizar de manera lineal, con la finalidad de dar cumplimiento a lo requerido, sin tener espacio para la reflexión del ejercicio docente dentro de aula.

La convivencia escolar se observa como una dimensión que logra alcanzar uno de los valores más elevados dentro del diagnóstico, evidenciándose desde los descriptores que hablan de la difusión de las normas y el consenso que de estas existe entre los estamentos involucrados, el alcance de involucramiento de los distintos estamentos de la comunidad y las prácticas que apuntan al desarrollo psicosocial de los estudiantes.

Cabe mencionar que esta institución utiliza el manual de Convivencia escolar (Anexo diseñado e implementado con los agentes educativos, donde se ponen en práctica protocolos de acción en relación a maltrato verbal, abusos físicos sexuales, en relación a cada integrante de la comunidad. Por otra parte entabla redes con organismos gubernamentales como la OPD y tribunales de

familia, así mismo cuenta con profesionales como Psicólogos que apoyan casos específicos de vulnerabilidad y continuidad de estudios.

Toda la comunidad educativa destaca la rapidez y eficacia de resolución de conflictos entre partes de la comunidad que todos están en conocimiento de la existencia de protocolos y sus procedimientos, sin embargo algunos apoderados manifestaron no tener claridad de los procedimientos en si, que saben que se toman medidas pero no de como se llevan a cabo, mientras que la dirección afirma que estos están explicitados tanto en la agenda escolar como en la página web, y que además están siempre en concreto en la oficina de dirección para su consulta pública.

Por lo anterior, podemos determinar que esta institución la gestión en convivencia escolar, es un práctica sistemática dentro de esta comunidad, con un despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada

En relación al Liderazgo se puede concluir que si bien es cierto existen prácticas de planificación, coordinación, revisión del pei a través de actividades , jornadas, consejos, estas están normalizadas y se dan de manera sistemática, con un despliegue parcial , de acuerdo a las evidencias obtenidas todos concuerdan que existen formatos de planificación, plan anual marco curricular, pero dichos instrumentos son utilizados bajo el cumplimiento de labores y en tiempos estipulados que cumplir y se sientes que aún no se apropian de ello ni los dominan a cabalidad.

Se puede inferir de los resultados obtenidos que según uno de los descriptores menor evaluados dentro de esta dimensión En el descriptor, que apuntan a las prácticas que aseguran que el director y su equipo evalúen su desempeño, se observa discrepancia entre la dirección y el equipo docente , por una parte el equipo directivo manifiesta que siempre hay una auto critica constante del quehacer educativo de toda la comunidad , sin embargo los docentes comentan que no existe una revisión constante de la gestión directiva, y

que no se toman en cuenta algunas propuestas en relación a las mismas prácticas, así también comentan que algunas decisiones son tomadas de manera autoritaria.

Por otra parte el descriptor que nos da cuenta acerca del clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo de manera oportuna situaciones específicas, nos muestra que existe ciertas evidencias , como un trato cordial entre las partes , ambientes para compartir entre el equipo de trabajo, consejos técnicos entre otras se comenta desde la dirección que los equipos tanto técnicos como docentes, no aprovechan las instancias generadas, para entregar sus opiniones, dificultades o conflictos que se puedan dar entre los distintos estamentos de la comunidad, quedando para ellos una sensación de poca confianza y transparencia, ya que se entera de algunos conflictos por otros participantes de la comunidad, limitándose el poder de resolución que se daría si fuera de manera más formal en una reunión o entrevista acordada.

Cabe mencionar que la mayor valoración se obtiene desde la existencia de prácticas de planificación del establecimiento, ya que todos concuerdas y de acuerdo a la evidencia levantada que existen y se utilizan la planificación anual, Planificaciones mensuales, cronogramas semanales, cronogramas de pei y objetivos transversales, esto son utilizados en una práctica sistemática, pero con despliegue parcial. Ya que según indican los docentes, las formas de planificar son diseñadas por la dirección y solo deben ser ejecutadas por el personal, al igual que los objetivos transversales y el cronograma de trabajo anual.

Finalmente podemos determinar que desde la Conducción y guía del establecimiento, existen prácticas del director y del equipo directivo y aseguran la coordinación de toda la comunidad a través de los consejos escolares, el consejo de profesores y los consejos con equipo técnico, articulando la comunidad para el logro de los objetivos propuestos.

Otra de las dimensiones menos valoradas corresponde a la gestión de recursos, en este punto se encuentra menos evidencia y a su vez el personal tanto como directivo, y docente, no maneja mayor información, ya que la mayor parte de estos descriptores son desarrollados por agente externos al cual denominan el sostenedor.

En relación al diagnóstico de las necesidades de los docentes en relación a las competencias se informa la realización de un análisis al finalizar el año escolar para la reconstrucción de los profesionales indicados se elabora un análisis completo de cada cargo en función al perfil docente y no docente que encontramos en nuestro PEI, además de la elaboración de un perfil psicológico que desarrolla un profesional idóneo durante el proceso de reclutamiento. A través de estos dos procesos descritos se logra extraer las competencias docentes y no docentes necesarias de las profesionales que quieren formar o forman parte de nuestra dotación de profesionales. Sin embargo esta postura, si bien es cierto se ha realizado, solo algunos docentes informan haber pasado por este y otros manifiestan que no le han informado de su desempeño que solo saben están conformes con su trabajo y le han dado continuidad dentro de la institución.

