



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

Trabajo de Grado II

DIAGNÓSTICO

**INSTITUCIONAL Y
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
ESCUELA DE LENGUAJE SAN
CLEMENTE.**

Juan Antonio Vega González

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4-5
OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	6
PROBLEMA DE ESTUDIO.....	7-8
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	9
MARCO TEÓRICO..... COMUNICACIÓN PLAN ESTRATÉGICO.....
PROCESO TRADICIONAL DE SELECCIÓN DE RR HH..... ADECUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO.....
MARCO CONTEXTUAL..... BIBLIOGRAFÍA.....
DIMENSIONAMIENTO DE LA ESCUELA..... WEBGRAFÍA.....
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA ESCUELA..... 10-17
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	18-25 26-27 28-34 35-44
..... PLAN	45-48 49-53
ESTRATÉGICO.....	54

55

57

56

3

INTRODUCCIÓN

Para las instituciones educativas, se hace fundamental contar con los mejores resultados académicos y así desarrollar con éxito el logro de sus metas, sólo cuando se logra contar con el liderazgo del director, los docentes adecuados y los alumnos deseosos de aprender; se pueden lograr todos los objetivos propuestos por el establecimiento.

En la legítima aspiración de las instituciones educativas por ser las mejores, obtener óptimos resultados -especialmente en la prueba SIMCE-, muchos colegios han contratado exitosos sistemas de manejo (particulares), desarrollando procesos de gestión de recursos humanos, que les permiten posicionarse como líderes en sus respectivas áreas, entregando bienes y servicios de calidad.

En el plano educativo, la gestión de los recursos humanos difiere de la realidad empresarial. Lo que caracteriza a los mejores sistemas educativos del mundo, -es un real foco en mejorar la calidad de los docentes y sus prácticas-, reclutar gente talentosa y formarla con gran calidad". "Un sistema educativo no

puede exceder la calidad de sus docentes”

4

Se hace indispensable, contar con directivos idóneos para desarrollar un liderazgo centrado en el aprendizaje (learning-centred approach).

Un director debe centrar los esfuerzos de los docentes en el foco pedagógico, sorteando las diferencias de entrada que ellos posean e incentivándolos a la mejora constante de sus prácticas pedagógicas.

Los efectos –tanto directos como indirectos– del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos podían estimarse en un 25% del total de impacto que proviene de la escuela (factores intra-escolares)¹.

La relevancia que adquiere este trabajo radica en: la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar, que tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas.

Estos efectos adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir: en escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja. De la misma forma, el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad (Weinstein, 2009).

¹Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2009 - Volumen 7, Número 3

Esta investigación, se centrará en el proceso de selección de un Director para la Escuela de Lenguaje San Clemente. El origen del problema de investigación, radica en la necesidad de optimizar un proceso de selección para docentes directivos con la finalidad que pueda ser utilizado posteriormente por cualquier Sostenedor Particular-Subvencionado.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo general

- Realizar un plan de mejoramiento educativo para la Escuela San Clemente.

Objetivos específicos:

- Identificar y diagnosticar las acciones de mejoramiento educativo más pertinentes a la escuela.
- Diferenciar las acciones de mejoramiento, en base las dimensiones de mejora, por áreas relevantes

Supuestos:

- Los procesos de selección de Directores de establecimientos, deben cumplir con un procedimiento estandarizado, actualizado y en base a competencias.
- Un adecuada selección de Directores genera resultados exitosos en los

estudiantes

6

- Un buen sistema de selección de Directores, favorece la gestión institucional de las unidades educativas.

PROBLEMA DE ESTUDIO

La investigación que se realizará corresponde a una preocupación de carácter nacional que desde los inicios de la educación en Chile ha existido, y que hoy en día las políticas gubernamentales han estado muy preocupados por la gran brecha existente entre los resultados académicos de colegios municipales y particulares subvencionados y/ o particulares existentes en todas las comunas de nuestro país.

Desde los inicios de la educación en Chile, no ha tenido la relevancia del caso “la selección de personal en el sistema educativo”; desde los inicios del sistema la dirección del establecimiento era dirigida por un profesor con años de experiencia, quien no manejaba las finanzas sólo el área pedagógica; en los años 70s los Directores eran designados por el Sostenedor, y según el área geográfica, estos hacían clases e incluso cumplían todas las funciones que ameritaba el establecimiento.

Los tiempos avanzaron y la educación en Chile en los años 90s, tomó un carácter de constante preocupación de parte del gobierno de turno, lo que hoy se refleja en el desarrollo de las políticas públicas de educación; se hizo conciencia

en que la educación más que ser un gasto para el país, es una inversión a largo plazo, que va en directa relación con el desarrollo de nuestro país.

7

En el contexto de lo expuesto, sin una Dirección Educativa comprometida y clara en las metas establecidas en cada P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional) los resultados seguirían a la baja. Hasta hoy en día la educación se mide en base a los resultados académicos, reflejado en las diferentes evaluaciones nacionales (SIMCE, PSU)². Lo cual solo involucra a dos agentes importantes del proceso educativo (alumnos y profesores) si bien los colegios particulares y particular subvencionados realizan selección de sus alumnos el resultado de sus logros académicos también tiene un fuerte agente que es el Director, quien se enfoca en el cumplimiento de metas con un trabajo en el que se ven reflejadas sus competencias.

En el sector particular-subvencionado, la elección del Director es más política que profesional, puesto que, en esta industria existe una escasa supervisión en el llamado a concurso de Directores para colegios.

² Andrea Precht, 2010, "Educar no es Calificar", texto extraído de http://blog.latercera.com/blog/andreaprecht/entry/evaluar_no_es_calificar

8

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La importancia del cargo de Director ha tomado relevancia a partir de recientes estudios e investigaciones, en el plano nacional, “las escuelas que tenemos” y ¿Quién dijo que no se puede? han marcado la pauta. Han identificado la importancia del rol de Director y el impacto que este tiene en los resultados de los alumnos, especialmente aquellos que componen el sector más vulnerable.

