

**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

**Trabajo de Grado II.**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan De Mejoramiento Educativo.**

**Escuela de Lenguaje y la Comunicación Cordillera**

Tutor Académico:

**Mabel Alvear E.**

Alumna:

**Karen Andrea Cancino Sazo.**

**Santiago – Chile, Octubre de 2013.**

**Índice**

**Pág.**

Introducción.....	3-4
Marco Teórico.....	5-20
Dimensión del Establecimiento.....	21
Antecedentes del Entorno.....	23
Antecedentes Pedagógicos.....	24
Antecedentes del Equipo Profesional.....	26
Antecedentes de los Alumnos.....	28
Aspectos Operativos.....	30
Dimensión Organizativa- Operativa.....	31
Dimensión Administrativo- Financiera.....	33
Análisis del Diagnóstico Situacional.....	36
Desarrollo de los Descriptores y Análisis.....	48
Plan de mejoramiento educativo.....	75
Bibliografía.....	79

## Introducción

El trabajo de Grado II para los estudiantes de Magíster en Educación Mención Gestión de Calidad consiste en la elaboración de un “Plan de Mejoramiento Educativo” el cual estará basado en la información proporcionada por la elaboración del diagnóstico institucional.

El Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de sus resultados educativos; lo que implica intencionar en las escuelas y liceos la instalación de un Ciclo de Mejora Continua, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos.

Se entiende, además, que todos los establecimientos educacionales (Autónomos, Emergentes o En Recuperación) incorporados al régimen de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) deben elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en un plazo de 4 años, mismo período de vigencia del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, por lo que su conocimiento, aplicación y elaboración constituyen una herramienta importante en el desarrollo de una gestión de calidad por parte de los docentes directivos de cada establecimiento educacional.

En escuelas Básicas el plan debe abarcar desde el Primer Nivel de Transición hasta el Octavo Básico, como las escuelas de lenguaje atienden a alumnos de pre-básica se adaptarán estos contenidos a alumnos de Nivel Medio Mayor a Segundo Nivel de Transición, manteniendo con especial énfasis en los alumnos prioritarios; impulsar un asistencia técnico pedagógica especial para aquellos estudiantes con bajos resultados; establecer metas de efectividad del rendimiento académico; e incluir orientaciones y acciones en cada una de las cuatro áreas de la Gestión Institucional: Gestión Curricular, Convivencia Escolar,

Liderazgo Escolar y Gestión de Recursos en la escuela; pudiendo priorizar en las que el sostenedor considere que existen mayores necesidades de mejora.

En cuanto a la elaboración de este plan de mejoramiento educativo, se consideró y llevó a cabo a través de la aplicación de etapas, destinada una a una a la reflexión y análisis completo de cada área que conforman la unidad educativa.

Para comenzar todo plan y realizarlo de manera eficiente y óptima, se debe iniciar por reunir a los participantes de la institución educativa, explicarles en todo lo que consiste el Plan de Mejoramiento y cómo se lleva a cabo, y organizarlos en grupos de trabajo para que se puedan analizar todas las áreas que conforman la institución educativa.

Estos equipos de trabajo deben estar conformados por profesionales del establecimiento, los cuales deben, además, poseer conocimientos y experiencias adecuadas de las prácticas que se evaluarán, por lo que los grupos de trabajo se conformaron según el área de desempeño de cada profesional.

Posteriormente cada grupo se encargará de recolectar la información sobre las prácticas que se realizan en el establecimiento educativo, luego se deben redactar las evidencias para evaluarlas según los niveles estipulados. Se considerará la encuesta como un eficaz instrumento de recopilación de información en este proceso, permitiendo además, la posibilidad de acotar nuevos puntos y/o sugerencias olvidadas o que surjan en el desarrollo de este trabajo.

Paralelamente, se reunirán semanalmente los grupos de trabajo para supervisar y exponer los avances logrados en la labor encomendada, exhibiendo dudas o posibles dificultades que surjan durante el desarrollo de su trabajo.

Para culminar esta etapa de recolección de información y evidencias, se desarrolla el análisis en forma conjunta, seleccionando las áreas más deficientes,

de las analizadas. Lo que permitirá la elaboración del plan estratégico para la mejora Educativa.

### **Marco teórico**

La escuela es la institución social organizada, constituida por el agrupamiento de alumnos, maestros y profesores que forman una comunidad de trabajo, cuya misión es la educación consciente y sistemática de las nuevas generaciones. Esta reclama y acepta la colaboración de otros miembros de la comunidad educativa, para su buen desarrollo. Abarca, todos los centros de sistematización de la acción educativa, de cualquier grado o especialidad, desde los jardines infantiles hasta la universidad, además de los establecimientos que imparten una enseñanza específica, como colegios y escuelas especiales.