Por otra parte se manifiesta que cada semana a través de consejos técnicos pedagógicos además de reuniones de carácter extraordinario, se elaboran prácticas grupales e individuales que nos permiten mantener una comunicación continua con nuestra comunidad docente y no docente, esta forma de trabajo les permite plantear de manera clara constante y continua las metas y objetivos institucionales evidenciándose en ello, que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales

En la dimensión de recursos financieros, materiales y tecnológicos, se manifiesta que existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos tecnológicos, se prepara un plan de acción, que busca poder entregar todo lo

necesario para la implementación del pei, existe un control constante de recursos materiales además de la mantención de las dependencias del establecimientos y recursos tecnológicos, según lo expuesto por el sostenedor, por otro lado también los docentes manifiestan que la implementación del establecimiento y su mantención va acorde a las necesidades , sin embargo siempre existen algunas debilidades en materiales didácticos o elementos tecnológicos que aporten a un mejor desempeño.

En relación a las prácticas para asegurar la mantención de los recursos materiales año a año según el sostenedor, se elabora un plan de acción el cual busca poder entregar todo lo necesario para la implementación del PEI, existe un control constante de los recursos materiales además de la mantención de las dependencias del establecimiento y recursos tecnológicos. Una vez recibido el aporte de mantención que realiza el ministerio de educación este se utiliza de manera total o parcial durante el año escolar, este aporte además de recursos adicionales que nuestra corporación destina para la mantención del establecimiento, permite que toda nuestra comunidad disponga de todo lo necesario par el bue desarrollo de nuestro PEI. Sin embargo no hay acceso a rendición de cuentas con valores específicos en gastos y compras de recursos materiales o tecnológicos.

Por otra parte se menciona que el establecimiento cuenta con una dirección administrativa y financiera que controla y vela día a día por el uso eficiente de los recursos, estos se controlan de manera mensual en donde disponemos de recursos para gastos fijos como por ejemplo remuneraciones como también gastos variables que cubren cualquier imprevisto mensual, a lo que los docentes manifiestan no tener mayor acceso ni influencia en la realización ni propuestas de materiales, cursos o infraestructura.

Finalmente a en relación a los procesos de soporte y servicios, tanto en sus prácticas que se ajusten a los requerimientos de la comunidad educativa y el sistema de registro de actualización de soportes y servicios, no se encuentra evidencia y tampoco se manifiestan, desde ningún estamento el dominio conceptual ni de intervención de estos descriptores, por lo que se presenta como una necesidad urgente de esta dimensión el cómo conocer e interiorizarse a cerca de ítem en cuestión, teniendo en cuenta la disponibilidad de recurso, el centro debe definir en base a un sistema de gestión de Calidad, documentando los procesos de prestación de servicios, recibido por los padres y alumnos, el cual debe ser evaluado por la comunidad para medir y analizar el grado de satisfacción de estos a partir de ello incorporar propuestas de mejoradas lideradas por los directivos del centro, en función de las demandas de los clientes y de la eficacia de las gestión de recursos.

7.-ELABORACION DE PLAN ESTRATEGICO ESCUELA ESPECIAL DE LENGUAJE NUBECITAS

Los Pei se ha convertido en una herramienta declarativa y formal, lo que no está ajeno a la realidad educativa de la Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas, se requiere que esta comunidad educativa sea protagonista de las acciones, de los procesos y de las decisiones, que formen un ciclo de trabajo en común y avancen en la mejora de la calidad dentro de esta escuela, considerando la colaboración y participación de todos y todas la que la conforman.

7.1 Identificación de los elementos críticos y formulación de líneas de acción

Existen en todas las áreas dimensiones específicas donde se encontraron puntos críticos en el accionar, estas corresponden a: la gestión curricular se situaron elementos que apuntan al diseño de estrategias específicas dentro del aula, el diseño de los docentes, la captura de información desde las prácticas de cómo se están llevando a cabo las estrategias de enseñanza –aprendizaje y la organización de espacio educativo idóneo según las estrategias utilizadas, como también la generación de los espacios para la reflexión de las mismas prácticas docentes dentro de la escuela.

En el áreas de gestión de recursos apunta básicamente al diagnóstico de la necesidades de los docentes y las prácticas que aseguren que los soportes se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa; a nivel de liderazgo institucional corresponden a las practicas del director y el equipo evalúen su desempeño y finalmente en relación a la convivencia escolar, lo más critico apunto hacia la continuidad de estudios e inserción social de los estudiante. Para tener más claridad en relación a estos puntos críticos jerarquicemos de menor a mayor grado de satisfacción.

1. Prácticas que aseguran los soportes y servicios y un sistema de registro de los mismos
2. Diagnóstico de las necesidades de los docentes y técnicos en relación con las competencias del pei
3. Instancias de reflexión de las prácticas sobre la implementación curricular
4. Prácticas que aseguran el diseño de estrategias por los docentes que sean pertinentes al nivel.
5. Prácticas para recoger información acerca de la practica pedagógica dentro del aula
6. Evaluación de desempeño desde el equipo directivo
7. Inserción social y continuidad de estudios

7.2 FORMULACION DE PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION ESCOLAR

Desde el diagnóstico anterior y conforme a las políticas públicas difundidas por el ministerio de educación de nuestro país se establecerá, siguiendo los lineamientos del Plan de mejoramiento Institucional, objetivos estratégicos y líneas de acción en cada una de las dimensiones buscando la mejora de los ámbitos descendidos

7.2.1 Liderazgo

Se busca que la forma en que las autoridades del establecimiento lo conducen y orienten hacia la obtención de resultados, a la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y el desempeño organizacional. También incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales. Asimismo, considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados de establecimiento.

Descriptor: *Instancias de reflexión de las prácticas sobre la implementación curricular*

Área de Gestión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Conocer la implementación curricular de la escuela conforme al pei<input type="checkbox"/> Proponer espacios reflexivos de la actividad pedagógica<input type="checkbox"/> Generar condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico de manera sistemática y continua.