Más recientemente, a nivel internacional, el informe Mackinsey -consultora global que se focaliza en resolver problemas concernientes a administración estratégica-, ha develado el real grado de importancia que el cargo enviste. Este informe postula que “Los equipos directivos de los centros tienen un papel activo en la supervisión de la práctica docente, proporcionar modelos y fomentar la colaboración en la mejora del ejercicio docente. Para ello es necesario que tengan capacidad de liderazgo y dediquen la mayor parte de su tiempo a la mejora de la práctica docente del profesorado de su centro”

Dos escuelas con la misma infraestructura, los mismos recursos humanos y los mismos alumnos pueden tener resultados muy distintos. Hay casos concretos

en que el mero cambio del Director en una escuela ha generado resultados impactantes y de corto plazo, con los mismos profesores³.

MARCO TEÓRICO

En el sistema educativo chileno, se hace imperativo contar con profesionales competentes que puedan incorporar las prácticas necesarias para alcanzar las metas institucionales y por ende la visión de la institución.

Los resultados de diversos estudios a nivel nacional e internacional, destacan la importancia del Director de Colegio en la consecución de los resultados y logros de aprendizaje de los alumnos, esto se ve aún más marcado en el sector más vulnerable de la población.

En Chile se aplica desde años atrás una evaluación a nivel nacional llamada SIMCE. Este es el Sistema Nacional de Evaluación de resultados de aprendizaje del Ministerio de Educación de Chile. Su propósito principal es contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre el desempeño de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del Currículum

³
- www.educacion2020.cl

Nacional, y relacionando estos desempeños con el contexto escolar y social en que aprenden”⁴.

El objetivo fundamental del SIMCE implica la evaluación del resultado de los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios (OF-CMO) del Marco Curricular vigente en diferentes sectores de aprendizaje, este tipo de evaluación se realiza o lleva a cabo en todo el país , también recoge información sobre docentes, estudiantes y padres y apoderados a través de cuestionarios de contexto. Esta información se utiliza para contextualizar y analizar los resultados de los estudiantes en las pruebas SIMCE.

Para lograr éxito en los planes educativos propuestos es importante considerar

- El desarrollo de equipos de trabajo entre todos los agentes educativos involucrados los cuales deben poseer las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El director del establecimiento debe velar por el cumplimiento de los objetivos los cuales deben ser medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados. • La concientización de los equipos para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

⁴http://www.simce.cl/index.php?id=288&no_cache=1

- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas, la

administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.

- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado.

Todos los agentes educativos de un colegio, ocupan un cargo determinado, la ocupación, al igual que las personas, poseen un determinado perfil; es decir, el perfil que poseen las personas representa el “perfil disponible” y el que requiere las ocupaciones constituye el “perfil requerido”⁵.

En nuestra era la competitividad es una de las claves del éxito, donde es importante considerar el nivel de las competencias que posee la persona, el tipo y nivel de comportamiento que utiliza en el desarrollo de tareas y el resultado que obtiene con sus competencias.

Luego de estas investigaciones el concepto de competencias se desarrollo y tomó un lugar importante en el área educacional, a su vez nació una gran gama de autores que comenzaron a realizar estudios respecto al tema.

a) **Liderazgo Directivo:** El área de Liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional del mismo. En particular, el liderazgo escolar es visto en

⁵Sotelo Sánchez , Heliodoro. 2007. “La transferencia interna de conocimiento y su efecto en el desarrollo de competencias laborales en una empresa paraestatal”.

el Marco de la Buena Dirección como el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce.

- b) **Gestión Curricular:** El área de Gestión Curricular es central en el Marco para la Buena Dirección, en el sentido que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum. En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo.

- c) **Gestión del Clima Institucional y Convivencia:** El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional. En ese sentido, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

En la parte pedagógica es importante considerar entre directivos y docentes, la capacidad de:

1. Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos de establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
2. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.
3. Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.

El Colegio de Profesores viene entregando desde hace años diagnósticos muy negativos respecto a la calidad educacional, y ahora se han sumado la opinión pública y los propios usuarios, los estudiantes, quienes han puesto en la discusión pública la gravedad de este problema, cuya solución se ha vuelto impostergable. Adicionalmente, el informe de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) sobre la educación chilena, concluye que los esfuerzos que han realizado los gobiernos aportando recursos, infraestructura, programas de modernización educacional, entre otros, tendrán poco efecto real mientras se mantenga intocable la función del Sostenedor, los Directores de Escuela y la Evaluación Docente.

En efecto, la estructura del sistema escolar en sus niveles primario y secundario contiene numerosas falencias que repercuten directamente sobre la calidad de la educación. La Ley General de Educación (LGE) establece la responsabilidad del Estado de asegurar la educación formal a todos los niños y jóvenes en edad escolar, y a la "comunidad", el deber de contribuir a desarrollar y perfeccionar la educación. También señala que, el Estado deberá proveer de un Marco Curricular con Contenidos Mínimos y Objetivos Fundamentales sobre los cuales se elaborarán Planes y Programas.

Ello no obstante, que el Estado carecía de instrumentos legales e institucionales que sean adecuados y efectivos para asegurar y exigir que la educación que imparten, tanto establecimientos privados como municipales, cumpla con estándares de calidad. Por esto, la nueva institucionalidad, creó un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que deberá encargarse de mantener los estándares de calidad a través de cuatro instituciones:

Así, el Ministerio de Educación: Propone las bases curriculares, programas de estudio y estándares de calidad, y da apoyo a los establecimientos para su cumplimiento.

El Consejo Nacional de Educación: Nueva institución creada por la LGE. Aprueba las bases, planes y estándares de calidad concebidos por el Ministerio. Lo componen académicos destacados, docentes, representantes de las universidades y profesionales de la educación designados por el Presidente de la República.