La calidad es una de las metas más altas que todo plantel educativo desea alcanzar. Para esto se necesitan muchos factores que favorezcan y faciliten el camino para llegar a ella.

Primeramente, la calidad se debe entender como un proceso de mejora continua, en el que cada vez que se asciende, se va por más. Esta abarca todas las formas a través de las cuales la educación satisface las necesidades y expectativas que sus alumnos, familia, y su mismo personal poseen.

El objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad.

Avanzar en la línea de calidad requiere de cambios internos y externos, de trabajo en equipo y de una buena organización. Es por ello que la calidad de las

escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. El liderazgo es la función que ocupa, generalmente, una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en para sacar adelante una organización.

Para ser líder es fundamental, por otra parte tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa. Además, como lo definen Salovey y Mayer, es fundamental contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

Se entiende que un buen líder es capaz de conseguir por todos los medios el mejoramiento de su institución educativa

La calidad y la relación de que una escuela tenga un bajo o alto rendimiento no se debe sólo al equipo de directivos y docentes. Es por eso que la mejor opción para sacar adelante una escuela en el ámbito de calidad, es que todos cooperen en conjunto.

En casi todos los estudios de efectividad escolar se ha demostrado que el liderazgo es un factor clave para lograr precisamente esta eficiencia en calidad educativa.

Es por eso que *“la importancia del liderazgo en la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación sobre efectividad escolar. Señala el hecho de que no ha surgido evidencia de escuelas efectivas con liderazgo débil.”* (SEP)<sup>1</sup> debido a que *“los líderes tienen una enorme influencia en el éxito de las escuelas lo que hacen sirve como catalizador de mucho de lo que pasa en las escuelas. los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los profesores y en su compromiso con la escuela cuando crean condiciones que apoyan a los profesores en su trabajo, las escuelas experimentan un aumento en la tasa de retención de profesores, mejoran el clima y la cultura y también incrementan los logros de los estudiantes”* k. leithwood.

El principio del liderazgo en una organización educativa apunta a canalizar las capacidades y la influencia interpersonal hacia el logro de resultados de aprendizaje en los estudiantes. Estimular la noción de liderazgo, desde el nivel directivo hasta la base de la organización, agiliza la toma de decisiones y se generan experiencias que mejoran el clima no sólo en términos de cohesión interpersonal sino también en función de prioridades y objetivos (Cunningham,W., Gresso, D. 1993; James, P., 2001).

De la gestión del liderazgo deberíamos esperar efectos positivos en el clima de la organización que incidan directamente en la calidad de la mayoría de los procesos relevantes para el logro de aprendizajes y avances organizacionales (Schmelkes, 1994). Por otra parte, existe evidencia que el factor *liderazgo del director*, es una ventaja que incluso puede compensar debilidades en profesores y

padres (Sancho,A; Arancibia, V. 1998), por tanto, es necesario que la autoridad formal de la organización sea reconocida en su rol de liderazgo potenciando así el surgimiento de otros actores en función de proyectos específicos (Glaser,W., 2000; Cereceda, L., 2000; MINEDUC, 2000).

La importancia del principio del liderazgo en las organizaciones educativas, se asocia a un mayor involucramiento y contribución de los diversos miembros en las metas institucionales y, principalmente, a la claridad y alineamiento en pos del logro de resultados de aprendizaje.

El propósito de formar equipos entre los docentes del plantel y el líder es facilitar y lograr un buen desempeño de trabajo, es por eso, que ellos se dan a la tarea de diseñar sus propias estrategias para no hacer de su trabajo una rutina cansada.

Al organizar el trabajo, el líder debe tomar en cuenta que obviamente las estrategias son la mejor ruta para realizar una labor efectiva. Las estrategias son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo.

Junto con las estrategias que generen el conjunto de trabajo de directivos y docentes, una escuela debe contar con buenas prácticas, tales como:

- ✓ Preocuparse de la satisfacción de los profesores por su trabajo.
- ✓ Generar altas expectativas de resultados en la comunidad educativa.
- ✓ Fomentar la construcción y materialización de objetivos grupales.
- ✓ Valorar, reconocer y acompañar el trabajo que hacen los profesores, y
- ✓ Dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela a la comunidad para posicionarla en su comuna.

Además, se destaca en las escuelas de mejores resultados:

- ✓ Una fuerte integración de los apoderados en el establecimiento,

- ✓ Un proyecto educativo claro y compartido por todos,
- ✓ Un trabajo cercano con el sostenedor.
- ✓ Un clima escolar caracterizado por tener altas expectativas de rendimiento en profesores y alumnos, espíritu de superación, y
- ✓ Profesores comprometidos con la escuela y satisfechos con lo que hacen.