<p>Líneas de Acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Creación de instancias , como charlas o talleres de autorreflexión <input type="checkbox"/> Elaborar listado de estrategias innovadoras <input type="checkbox"/> Diseñar un boletín semestral de información enviado al hogar destacando los objetivos alcanzados, y los procesos que se están llevando a cabo dentro de la escuela
<p>Objetivos operacionales</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Diseñar estrategias de enseñanza .aprendizaje innovadoras 2.-Aplicar estrategias diversificadas dentro del aula 3.- Compartir experiencias en charlas, donde se cree una instancia de reflexión de ejercicio docente 4.- Mantener y promover políticas de puertas abiertas en la comunidad educativa para atender inquietudes personales y grupales que contribuyan a la participación y mejora 	

Descriptor: *Evaluación de desempeño directivo*

Área de Gestión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Orientar la autorreflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional del equipo directivo<input type="checkbox"/> Generar condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico de manera sistemática y continua.<input type="checkbox"/> Informar y explicar de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento.
Lineas de Accion	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Elaborar un manual de gestión que contenga políticas, procedimientos, sistema de comunicación y mecanismos de reconocimientos en el plazo de un año.<input type="checkbox"/> Someterse a evaluación externa por entidades acreditadas.
Objetivos operacionales	
<p>1. Promover y difundir la misión institucional, a través de medios de difusión internos, favoreciendo el compromiso y la participación de los integrantes de la comunidad educativa.</p> <p>2.- Estimular el compromiso y excelencia laboral, de docentes y asistentes de la educación, realizando acciones de reconocimiento a aquellos que destaquen en sus funciones.</p>	

3.- Compartir experiencias en charlas, donde se cree una instancia de reflexión de ejercicio docente

4.- Mantener y promover políticas de puertas abiertas en la comunidad educativa para atender inquietudes personales y grupales que contribuyan a la participación y mejora

7.2.2 Área Gestión Curricular

En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje

Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación. En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalado es por ello que a continuación se detallan los objetivos y las líneas de acción para el cabo y mejoramiento de esta área.

Descriptor: *Prácticas que aseguran el diseño de estrategias por los docentes que sean pertinentes al nivel.*

Área de Gestión	Gestión Curricular
Objetivo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Procurar un cuerpo docente con un perfil curricular actualizado, con las competencias conductuales y funcionales<input type="checkbox"/> Entregar herramientas actualizadas para desarrollar un proceso de enseñanza aprendizaje eficiente y orientado

	a la actualización de estrategias de enseñanza
Lineas de Accion	<input type="checkbox"/> Capacitar al equipo de la escuela al inicio del año escolar dando a conocer misio, visión y objetivos del PEI. <input type="checkbox"/> Generar instancias de perfeccionamiento continua en distintos ámbitos.
Objetivos operacionales	
1.- Actualizar los perfiles docentes requeridos por Nivel 2.- Rediseñar los mecanismos que permitan evaluar a los docentes en las diferentes áreas del colegio. 3.- Diseñar un mecanismo efectivo para capacitar a los docentes de acuerdo a las necesidades pedagógicas de cada área de la escuela 4.- Diseñar mecanismos de motivación para el cuerpo docente con respecto a su desempeño y al logro de los objetivos pedagógicos descritos en el PEI.	

Descriptor: *Prácticas para recoger información acerca de la practica pedagógica dentro del aula*

Área de Gestión	Gestión Curricular
Objetivo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fortalecer las prácticas docentes a través de la potenciación y gestión de proyectos curriculares. <input type="checkbox"/> Formalizar procesos de acompañamiento y supervisión de actividades en el aula. <input type="checkbox"/> Implementar programas de intervención pedagógica a alumnos con nivel de aprendizaje inicial, intermedio o avanzado
Líneas de Acción	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Programa de Acompañamiento Docente <input type="checkbox"/> Aplicación de pauta de evaluación docente <input type="checkbox"/> Proyectos curriculares <input type="checkbox"/> Programas de intervención para alumnos Registro de acciones de intervención <input type="checkbox"/> Registro de reuniones, charlas o conferencias
Objetivos operacionales	

- 1.-Potenciar y gestionar el diseño, implementación y monitoreo de proyectos curriculares que favorezcan aprendizajes significativos en todos los alumnos y alumnas.
- 2.- Fortalecer los niveles de aprendizaje a través de programas de intervención en alumnos con nivel inicial, intermedio y avanzado de aprendizaje.
- 3.- Formalizar y sistematizar programa de supervisión, acompañamiento y evaluación de la acción docente en el aula.
- 4.- Desarrollar o fortalecer instancias formales de reunión, charlas o conferencias que promuevan el dialogo, intercambio, análisis y reflexión del proceso de enseñanza aprendizaje.

7.2.3 Área Convivencia Escolar

Contempla las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que se deben realizar en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de los actores de la comunidad educativa, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Esta área se estructura en tres dimensiones: formación, convivencia y participación y vida democrática

Descriptor: *Inserción social y continuidad de estudios*

Área de Gestión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="857 1056 1349 1312">□ Diseñar e implementar un sistema de registro de datos, que contemple aspectos como: económicos, sociales, académicos, conductuales<li data-bbox="857 1329 1308 1528">□ Asistencia y participación a actividades de los distintos actores de la comunidad educativa.<li data-bbox="857 1545 1333 1745">□ Entablar relaciones con entidades comunitarias donde se proyecte la continuidad de estudios conforme a sus

	necesidades educativas individuales
Líneas de Acción	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Generar redes de apoyos con otros profesiones que complementes los procesos de desarrollo integral de los párvulos <input type="checkbox"/> Conocer y contactar entidades gubernamentales y primaras que puedan acompañar los procesos de los niños y niñas con nee <input type="checkbox"/> Construcción Panel de entidades que colabores y atiendan a niños y niñas con nee
Objetivos operacionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar sistema de registro de datos, que contemple: responsable, indicadores, frecuencia, periodos y estrategia de análisis de datos. 2. Confeccionar tabla con indicadores para el sistema de registro y validarla en conjunto con representantes de los diversos estamentos del establecimiento 3. Planificar e implementar sistema de registro y análisis de datos 4. Monitorear, evaluar y readecuar sistema de registro y análisis de datos 5. Potenciar análisis de resultados favoreciendo la toma de decisiones y la generación de medidas de intervención. 	