La Agencia de Calidad de la Educación: También es una nueva institución. Evalúa e informa sobre la calidad de los establecimientos educacionales.

La Superintendencia de Educación: Nueva institución que fiscalizará que los establecimientos educacionales cumplan con las normas educacionales y las cuentas públicas, cuando corresponda.

Entre otros de principios, propuestos la señalada Ley, considera los siguientes:

15

- a) Universalidad y educación permanente: La educación debe estar al alcance de todas las personas a lo largo de toda la vida.
- b) Calidad de la educación: Todos los alumnos, independientemente de sus condiciones y circunstancias, deben alcanzar los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.
- c) Equidad: Todos los estudiantes deben tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.
- d) Autonomía: El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de los establecimientos educativos.
- e) Diversidad: Promover y respetar la diversidad de procesos y proyectos educativos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de los educandos.
- f) Responsabilidad: Todos los actores del proceso educativo deben cumplir sus deberes y rendir cuenta pública cuando corresponda.
- g) Participación: Los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso.
- h) Flexibilidad: El sistema debe permitir la adecuación del proceso a la diversidad de realidades y proyectos educativos institucionales.
- i) Transparencia: La información del sistema educativo, incluyendo los ingresos, gastos y resultados académicos, debe estar a disposición de todos los ciudadanos.
- j) Integración: Se propone la incorporación de alumnos de diversas condiciones

sociales, étnicas, religiosas, económicas y culturales.

16

- k) Sustentabilidad: Fomento al respeto al medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales.
- l) Interculturalidad: El sistema debe reconocer y valorar al individuo en su especificidad cultural y de origen, considerando su lengua, cosmovisión e historia.

Por último, los tribunales tienen competencia sobre cuestiones que se someten a su consideración, especialmente cuando algún apoderado recurre a ellos a causa de un conflicto con dueños de colegios particulares; por ejemplo, los tribunales han aplicado el principio del derecho de propiedad que genera la matrícula pagada, y en algunos casos han favorecido a los apoderados. En consecuencia los Directores y los equipos directivos han estado atados de manos.

Dado lo anterior, se ha potenciado el incremento en estrategias para potenciar el rol de cada comunidad educativa como eje principal en los procesos de mejora al interior de la escuela para lograr a través del Proyecto Educativo y de los Manuales de convivencia tener control de las situaciones emergentes y garantizar la seguridad de alumnos y profesores

En este sentido, a partir de los años 90, diferentes programas han estimulado en las escuelas la creación de Equipos de Gestión, conformado por el

director(a), UTP, profesores y en algunos casos por padres y alumnos como parte de un proceso de planificación estratégica con el fin de desarrollar su proyecto educativo institucional acorde a la realidad de sus alumnos (PEI).

17

18

PROCESO TRADICIONAL DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El proceso de selección de Recursos Humanos, consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué candidato debe ser contratado. El proceso de selección se inicia en el momento en que la empresa tiene la necesidad de cubrir una vacante para un puesto determinado, carece de un trabajador que cumpla las funciones de un cargo, por tal motivo se procede a realizar un reclutamiento (es un comunicado por diferentes medios de comunicación para informar a las personas la necesidad que posee la empresa en cubrir un cargo), donde por lo general varias personas manifiestan su intención de postular a un empleo; el proceso termina cuando se produce la decisión de contratar a un candidato.

La selección del recurso humano es un tema fundamental al momento de plantearse el cumplimiento de las expectativas de la empresa, eso involucra que el candidato para alcanzar la vacante cumpla con un número de requisitos que son evaluados por diferentes profesionales. Según Mackinsey, este proceso tiene como foco “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo

2. Eficiencia del hombre en el cargo”⁶

Pues bien en el proceso de selección, existe la posibilidad que se presenten candidatos en la concepción que explica Chiavenato, donde

⁶<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page7.html>

19

postula que “cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo Y, en consecuencia, es rechazado. Cuando X e Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado.

Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo Y, en consecuencia, está superdotado para este cargo.”⁷

Se debe tener claridad que el objetivo de la selección, es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Esta concepción es lo que hace de la selección una función tan fundamental como delicada de implementar. Esta implementación requiere de expertos. Especialmente en lo que se refiere a los requisitos psicológicos que exigen el eficiente desempeño de un trabajo. Identificar la capacidad de desempeño laboral requiere necesariamente pronosticar conductas humanas.

Una de las problemáticas más grandes es la de asegurar que quien o quienes hacen la selección, mantengan la necesaria objetividad.

En la empresa privada la selección de recursos humanos es un eslabón del proceso de la elección del candidato ideal para el cargo.

⁷ Chiavenato Idalberto, 2001, Administración de Recursos Humanos, 5º edición Mac Graw-Hill.

El reclutamiento puede ser interno (personal de la misma empresa que postula al cargo) o externo (personas externas a la empresa que postulan al cargo); El reclutamiento se publica para el conocimiento de los postulantes. Para comprobar la efectividad del reclutamiento se verifica a través de la cantidad de currículos que son recepcionados producto del reclutamiento.

Cuando se logra conformar un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se procede a dar comienzo al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, con el fin de mantener la objetividad y la precisión.⁸ Esta comparación es típicamente una función desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la empresa, la que normalmente cuenta con psicólogos. El equipo que realiza el proceso de selección presenta ante el o las unidades organizacionales solicitantes, los candidatos aprobados en la selección.

La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad de la unidad solicitante o de su inmediato superior. Esto es fundamental: la unidad de recursos humanos propone, la unidad organizacional solicitante decide.

Pues bien, la empresa privada posee un proceso por etapas para incorporar a un nuevo empleado a su organización, las etapas de dicho proceso son las

⁸
_ Chiavenato Idalberto, 2001, Administración de Recursos Humanos, 5º edición Mac Graw-Hill.