7.2.4 Área Gestión de Recursos

Se refiere a las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión, organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Deberán poseer competencias y habilidades que les permitan desenvolverse satisfactoriamente en la sociedad, para lo que se requiere un cambio de óptica sustancial en la que no sólo se abunde en el saber, sino también en el saber hacer; ni tanto en el aprender, como en el aprender a aprender. Estos principios forman parte importante de la Reforma hoy en curso, en términos de avanzar hacia mayores niveles de calidad y equidad en la educación.

Los servicios educacionales se definen por la calidad y la experiencia del profesorado, así como por el contexto en el que se llevan a cabo todas sus actividades, apoyado este por una filosofía que basa el desarrollo personal y educacional en una política de integración social, lingüística y cultural.

Esta área se organiza en base a tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos.

Descriptor: *Diagnóstico de las necesidades de los docentes y técnicos en relación con las competencias del pei*

Área de Gestión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Potenciar y fortalecer el perfeccionamiento, capacitación y auto capacitación de docentes y asistentes de la educación
Líneas de Acción	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Participación al menos en dos actividades formativas al año Indicadores, tanto docentes como educadora. <input type="checkbox"/> Defunción y selección de programa de capacitación pertinentes <input type="checkbox"/> genera tiempos y espacios para asistencia programas de capacitación
Objetivos operacionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar necesidades formativas de docentes, profesionales no docentes y personal asistente del establecimiento. 2. Diseñar e implementar programa anual de capacitación institucional, considerando asesoría interna y externa 3. Planificar e implementar comunidades de aprendizaje docente 	

- 4. Desarrollar jornadas formativas y reflexivas para docentes y asistentes de la educación
- 5. Realizar proceso evaluativo de la capacitación institucional en forma anual.

Descriptor: *Prácticas que aseguran los soportes y servicios y un sistema de registro de los mismos*

Área de Gestión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Potenciar y fortalecer el servicio educativo a través de soportes consolidados <input type="checkbox"/> Asegurar la sostenibilidad económica del Establecimiento, haciendo viable alcanzar sus objetivos
Líneas de Acción	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar pajuata de indicadores que manifiesten un servicio educativo de calidad <input type="checkbox"/> Organizar gastos con niveles de prioridad dentro del centro educativo <input type="checkbox"/> Búsqueda de recursos y cooperaciones externas para el mejoramiento de la gestión
Objetivos operacionales 1.-Definir y gestionar de indicadores de sustentabilidad 2.-Desarrollar e implementar mecanismos y sistemas de gestión financiera	

8.- COMUNICACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Promover los procesos de mejora supone generar condiciones institucionales facilitadoras. En este sentido, el *diálogo* resulta un factor fundamental a la hora de pensar en mejoras en la institución, ya que permite que los distintos actores puedan confrontar perspectivas, expectativas, intereses y propuestas. Esto da lugar al establecimiento de acuerdos, que son la base de todo proyecto o trabajo, a la vez que favorece la reflexión compartida y con ello la revisión de las prácticas.

La mejora de prácticas institucionales requiere de *culturas colaborativas*. Y todas aquellas acciones que contribuyan a fomentar estas formas de trabajo, generan siempre condiciones para el transformar en sentido positivo las prácticas. Para que esos procesos sean posibles, resulta imprescindible que los directivos tengan en cuenta el *tiempo* y el *espacio* como otros de los factores facilitadores, ya que la falta de ellos puede atentar contra las iniciativas de mejora de las prácticas. Se trata, entonces, de prever momentos que puedan ser destinados a la reflexión, análisis e intercambio de experiencias, opiniones, etcétera, y de proporcionar espacios físicos adecuados para llevar a cabo esta parte de la tarea docente.

La implementación de propuestas de mejora tiende al fortalecimiento de la autonomía de la institución, para lo cual se requiere de cierta libertad de acción por parte de los actores, de modo que puedan tomar decisiones oportunas en aquello que les compete. La condición sería que estos márgenes de decisión se

mantengan dentro de los acuerdos colectivos y la coherencia con la misión de la institución.

9.- ADECUACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO AL PLAN ANUAL

Definidos los puntos críticos de esta institución y realizados los seguimientos y líneas de acción para atacarlos se hace necesario definir roles y recursos apropiados para que estas acciones lleguen a un buen desempeño dentro de la comunidad educativa, para lo cual se ha diseñado una tabla donde se especifican los siguientes contenidos:

Dimensión: corresponde a las dimensiones especificadas por EL Plan de Mejoramiento.

Descriptor: se refiere a los criterios especificados por el Plan de MEJORAMIENTO : Propósitos, Integridad, Perfil de los agentes de la comunidad, vinculación con el medio, organización y administración, personal docente, infraestructura y recursos para el aprendizaje, participación y bienestar estudiantil, creación e investigación por el cuerpo docente, efectividad y resultados del proceso formativo, autorregulación y mejoramiento continuo.

Aspecto a mejorar: corresponde a las debilidades de cada criterio de evaluación identificadas en el proceso de autoevaluación de la Escuela

Líneas de acción: corresponde a un plan específico que apunta a mejorar una debilidad en su totalidad o parcialmente, dependiendo si existen más planes de

acción asociados a una misma debilidad. Además, permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos

Meta: corresponde al compromiso de cumplimiento de la actividad. Al establecer metas, se debe asegurar que son cuantificables y que están directamente relacionadas con el plan de acción y actividad.

Medio de verificación (evidencia): corresponde a la evidencia que permite comprobar que la actividad del plan de acción se llevó a cabo. (Ejemplos: documento de plan de difusión terminado, actas, folletería, facturas, boletas, etc.)

Recursos: Son los recursos (monetarios, horas hombre, espacios físicos, etc.) necesarios para el logro de una actividad. Estos deben ser concretos.

Responsable: corresponde al cargo académico dentro del Instituto o Escuela, de la persona que vela por la realización de la actividad.

Frecuencia: Corresponde a la periodicidad con que llevaran a cabo las acciones estipuladas

Fecha inicio: corresponde a la fecha en la cual se debe comenzar la actividad.

Fecha de término: corresponde a la fecha en la cual se debe finalizar la actividad.

Dimensión: Liderazgo							
Descriptor :Conducción y guía							
ASPECTO DE LA MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	FRECUENCIA	FECHA INICIO/TERMINO
<i>Instancias de reflexión de las prácticas sobre la implementación curricular</i>	Creación de instancias , como charlas o talleres de autorreflexión	100% del personal de la escuela	Cuadernillo de reflexión docente	Espacios físicos Tiempos determinados por dirección	Dirección	Al menos 4 veces al año, 2 por semestre	Marzo 2019 Julio 2019 Sep 2019 Dic 2019
	Elaborar listado de estrategias innovadoras	Cobertura de un 80 %	Aplicación de estrategias Registro de entrega de la información	Tiempo destinado a la elaboración de Pauta Lectura de pei	Dirección Docentes	Una vez al inicio del año escolar	Marzo 2019
	Diseñar un boletín semestral de información enviado al hogar destacando los objetivos alcanzados, y los procesos que se están llevando a cabo dentro de la escuela	100% de los padres y apoderados	Impresión para la totalidad de los alumnos	Recurso tecnológico, Plataforma de diseño Impresión, pc Agentes de distribución	Dirección Utp administrativo	Dos veces al año terminado cada semestre	Julio 2019 Dic 2019

Dimensión: Liderazgo							
Descriptor :Conducción y guía							
ASPECTO DE LA MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	FRECUENCIA	FECHA INICIO/TERMINO
<i>Evaluación del desempeño directivo</i>	Elaborar un manual de gestión que contenga políticas, procedimientos, sistema de comunicación y mecanismos de reconocimientos	100% Dominio de pei Manejo de protocolos	Manual de gestión directiva	Pei Protocolos de acción Capacitación en políticas directivas	Dirección	Una vez al año	Marzo 2019
	Generar instancias y espacios de reflexión del equipo directivo en el marco de la buena dirección	El 100% de directivos con capacidad reflexiva	Registro asistencia a jornada de reflexión Registro fotográfico de jornada de reflexión Bitácora de reflexiones	Espacio Tiempo de reflexión Profesionales idóneas para generar reflexión	Dirección	2 veces al año	Marzo 2019 Dic 2019
	Someterse evaluación externa por entidades acreditadas.	Obtener alto nivel de calidad	Resultado de evaluación directiva	Evaluador externo	Dirección	Una vez al año	Dic 2019

Dimensión: Gestión Curricular							
Descriptor :Preparación de la Enseñanza							
ASPECTO DE LA MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	FRECUENCIA	FECHA INICIO/TERMINO
<i>Prácticas que aseguran el diseño de estrategias por parte de los docentes</i>	Dar a conocer misión y visión de la escuela conociendo los objetivos a lograr	100% de los docentes	Taller de conocimiento de Pei	Sala multiuso Salón Tiempo efectivo organizado Pei institucional	Dirección UTP	Por una vez al inicio de año	Febrero 2019
	Capacitar a los docentes en nuevas estrategias de enseñanza	100% de los docentes	Certificación entregada por institución	Salón Recursos tecnológicos como pc y data Contratación de ATE	Dirección	2 veces al año	Marzo 2019 Julio 2019

Dimensión: Gestión Curricular							
Descriptor : Acción docente en el aula							
ASPECTO DE LA MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	FRECUENCIA	FECHA INICIO/TERMINO
<i>Prácticas para recoger información sobre la práctica pedagógica dentro del aula</i>	Aplicación de pauta de desempeño docente en aula	100 % de los docentes	Pauta de evaluación docente	Sala Materiales fungibles Pauta Evaluación Docente	UTP	4 veces al año dos por semestre	Marzo Mayo Agosto Diciembre 2019
	Promover proyectos curriculares a nivel de escuela Registro de intervenciones para alumnos con NEE	Participación 80% del personal docente y técnico	Observación directa de organización Distribución dentro de los proyectos	Diseño de proyecto escrito Educadoras y asistentes Materiales fungibles	UTP	1 vez al mes	Desde abril hasta noviembre 2019
	Programa De acompañamiento docente	100% de los docentes	Registro de las etapas del programa de acompañamiento docente	Diseño de programa de acompañamiento docente	DIRECCION	Durante todo el año escolar 2019	Marzo-diciembre 2019