21

siguientes:

1. Identificación del cargo a proveer
2. Reclutamiento interno y/ o externo.
3. Selección de currículos obtenidos a partir del reclutamiento
4. Entrevista: segunda selección
5. Pruebas y test:
6. Presentación de propuestas al demandante interno
7. Decisión

1. Identificación del Cargo:

Esta etapa consiste cuando la empresa identifica la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y por ello se procede a realizar una descripción del cargo, el cual es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos

significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende⁹:

1. Nombre del Cargo
2. Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
3. Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

⁹<http://www.infomipyme.com/docs/gt/empresarios/rrhh/page10.html>

2. Reclutamiento interno y/ o externo¹⁰.

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos

externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

3. Selección de Currículos

En esta etapa se realiza un análisis de los currículos vitae, esto se realizará en relación a las exigencias del empresa mandante, es según la experiencia y la preparación de los candidatos que se seleccionan a aquellos que pueden formar

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Introducción A La Teoría General De La Administración. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill.

parte del proceso de selección.

4. Entrevistas Personales.

La entrevista nos permite realizar un chequeo de la realidad de los antecedentes del currículo, también nos podemos evaluar la confiabilidad de los antecedentes obtenidos a través de la aplicación de los test. Para lograr el objetivo de la entrevista se debe seguir una determinada metodología, en la entrevista se debe definir claramente las variables que se quieren identificar, determinar las preguntas, prever las posibles respuestas y también lograr anticipar las reacciones del entrevistado

Las entrevistas se pueden clasificar en tres tipos:

Abiertas se pretende generar un diálogo entre entrevistador y entrevistado. Se le da mayor peso a la intuición. Lo que no implica que no se prepare la entrevista y se tenga una pauta clara.

Estructuradas: realizar la entrevista en base a preguntas previamente

diseñadas. **Semiestructuradas:** una combinación de las dos anteriores.

5. Test psicológico

Los test psicológicos son instrumentos experimentales que tienen por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo. La justificación teórica de la evaluación mediante el uso de test psicológicos es importante de considerar ya que por medio de él, se obtiene una determinada clasificación del sujeto¹¹.

¹¹ Sescovich, Sonia. 2009. "Gestión de personal. Dimensión operativa" cap. 4.

Los test que generalmente se utilizan en este proceso de selección del recurso humano se presentan en dos grandes variantes test psicométricos y test proyectivos, los primeros miden y asignan un determinado valor a una determinada cualidad o proceso psicológico. Su corrección e interpretación suele estar estandarizado lo que le otorga un grado mayor de objetividad.

Los segundos parten de un supuesto que pone a prueba la individualidad de la respuesta de cada persona y a partir de allí pueden diagnosticar comportamientos futuros. Con los resultados de los test se puede realizar la primera reducción de candidatos¹².

6. Etapa final

En esta etapa el departamento de recursos humanos, en vista del desarrollo

del proceso de selección del personal, emitirá un informe en el cual se especifica los resultados obtenidos por los candidatos en cada una de las etapas del proceso de selección del candidato ideal para ocupar el cargo. Este informe se presentará como una propuesta al departamento correspondiente para emitir la decisión final del candidato que ocupara el cargo en concurso. Pues bien en esta propuesta debe conciliar la relación entre requisitos del cargo y características de los postulantes y hacer una priorización de los candidatos disponibles.

Esta propuesta es enviada a las jefaturas responsables para su decisión final.

- ¹² Sescovich, Sonia. 2009. "Gestión de personal. Dimensión operativa" cap. 4.

25

Una vez elegido el candidato apto o más idóneo para ocupar el cargo se realiza la etapa de inducción, en esta etapa el candidato conoce claramente la descripción del cargo que ejercerá y el perfil que deberá cumplir en su quehacer laboral. Quiere decir, comienza un periodo de ajuste cultural en la empresa y seguimiento de su desempeño en el cargo, por un tiempo determinado.

MARCO CONTEXTUAL

La Escuela de Lenguaje San Clemente, se encuentra ubicada en la comuna del mismo nombre, un sector rural en donde la población posee un nivel socio económico bajo, muchos de los jefes de familia se desempeñan como temporeros y por ende, no todos han terminado su enseñanza básica.

Dentro de la Reforma educacional chilena, la educación Especial, área en la cual se encuentra inmersa nuestra escuela, tiene por objetivo favorecer el desarrollo individual y social de las personas con necesidades educativas especiales, proporcionando servicios educativos de calidad y equidad para todos los niños y niñas, con el fin de entregar las herramientas necesarias para la integración plena de las personas.

Se ha definido a la Educación Especial como aquella prestada a niños y adolescentes con algún tipo de minusvalía física, psíquica o sensorial, o que están en situación de riesgo social o en situación de desventajas por factores de origen social, económico o cultural que no les permite seguir el ritmo normal del proceso de enseñanza-aprendizaje (González, 1999).

También Muntaner (2000) señala que es una disciplina que ofrece los recursos, ayudas, servicios y estrategias a cualquier alumno como respuesta a sus necesidades educativas especiales, con el fin de adaptar para él los procesos de enseñanza-aprendizaje que le permitan alcanzar el máximo desarrollo personal y social.

27

Garanto (citado en Godoy, Meza y Salazar, 2004) define en 1984 a la Educación Especial, como la atención educativa (en el más amplio sentido de la palabra específica) que se presta a todos aquellos sujetos que debido a circunstancias genéticas, familiares, orgánicas, psicológicas y sociales, son considerados sujetos excepcionales bien en una esfera concreta de su persona (intelectual, físico, sensorial, psicológico o social) o en varias de ellas conjuntamente

En Chile, la educación especial ha sido definida como aquella que se

dedica a la atención de niños con necesidades educativas especiales (NEE) y esta atención se desarrolla mediante tres formas de trabajo, dependiendo del tipo de establecimiento (Pesse, 2003).