Dimensión: Gestión curricular							
Descriptor : Evaluación de la implementación curricular							
ASPECTO DE LA MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	FRECUENCIA	FECHA INICIO/TERMINO
<i>Instancias de reflexión sobre la práctica pedagógica e implementación curricular</i>	Observación y análisis de la propia práctica docente	100% de los docentes	Bitácora de autorreflexión	Cuaderno de registro Tiempo diario de reflexión	Docentes	Durante todo el año escora	Marzo-Diciembre 2019
	Entregar espacios de reflexión personal y comunitaria para la reflexión de la práctica diaria en aula	100% docentes y asistentes de aula	Registros de talleres de reflexión	Diseño de talleres de reflexión Tiempo efectivo	Dirección	3 veces al año al inicio y termino de los trimestres	Marzo 2019 Mayo 2019 Sep 2019
	Elaborar un boletín trimestral enviado a ala familia dando a conocer la gestión dentro del aula	Informar al 80% de los padres	Registro de recepción del boletín	Diseño de boletín Distribución	Docentes	3 veces al año al inicio y termino de los trimestres	Marzo 2019 Mayo Septiembre

Dimensión: Convivencia Escolar							
Descriptor :Formación Personal y apoyo a los estudiantes							
ASPECTO DE LA MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	FRECUENCIA	FECHA INICIO/TERMINO
<i>Inserción Social y continuidad de estudios conforme a sus NEE</i>	Conoce y contactar entidades que puedan acompañar los procesos de los niños y niñas con NEE	conocer al menos 6 instituciones del entorno cercano	Entrevistas formales con encargados	Cartas de presentación y solicitud de entrevistas Tiempos según entrevistas acordadas	UTP	Dos veces al año Contacto y actualización de datos	Febrero 2019 Julio 2019
	Generación de red con otros profesionales que complementan los procesos de desarrollo	3 centros especializados 3 contactos de profesionales a	Libreta de contactos tangible con números de contacto, direcciones y e-mail	Internet Celulares Libreta de contactos	UTP	Durante todo el año	Febrero-diciembre 2019
	Elaboración de panel de entidades colaboradoras	Confección de mural	Exposición para toda la comunidad del mural confeccionado	Panel Datos Información de contactos impresos	UTP	Una vez al año, actualización mes a mes	Febrero-diciembre 2019

Dimensión: Gestión de Recursos							
Descriptor : Gestión de Personal							
ASPECTO DE LA MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	FRECUENCIA	FECHA INICIO/TERMINO
<i>Diagnóstico de las necesidades de los docentes y técnicos en relación a las competencias del pei</i>	Conformar grupos focales para determinar conocimientos acerca del pei institucional	100% de docentes y técnicos conozca el pei	Recoger información escrita de conocimiento de pei	Personal humano Pei institucional Salón Tiempo de reunión	UTP	Una vez al año	Febrero 2019 Julio 2019
	Diseño de programa anual de capacitaciones	Abarcar el 80 % necesidades de los docentes	Programa anual de capacitaciones de manera concreta para cada docente y técnico	Contacto con instituciones acreditadas Estipulación d fechas Elaboración de plan	Sostenedor Director	Una vez al año	Febrero 2019
	Generación de tiempos y espacios para asistencia a programas de capacitación	100% de docentes y técnicos	Participación en capacitación acreditada	Espacio físico Tiempo acordado para participación Convenio con instituciones acreditadas para capacitación	Director	4 veces al año	Febrero-diciembre 2019

Dimensión: Gestión de Recursos							
Descriptor : Gestión de recursos Financieros							
ASPECTO DE LA MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	FRECUENCIA	FECHA INICIO/TERMINO
<i>Prácticas que aseguran los soportes y servicios</i>	Elaboración de pauta de indicadores que mantienen un servicio educativo de calidad	Conocer el nivel de satisfacción del 90% de la comunidad educativa	Análisis de datos de pauta de satisfacción de servicios prestados	Reunión de padres Aplicación de pautas Pautas impresas	UTP Docentes de nivel Padres	Dos veces al año	Julio 2019 Diciembre 2019
	Organizar gastos con niveles de prioridad dentro del centro educativo	Distribución de gastos equitativo nivelando ingresos con egresos	Plan de acción financiera	Planillas de ingresos Planillas de egresos Proyección de gastos	Sostenedor Administrativo	Una vez al año Actualización mes a mes	Enero-diciembre 2019
	Búsqueda de recursos y cooperaciones externas para el mejoramiento de la gestión financiera	Incrementar en un 20 % los ingresos mensuales	Aumento de recursos Facturas Boletas	Postulación a proyectos Incorporación ley SEP	Sostenedor Administrativo	Una vez al año	Según fecha de postulación a proyecto

10.- MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACION

El Monitoreo, el Seguimiento y la Evaluación tienen por objetivo conocer de forma sistemática el proceso que se desarrollará en la Escuela de Lenguaje Nubecitas, para la implementación de la propuesta de mejoramiento expresada en el Plan de Mejoramiento Educativo.

La ejecución de la Planificación Institucional y la ejecución de la Planificación de Aprendizajes requieren del diseño de un Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, que permitan observar el avance de la implementación de la propuesta, y realizar las correcciones necesarias de manera oportuna, para asegurar el cumplimiento de los Objetivos Esperados.

Para realizar el Monitoreo, Seguimiento y Evaluación al Plan de Mejoramiento Educativo, se establecerán básicamente tres procesos:

1. Monitoreo al logro de los Objetivos Esperados
2. Seguimiento a la Ejecución de las Acciones
3. Evaluación a la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo

Estos tres procesos permiten supervisar la ejecución de las Acciones comprometidas en la planificación; el logro de sus Objetivos Esperados, en función de los Indicadores de Seguimiento propuestos, y el logro de los Resultados Educativos.

10.1 Monitoreo al logro de objetivos

El Monitoreo tiene como propósito mejorar la ejecución de las Acciones, para el logro de los Objetivos Esperados, identificando los elementos que están funcionando de acuerdo a la planificación realizada y aquellos que requieren correcciones, permitiendo rastrear las modificaciones que se han producido en la ejecución. Por lo tanto, es la modalidad que se define para asegurar que lo planificado se realice oportuna y adecuadamente.

En este contexto, la siguiente Escala Evaluativa determina el nivel de logro alcanzado del Objetivo Esperado, en el momento de ser monitoreado, con el propósito de establecer las principales dificultades, que permitirán reformular la Acciones, para mejorar el Nivel de Logro del Objetivo Esperado.

Nivel de Logro de los Objetivos Esperados	
a) Totalmente Logrado	Estimación de 100% de Logro
b) Significativamente Logrado	Estimación de menos de 100% y más de 75% de Logro
c) Medianamente Logrado	Estimación de menos de 75% y más de 50% de logro
d) Mínimamente Logrado	Estimación de menos de 50% y más de 10% de logro
e) No Logrado	Estimación de menos de 10% de logro

10.2 Seguimiento de la Ejecución de acciones

El Seguimiento es un proceso, cuyo propósito es proporcionar información y evidencias del progreso de las Acciones formuladas en el Plan de Mejoramiento Educativo. Es decir, es un proceso sistemático de supervisión del cumplimiento de las Acciones, que permiten dar cuenta de los Objetivos Esperados.

Para la Escuela se define Indicadores de Seguimiento para medir y conocer el logro de los Objetivos Esperados, a través de las Acciones en la Planificación Institucional y en la Planificación de Aprendizajes.

El Seguimiento adecuado debe ser programado por la Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas , a lo menos, en dos momentos de observación acuciosa del cumplimiento de las acciones, para establecer el estado de avance de los Objetivos Esperados, utilizando los Indicadores de Seguimiento, que se proponen en este Plan de Mejoramiento Educativo.

Primer Momento: Estado de Avance del Plan de Mejoramiento Educativo

Es la modalidad establecida, para realizar un corte evaluativo en varios Momentos de la Implementación del Plan de Mejoramiento Educativo, estableciendo los niveles de cumplimiento de las acciones, para el logro de los Objetivos Esperados. Este proceso permite al equipo responsable decidir oportunamente las medidas necesarias, para corregir y modificar las Acciones implementadas.

Segundo Momento: Cierre del Plan de Mejoramiento Educativo

Es el Momento, que tiene como finalidad establecer el producto alcanzado al término de un Ciclo de Mejoramiento Continuo, en relación al cumplimiento de las Acciones, al logro de los Objetivos Esperados, Metas e Indicadores de Seguimiento. En esta fase, se analiza todo el proceso comprometido para la ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo; se obtienen las conclusiones respectivas, las que constituirán insumos relevantes, para la planificación de un nuevo Ciclo de Mejoramiento Continuo.

Tablas Evaluativas de Seguimiento a las Acciones formuladas, para el logro del Objetivo Esperado en el Plan de Mejoramiento

Tabla N. 1: Nivel de Logro de las Acciones	
a) Totalmente Lograda	Estimación de 100% de Logro
b) Significativamente Lograda	Estimación de menos de 100% y más de 75% de Logro
c) Medianamente Lograda	Estimación de menos de 75% y más de 50% de logro
d) Mínimamente Lograda	Estimación de menos de 50% y más de 10% de logro
e) No Lograda	Estimación de menos de 10% de logro

Tabla N.2: Aporte de la Acción, al logro del Objetivo Esperado	
a) Aporte Total	Estimación de 100% de Aporte al Logro del Objetivo
b) Aporte Significativo	Estimación de menos de 100% y más de 75% de Aporte al Logro del Objetivo
c) Aporte Mediano	Estimación de menos de 75% y más de 50% de Aporte al Logro del Objetivo
d) Aporte Mínimo	Estimación de menos de 50% y más de 10% de Aporte al Logro del Objetivo
e) Aporte Nulo	Estimación de menos de 10% de Aporte al Logro del Objetivo

10.3 Evaluación a la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo

Finalmente se propone una etapa de Evaluación de Plan de mejoramiento de esta institución, donde se debe realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada período, en la que el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de evaluación posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.

Para realizar esta etapa es importante considerar:

- Factores externos a la gestión educativa, pero que impactaron en la implementación de la programación anual y, por tanto, en el desarrollo normal del año.
- Factores propios de la gestión educativa que dificultaron o fortalecieron los procesos educativos durante el año.
- Participación de distintos actores de la comunidad educativa, por sobre todo de los docentes, en los espacios que se destinen a evaluar los procesos del año 2019

Para efectuar este proceso se cuentan con al menos dos fuentes de información, el primero de ellos es la información obtenida en el proceso de verificación a la implementación del plan de mejoramiento diseñado y el resultado del proceso de monitoreo y seguimiento.

En este sentido, requiere dos tipos de análisis, uno centrado en aspectos cuantitativos y otro centrado en aspectos cualitativos en el que es relevante atender las causas que explican el nivel de ejecución.

El nivel de ejecución y causas que facilitaron o dificultaron la implementación de las acciones. Dado que el grado final de ejecución de una acción puede estar relacionado con muchos factores (equipo directivo, la entrega oportuna de recursos, los tiempos reales con los que se contó durante el año, etc.), es necesario reflexionar sobre las causas que facilitaron o dificultaron la implementación de lo programado. Contar con esta información permite tomar decisiones respecto de cómo focalizar de mejor manera los esfuerzos para el período que se iniciará el 2020.

Un segundo paso en la etapa de evaluación es la revisión del grado de cumplimiento de las estrategias anuales. Para esto, es importante que se realice la última aplicación del indicador de seguimiento, lo que permitirá tener información cuantitativa del avance de las estrategias.