El objetivo fundamental de la escuela, es Desarrollar habilidades de lenguaje y Comunicación (receptivas, comprensivas, formativas y expresivas), en educación matemáticas manejo de (numerales, algebra, geometría) y en todos los sectores del curriculum escolar que favorezcan la interacción familiar, escolar y social.

En el nuevo contexto educativo que impulsa, la escuela se mira a si misma como un espacio integrador, identificada con su entorno educativo, y vincula con su entorno social y cultural, comprometida con el desarrollo de las competencias básicas de sus alumnos(a) para el logro de su autonomía e independencia personal, propiciando la atención a la diversidad y brindando apoyo especializado a la implementación de los procesos de integración escolar de alumnos con necesidades especiales.

DIMENSIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE LENGUAJE SAN CLEMENTE

VISIÓN

Queremos una Escuela con dotación completa de Docentes, Auxiliares,

Asistentes Técnicos, Administrativos y Profesionales no Docentes, que conformes un equipo de trabajo estable, con alto grado de compromiso, que esté en constante perfeccionamiento.

La Familia asumirá un rol relevante en el proceso de crecimiento personal de sus hijos, siendo agentes participativos y colaboradores, comprometidos con el colegio.

La escuela cuenta con jornada escolar completa de trabajo, en las que se incluirán talleres deportivos, artísticos y tecnológicos para todos los alumnos.

Pretendemos un colegio que cuente con salas de clases amplias y acogedoras, dotadas de material didáctico adecuado en cantidad y calidad, áreas de juego seguras y motivadoras, con espacios adecuados para todas las actividades y estamentos

Enseñaremos una enseñanza vivencial y altamente motivadora apoyada en los avances científicos y tecnológicos actuales.

29

PRINCIPIOS Y VALORES

La política educacional chilena, se sustenta en principios fundamentales que dan fuerza y coherencia al quehacer educativo.

El más importante es el mejoramiento de la calidad de la educación, con el fin de formar personas con amplio repertorio de saberes, competencias, destrezas, habilidades, actitudes y valores, capaces de asumir sus derechos y deberes adecuándose a las condiciones culturales, económicas y tecnológicas, vinculadas

con la equidad, participación y pertenencia de una sociedad democrática y en permanente desarrollo.

En este contexto, es que nuestro Colegio se sustentará en los siguientes principios que configuren una educación **eminente humanista y potenciada de los niños y niñas como personas que aprenden confiados y capaces.**

1. Principio basado en un enfoque Socio Constructivista:

El enfoque constructivista considera al niño como elaborador de sus propias percepciones y construcciones, mediante las cuales canaliza los hechos y anticipa los acontecimientos y reacciones. Esta concepción del niño como organizador y creador activo, hace posible la modificación y restructuración de las formas de percibir el mundo.

El socio constructivismo plantea que los procesos de desarrollo se dan insertos en una cultura, es en la relación social donde tienen origen y desarrollo las funciones psíquicas superiores.

30

El desarrollo humano va de lo social a lo individual. Desde esta perspectiva del desarrollo infantil se basa en la participación de instrumentos culturales, los que se adquieren mediante la interacción con las personas de su entorno.

2. Principio de Bienestar:

Las situaciones educativas deben asegurar que el niño sienta que son consideradas sus necesidades e intereses de protección, protagonismo, afectividad y cognición, generando sentimientos de aceptación, confortabilidad,

seguridad y plenitud, junto al gusto por aprender en situaciones acordes a sus características personales.

3. Principio de Actividad:

Los niños deben ser protagonistas de sus aprendizajes a través de procesos de apropiación, construcción y comunicación, esto es considerar que los niños aprenden actuando sintiendo y pensando.

4. Principio de Singularidad

Cada niño es un ser único, con características, necesidades, intereses y fortalezas que deben conocer, respetar y considerar, en cada situación de aprendizaje. Esto es también considerar que cada niño aprende con estilos y ritmos de aprendizajes propios.

31

5. Principio de Potenciación:

El proceso de enseñanza aprendizaje, debe generar en los niños la confianza para enfrentar nuevos desafíos, fortaleciendo integralmente sus potencialidades.

6. Principio de Relación:

Se debe favorecer la integración significativa del niño con sus pares y adultos, como forma de integración, de vinculación afectiva, fuente de aprendizaje e inicio

de contribución social. Esto implica generar ambientes de aprendizaje que favorezcan las relaciones interpersonales, en pequeños y grandes grupos.

7. Principio de Significado:

Una situación educativa tiene mejores aprendizajes cuando considera y se relaciona con las experiencias y conocimientos previos de los niños, cuando responde a sus intereses y tiene algún sentido para ellos.

8. Principio de Juego:

Las situaciones de aprendizaje, deben tener carácter lúdico, ya que el juego tiene sentido fundamental en la vida del niño. A través del juego se abren permanentemente posibilidades para la imaginación, lo gozoso, la creatividad y la libertad.

9. Principio de distribución democrática del poder

Una concepción educativa conducente a desarrollar la capacidad de decisión, requiere replantearse las modalidades de uso del poder, tanto en el plano del

conocimiento, como en el de las relaciones interpersonales. En un enfoque innovador del currículo centrado en el respeto que intenta desarrollar la capacidad de decisión, aparece evidente que los alumnos, los profesores, el personal y las familias, adquieran poder y participen activamente en la determinación de los objetivos educacionales que ellos alcanzaran.

Para que esto sea posible, hay que dar cabida, en el currículo, al saber cotidiano, popular, al saber del aquí y el ahora. De esta manera incorporamos al

currículo todos los pensamientos, ideas, opiniones y creencias que se generan en la vida de las personas.

10.Principio de autonomía:

Educar en y para la autonomía, significa precisamente crear condiciones para que la libertad de pensamiento, opinión, determinación, sean parte orgánica del pensar y del actuar de la cultura escolar. La autonomía está presente, cuando en las salas de clases, el profesor delega y transfiere poder, cuando hay posibilidad de cometer errores, sin temor a ser sancionado.