Además, este análisis debe contemplar aspectos cualitativos que ayudarán a estimar las causas que explican el desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo.

Lo esencial no es buscar responsables, sino analizar qué actor de la comunidad requerirá más apoyo, así como también qué aspecto de la gestión es relevante reforzar y volver a abordar en el próximo período anual. Para este análisis, proponemos ejemplos de criterios que pueden aportar a la reflexión tanto en un plano cuantitativo como cualitativo:

- Aspectos cuantitativos:

- Última aplicación del indicador de seguimiento.

- El contraste de los resultados de aprendizaje al inicio del año y al término de este.

- Aspectos cualitativos:

Análisis de las capacidades de los equipos para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento.

- Reflexión de las causas que facilitaron o dificultaron la implementación de las acciones y estrategias.
- Análisis de la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la implementación de las acciones.

Por otro lado, es relevante que los equipos directivos, con el compromiso del sostenedor(a), se fortalezcan para:

- Organizar el proceso de evaluación del PME para que sea participativo y se realice con los tiempos pertinentes.
- Orientar y analizar las brechas de aprendizajes considerando el currículum vigente.
- La socialización de los resultados de esta última etapa con los diferentes actores de la comunidad educativa.
- La definición de los desafíos que se abordarán para seguir avanzando en el logro de los Objetivos Estratégicos.

Llevar a cabo procesos para el mejoramiento continuo y la elaboración e implementación de cada una de las fases y etapas del Plan de Mejoramiento, implica tener en cuenta aspectos de la gestión que facilitarán el desarrollo del ciclo. Para esto, se requiere que el sostenedor, el equipo directivo y el Consejo Escolar trabajen en conjunto garantizando las condiciones para que los procesos tengan un impacto significativo en la mejora integral de la formación y de los aprendizajes del estudiantado con la participación de toda la comunidad educativa. Brindar estas condiciones de manera permanente permitirá que, si hay cambios en

el equipo directivo, sea toda la comunidad educativa la que permita que el proceso de mejoramiento que se desarrolla tenga continuidad. En este sentido, si en la Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas se genera un cambio de director(a), se orienta a que los ajustes que se deban realizar al proceso de mejoramiento se realicen en los períodos anuales, y no se busque modificar permanentemente la Fase Estratégica.

Con esto, lo que se espera es que la nueva dirección valore y reconozca el ejercicio de proyectar la mejora que ya ha sido comprometido y diseñado por la comunidad al inicio del ciclo. Para cautelar que el diseño e implementación de las áreas y dimensiones del plan de mejoramiento sea un proceso participativo y acorde con la realidad y las necesidades de la comunidad educativa, se orienta que los sostenedores, equipo directivo y Consejo Escolar.

11. BIBLIOGRAFIA

Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018

Material elaborado por profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa de la División de Educación General. Coordinación nacional Sandra Pavez Avendaño Comité editorial Marco Ávila Lavanal. Constanza Espinoza Canessa. Sandra Pavez Avendaño. Ministerio de Educación División de Educación General Alameda 1371, Santiago de Chile. Diseño Sebastián Olivari Verónica Santana Fotografías: Archivo Mineduc N° inscripción: A-287651 ISBN: 978-956-292-709-3 Enero, 2018

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR

Mineduc, 2015 1ª edición. 15.000 ejemplares: noviembre 2015. Diseño, diagramación e impresión: Editora e Imprenta Maval Ltda. Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. e-mail: cpeip@mineduc.cl Ministerio de Educación República de Chile

Marco para la Buena Enseñanza

CPEIP Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. Ministerio de Educación República de Chile Teléfono: 4881518 Año 2008 SEPTIMA EDICION • Diciembre 2008 10.000 Ejemplares DISEÑO C y C Impresores Ltda. IMPRESO EN: Impresora Maval Ltda. • Tel. 944 3550

Plan de mejoramiento educativo en el marco de la reforma educacional: más oportunidades para todas y todos los estudiantes

Material elaborado por profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa Coordinación nacional Sandra Pavez Avendaño Comité editorial Alexis Moreira Arenas, coordinador Mariangela de Rosas Salazar Constanza Espinoza Canessa División de Educación General. Ministerio de Educación de Chile. Alameda 1371, Santiago de

Claves para el mejoramiento escolar

Agencia de Calidad de la Educación Secretario Ejecutivo: Carlos Henríquez C. Jefa División de Estudios: Carolina Flores Comité editorial: Millicent Bader y María de la Luz González ISBN: 978-956-9484-10-0 Santiago, febrero 2018 Agencia de Calidad de la Educación

Bases Curriculares Educación Parvularia Subsecretaría de Educación Parvularia ISBN 978-956-292-706-2 Gobierno de Chile, Ministerio de Educación Alameda 1371, Santiago www.mineduc.cl Febrero 2018

PLAN EDUCATIVO INSTITUCIONAL Escuela Especial de Lenguaje Nubecitas Viña de Mar Marzo 2018

Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" E-ISSN:
1409-4703 revista@inie.ucr.ac.cr Universidad de Costa Rica Costa Rica

Evaluación educativa: una aproximación conceptual. Madrid: OEI (en línea)
<http://www.campusoei.org/calidad/luis2.pdf>.

La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura.
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20escolar-esc.%20b%C3%A1sica.pdf>

www.gestiopolis.com/la-calidad-como-objetivo-de-la-educacion-superior

http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

<https://especial.mineduc.cl/normativa/decretos-e-instructivos>

<https://www.mineduc.cl/2018/02/27/orientaciones-plan-mejoramiento-educativo-2018/>

<https://especial.mineduc.cl/normativa/decretos-e-instructivos>

<http://www.convivenciaescolar.cl/>