11.Principio de Integración:

En el marco del principio de integración, el Colegio velará porque nuestros alumnos tengan acceso al cumplimiento en sus derechos que las Leyes y la Constitución les reconoce. Incorporándolos al sistema de Educación General, asegurándoles su permanencia y progreso en ella.

33

MISIÓN

“Ser una oportunidad para que los escolares, se desarrollen en forma integral, superando sus dificultades, en un ambiente cálido y acogedor, con una gestión democrática y moderna dedicada a potenciar a la persona”.

“Ser guía y modelo para que cada niño y niña desarrolle una identidad

sólida, singular, autónoma, que le permita creando vínculos afectivos, no sólo con sus pares sino trascender a cada familia”.

“Ser apoyo concreto a las familias, haciéndolas participes de nuestra labor, entregando las herramientas necesarias para afianzar y fortalecer el desarrollo armónico de cada uno de nuestros niños.”

“Ser un aporte a la comunidad manteniendo nexos con redes de apoyo como son las instituciones y servicios públicos para dar un sello de calidad y mejora continuo.”

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA ESCUELA DE LENGUAJE SAN CLEMENTE, EN CUANTO A LAS ÁREAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Descripción de las dimensiones a analizar y los contenidos temáticos.

<p>Liderazgo</p>	<p>Visión Estratégica y Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas de Planificación del Establecimiento. • Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades. • Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales. <p>Conducción y Guía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI. • Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño. <p>Información y Análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos. • Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual
-------------------------	--

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

<p>Áreas</p>	<p>Dimensiones por Áreas con sus Descriptores</p>
---------------------	--

<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Convivencia Escolar en función del PEI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional. • Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos. <p>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades. • Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje. • Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según
-----------------------------------	--

<p>Gestión de Recursos</p>	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI. • Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales. <p>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI. • Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.
-----------------------------------	---

	<p>Procesos de Soporte y Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa. • Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.
--	--

Niveles de evaluación de las Áreas de Procesos

A continuación, los niveles de evaluación se expresan en una escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar. Se expresa en valores (0 al 5) con sus respectivas descripciones.

Nivel	Descriptor de las Dimensiones	
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.

4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
----------	---	---

38

5	Práctica Efectiva	<p>Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados.</p> <p>Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.</p>
----------	-------------------	---

APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO:

Liderazgo	Visión Estratégica y Planificación	Nivel	Evidencias
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="505 279 995 352">• Existen prácticas de Planificación del Establecimiento. <li data-bbox="505 573 995 646">• Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades. <li data-bbox="505 730 995 993">• Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales. 	<p data-bbox="1044 279 1068 310">3</p> <p data-bbox="1044 573 1068 604">5</p> <p data-bbox="1044 720 1068 751">4</p>	<p data-bbox="1187 279 1385 573">Reuniones periódicas de planificación, documentos de respaldo y evidencias gráficas.</p> <p data-bbox="1187 615 1385 720">PEI presentado a MINEDUC.</p> <p data-bbox="1187 804 1385 1255">Procedimientos de implementación documentados. Documentos que dan cuenta de ajustes en metas institucionales.</p>

	<p>Conducción y Guía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI. • Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño. <p>Información y Análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos. • Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual. 	<p>3</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>3</p>	<p>Si bien hay trabajo establecido y evidenciado, falta sistematizar las coordinaciones.</p> <p>Se están desarrollando un manual de desempeño, fijando criterios de evaluación.</p> <p>Reuniones de la Dirección con colaboradores, padres y apoderados.</p> <p>Se están estableciendo nuevos métodos para informar a la comunidad educativa de</p>
--	---	---	---

			los avances de la escuela.
--	--	--	----------------------------------

Gestión Curricular	Organización Curricular	Nivel	Evidencias
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización. 	3	PEI presentado a MINEDUC.
	<ul style="list-style-type: none"> • Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OFCMO. 	4	Procesos documentados y consistentes
	<p>Preparación de la Enseñanza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI. 	4	Si bien hay trabajo establecido y evidenciado, falta sistematizar las coordinaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes. 	3	Se está desarrollando un manual de procedimientos, fijando criterios y las estrategias más razonables.
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes. 	3	Consistencia entre planificación, instrumentos aplicados y estrategias implementadas.
	<p>Acción Docente en el Aula</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula. 	4	Testeo y validación de

			métodos de enseñanza aplicados.
--	--	--	---------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes. • Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza. <p>Evaluación de la Implementación Curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos. • Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o sub-ciclos, establecidos en el Marco Curricular. • Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios. 	<p>3</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>5</p>	<p>Reuniones de coordinación y trabajo por subsectores.</p> <p>Trabajo de equipo entre colegas y gestión asociada a informes diagnósticos aplicados.</p> <p>Análisis estadístico a partir de, muestreo del rendimiento de alumnos y sus logros.</p> <p>Métodos aplicados y estandarizados, incorporados al PEI del colegio.</p> <p>Reuniones de reflexión sobre implementaci</p>
--	--	---	--

			ón curricular, pre establecidas para cada semestre.
--	--	--	---

Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI	Nivel	Evidencias
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional. 	4	Reuniones con apoderados, en donde se informa de reglamentos y sistemas de resolución de conflictos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos. 	3	Si bien hay trabajo establecido y evidenciado, falta sistematizar las coordinaciones.
	<p>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades. 	3	Se está desarrollando un manual de procedimientos, fijando criterios y las estrategias más razonables.
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje. 	4	Consistencia entre proceso de planificación,

			instrumentos aplicados y estrategias implementadas.
--	--	--	---

43

	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso. 	4	Testeo y validación de métodos de enseñanza aplicados.
--	--	----------	--

Gestión de Recursos	Recursos Humanos	Nivel	Evidencias
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI. 	3	Implementación de proceso diagnóstico
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales. 	3	Implementación de evaluación de desempeño.
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	5	
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI. 	5	Prácticas de mantención, reinversión y gestión de recursos: desarrolladas
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros. 	3	, implementadas y vigentes.
	Procesos de Soporte y Servicios	4	Idem anterior.
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa. 	4	Servicios adecuados a realidad de la comunidad educativa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios. 	5	Sistema de soportes y servicios, operativo y en constante actualización
--	---	----------	---

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

• Visión Estratégica y Planificación

La escuela cuenta con un PEI que está validado por el MINEDUC y aplicado en todas las esferas de la misma.

La escuela cuenta con una visión y misión institucional, declarada.

La escuela adscribe a criterios generales, que implican la instalación de valores superiores, de los cuales se hacen parte, los integrantes de la comunidad educativa.

La escuela desarrolla trabajos de planificación y organización de procesos, en los que su norte es: la mejora continua y que implican desarrollar/generar y aplicar, planes de mejoramiento educativo, en distintos períodos.

• Conducción y Guía

La escuela cuenta con un sostenedor que apoya las gestiones directivas y facilita los procesos de operación para, hacer más eficiente los procesos.

La escuela requiere un/a nuevo/a Director/a que lidere el proceso de crecimiento, en que esta se encuentra. Por ende se hace relevante posibilitar que se aplique un proceso de reclutamiento/selección para llenar este cargo.

La contratación de este/a profesional, facilitará el proceso de aceleración y consolidación de los proyectos institucionales y alcanzar altos estándares de calidad.

- Información y Análisis

La escuela cuenta con medios de análisis y generación de información relevante.

46

La escuela desarrolla procesos de gestión y mejorar continuas, aplicando grupos de calidad y reuniones de trabajo, donde la orientación a la mejora es su objetivo final.

- Organización Curricular

La escuela cuenta con una Jefe de UTP, más un equipo de docentes que apoyadas por una estructura de planificación, permiten generar una organización curricular pertinente y efectiva.

Se retroalimenta el proceso de planificación curricular, con los aportes de las profesoras, apoyando desde las estrategias e instrumentos aplicados, siendo consistentes con lo planificado y apoyando los procesos evaluativos de forma razonable.

- Preparación de la Enseñanza

Se elaboran métodos y material de enseñanza específico y orientado al tipo de alumnos que es atendido y en base al nivel de avance de cada curso.

Se definen estrategias específicas aplicadas para mejorar la efectividad de los aprendizajes.

- Acción Docente en el Aula

Se desarrollan mejoras permanentes en las experiencias regulares y variables, generando mejores ambientes de trabajo del alumno y alumna del establecimiento.

Se establecen compromisos claros de trabajo, definiendo expectativas claras de comportamiento para adquirir los aprendizajes.

Establecidos y en operación, procedimientos y acciones de apoyo y acompañamiento al(la) estudiante, por parte de las profesoras y además del apoyo de especialistas en la observación de experiencias de aprendizaje regulares y/o variables.

Asegurar que se generen acciones para facilitar la producción de información –a partir de datos seleccionados- a fin de contextualizar y hacer más informado y eficiente el proceso de toma de decisiones.

47

- Evaluación de la Implementación Curricular

Es necesario realizar mejores procedimientos para monitorear y evaluar periódicamente y en forma sistemática las metas propuestas por el establecimiento en torno al mejoramiento de los aprendizajes

Implementar procesos de entrega de calendario anual de actividades del colegio, para todos los actores de la comunidad escolar.

Mejorar los actuales procedimientos de enseñanza, para cada experiencia de aprendizaje: variable o regular.

- Convivencia Escolar en función del PEI

Mejorar ambientes de trabajo, posibilitando un desarrollo armónico y facilitando la interacción de todos/as los/as niños/as.

Comprometer a toda la comunidad educativa en el fortalecimiento e implementación de acciones concretas, que se orienten a mejorar el clima organizacional.

Realizar prácticas que aborden los conflictos.

Incrementar las acciones de monitoreo, a fin de estar preparados para escenarios diversos en la convivencia escolar.

- Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

Establecer estrategias de apoyo y acompañamiento en el trabajo de aula.

Definir métodos y sistemas de entrenamiento a personal paraprofesor y a profesores, a fin de centrarse en opciones de mejora.

Capacitar a las profesoras y personal paraprofesor en uso de TICs.

48

- Recursos Humanos

La escuela San Clemente, cuenta con los recursos humanos de un nivel pertinente.

Se hace necesario, continuar con acciones de perfeccionamiento en el proceso de formación de bases curriculares.

Postular a entrenamientos en uso de competencias digitales básicas, orientadas al personal de la escuela.

Solicitar asesores/as externos/as a fin de solucionar problemas específicos de la enseñanza, en base a la propuesta curricular del establecimiento.

- Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

Aumentar el número de PCs para mejorar los aprendizajes del taller “inicio a la informática”.

Implementar nuevos recursos didácticos tecnológicos.

- Procesos de Soporte y Servicios

Mejorar los soportes y servicios de apoyo a la docencia, incorporando

criterios tecnológicos.

49

ELABORACIÓN DE PLAN DE ESTRATEGICO (MEJORAMIENTO EDUCATIVO) PARA LA ESCUELA

• Visión Estratégica y Planificación

- Verificar el alcance de la visión y misión institucional, enmarcada en el proceso de crecimiento de la escuela.

Objetivo Esperado: Adecuar visión y misión institucional, según marco actual y opciones de crecimiento futuro.

Responsable: Directora, Jefe UTP

- Realizar proceso de contratación de Directivos de nivel superior, a fin de coordinar, monitorear y motivar en el desarrollo de un plan de trabajo 2014-2018 de expansión del servicio educativo y de la matrícula.

Responsable: Sostenedor

• Conducción y Guía

- Realizar acciones coordinadas (consejos, reuniones) para fijar determinaciones (decretos, resoluciones) que afecten en normal

actuar de los diferentes actores de la comunidad educativa, favoreciendo la mejora en los logros de aprendizaje de los niños y niñas de la escuela.

Responsable: Directora, Jefe UTP

- Organización Curricular

- Analizar los estándares y metas cuantitativas de aprendizaje y monitorear su proceso.

Responsable: Jefe UTP, profesoras

50

- Acción Docente en el Aula

- Se desarrollan mejoras permanentes en las experiencias regulares y variables, generando mejores ambientes de trabajo del alumno y alumna del establecimiento.
- Establecer compromisos claros de trabajo, definiendo expectativas claras de comportamiento para adquirir los aprendizajes.

Responsable: Jefe UTP, profesoras

- Evaluación de la Implementación Curricular

- Es necesario realizar mejores procedimientos para monitorear y evaluar periódicamente y en forma sistemática las metas propuestas por el establecimiento en torno al mejoramiento de los aprendizajes
- Implementar procesos de entrega de calendario anual de actividades del colegio, para todos los actores de la comunidad escolar.
- Mejorar los actuales procedimientos de enseñanza, para cada experiencia de aprendizaje: variable o regular.

Responsable: Jefe UTP, profesoras

- Convivencia Escolar en función del PEI

- Implementar procedimientos que, mejoren la convivencia escolar, generando un clima propicio para los aprendizajes.
- Mejorar ambientes de trabajo, posibilitando un desarrollo armónico y facilitando la interacción de todos/as los/as niños/as.
- Comprometer a toda la comunidad educativa en el fortalecimiento e implementación de acciones concretas, que se orienten a mejorar el clima organizacional.
- Realizar prácticas que aborden los conflictos.

51

- Incrementar las acciones de monitoreo, a fin de estar preparados para escenarios diversos en la convivencia escolar.
- Generar estrategias que involucren a padres y apoderados en el mejoramiento de los aprendizajes y en el soporte de un mejor clima institucional.

Responsable: Jefe UTP, Profesoras

- Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

- Establecer estrategias de apoyo y acompañamiento en el trabajo de aula.
- Definir métodos y sistemas de entrenamiento a personal paradocente y a profesores, a fin de centrarse en opciones de mejora.
- Capacitar a las profesoras y personal paradocente en uso de TICs.

Responsable: Jefe UTP, Directora

- Recursos Humanos

- Incentivar al equipo de profesionales para que mejoren los

conocimientos de sus especialidades.

Responsable: Jefe de UTP.

- Asegurar que las funciones delegadas entre distintos actores del proceso educativo se realicen de la forma más razonable, a fin de afianzar la gestión de los recursos humanos en la comunidad educativa.

Responsable: Directora.

52

- Incorporar nuevo Director que esté centrado en las mejorar curriculares y en optimizar la gestión institucional.

Responsable: Sostenedor.

• Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

- Aumentar el número de PCs para mejorar los aprendizajes del taller “inicio a la informática”.
- Implementar nuevos recursos didácticos tecnológicos.

Responsable: Sostenedor, Directora.

• Procesos de Soporte y Servicios

- Mejorar los soportes y servicios de apoyo a la docencia, incorporando criterios tecnológicos.

Responsable: Sostenedor, Directora.

COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO (MEJORAMIENTO EDUCATIVO) PARA LA ESCUELA

La comunicación del Plan de Mejoramiento Educativo, se realizará por medio de:

Informativo institucional.

Reuniones con apoderados.

Documento orientado a los/as alumnos/as

Acciones conjuntas entre los participantes de la comunidad

escolar Jornadas de reflexión para las profesoras

Reuniones y capacitaciones dirigidas al personal

54

ADECUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO (MEJORAMIENTO EDUCATIVO) PARA LA ESCUELA

La adecuación del Plan de Mejoramiento Educativo, se realizará por medio de:

Trabajos grupales y acciones de reflexión (semestrales).

Talleres de trabajo en equipo y jornadas de análisis y planificación estratégica (semestrales)

Reuniones de estudio y cumplimiento de metas (semestrales)

Capacitaciones dirigidas a temas específicos (anuales)

Pasantías a colegios exitosos (anuales)

BIBLIOGRAFÍA

Gallego Franco, Mery, 2001. "Gestión humana basada en competencias (II). Procesos de Gestión Humana basados en Competencias", Barcelona.

Granados Domínguez , Benjamín. 2007. "Gestión Del Capital Humano En El Desarrollo De La Infraestructura Del Sector Eléctrico"

Chiavenato Idalberto, 2001, Administración de Recursos Humanos, 5º edición Mac Graw-Hill.

Fernández López, Javer. 2006. "gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Pp23 cap 2.

Iliana Ma. Domínguez Montes, 2003. "Elaboración Del Perfil De Competencias Del Especialista WEB" Cuba.

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2009) -
Volumen 7, Número 3

Sescovich, Sonia. 2009. "Sotelo Sánchez , Heliodoro. 2007. "La transferencia interna de conocimiento y su efecto en el desarrollo de competencias laborales en una empresa paraestatal".

Prado Chiviano, Elizabet. 2009. "La Gestión Integral de Recursos Humanos basada en las Competencias", pág 2

56

LEY N° 18.962. LEY ORGANICA CONSTITUCIONAL DE ENSEÑANZA.
MINISTERIO DE EDUCACION. Publicada el 10 de marzo de 1990.

LEY N° 20.370. Ley General de Educación, ley chilena que establece la normativa marco en materia de educación. Fue publicada en el Diario Oficial el 12 de septiembre de 2009,

WEBGRAFÍA

- <http://www.infomipyme.com/docs/gt/empresarios/rrhh/page10.html> -

www.educacion2020.cl

- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page7.html> -

http://www.simce.cl/index.php?id=288&no_cache=1

- www.gestionyliderazgoeducativo.cl/buenadireccion/antecedentes.asp -

www.gestionescolar.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=130613

- www.gestionyliderazgoeducativo.cl/buenadireccion/