De una u otra forma el líder asigna proyectos a sus colaboradores. Los proyectos son una forma de estrategia de mejoramiento. Si entre los colaboradores existiesen pequeños equipos que se encargaran de realizar una tarea diferente, el avance se vería en un plazo de tiempo más corto.

*“La estrategia de compromiso rechaza el control burocrático como un modo de mejora escolar y, en su lugar, aboga por desarrollar planes de trabajo innovador que apoyen la toma de decisiones del profesorado y el incremento de compromiso en las tareas de la enseñanza.*

*El supuesto de este enfoque es que las prácticas de gestión colaborativas y participativas desatarán la energía y los conocimientos de los profesores comprometidos y, por tanto, traerán consigo una mejora en el aprendizaje del alumno”. (Bolívar, 1995)<sup>3</sup>*

El idear estrategias como éstas hará aún más sencillo el camino hacia la calidad. Un líder con estrategias es un líder con soluciones, y un líder con colaboradores que ayudan a crear estrategias es un líder que tiene todo el camino libre sólo para ir progresando.

Para diseñar éstas estrategias, hay que tener bien claro cuáles propósitos querrán que éstas cumplan; hablar de estrategias no sólo es idearlas y llevarlas a cabo, sino obtener de ellas el mejor beneficio sabiendo cómo trabajarlas.

Y no solo eso, para poner en marcha estas estrategias se debe tener claro que herramientas cuenta el equipo directivo para poder llevarlas a cabo.

Una de las grandes preocupaciones que posee un ambiente educativo, y que está siempre en evaluación para generar mejoras, y por consiguiente aumentar la calidad, es el área curricular.

Una de las áreas de competencias de los equipos de gestión de los establecimientos educacionales está referida a la gestión del curriculum. Según Poggi (1994) *“aborda los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica”*<sup>9</sup>; es decir, interpela directamente a la promoción de aprendizajes. Por su parte, Betty & Rohlehr (2006) la define como referida al diseño, desarrollo, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas, lo que implica, implementar y monitorear el currículo.

Roldão, M. (1998) señala que la Gestión curricular envuelve todo el conjunto de procesos y procedimientos a través de los cuales se toman decisiones necesarias en cuanto a los modos de implementación y organización de un curriculum propuesto. Por lo tanto, este conjunto de procedimientos se refiere a diferentes niveles de intervención: a nivel micro o aula, en el nivel meso se sitúan al equipo de gestión y, a nivel macro se refiere a los responsables ministeriales de generar políticas educativas y curriculares nacionales.

La noción de gestión curricular se asocia al concepto de desarrollo curricular, en cuanto refleja la idea de curriculum en acción o a los modos de dar forma actual y contextualizada al currículo, es decir, a las propuestas contenidas en un

currículum formal u oficial generando las decisiones necesarias para vincular las finalidades pretendidas a nivel global con las necesidades detectadas a nivel local.

*“Se entiende por desarrollo curricular los procesos de resignificación permanente que los diversos actores de la institución escolar establecen en su relación con el marco curricular a modo de un diálogo contextualizado en las prácticas de organización, prácticas de gestión y prácticas pedagógicas propias de los diversos escenarios educativos. Implica ubicarse en la perspectiva de los actores, directivos, equipos de gestión, profesores y estudiantes, que desde su respectiva práctica dialogan con el currículum.”* (Briones, Fuentealba, Noguera, 2005, p. 57)

Para llevar a cabo la gestión curricular, se requiere de ciertas características organizativas particulares, como el trabajo en equipo, el liderazgo pedagógico, responsabilidades compartidas, definición precisa de los roles, entre otras. Además, claridad del sentido y propósito de las acciones a realizar, una ordenación de la gestión de las innovaciones, instancias claras y reales de participación, recursos humanos y financieros.

En el *“Marco Para la Buena Dirección”*, se plantea que el área de Gestión Curricular constituye un eje central en las labores directivas de las instituciones escolares, ya que se orienta a fortalecer la capacidad de asegurar el aprendizaje efectivo. Para ello se promueve *“el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum”* (MINEDUC, 2006, p.6).

En el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión (SACGE), se plantea, respecto de la Gestión Curricular, que son aquellas *“prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular en coherencia con el PEI”*. (MINEDUC. 2007, p.7)

Lo curricular, en consecuencia, se sitúa como una función fundamental de la organización educativa (Campo y Restrepo, 1993). Gestionar el curriculum, en definitiva, implica pensar, analizar, buscar alternativas de acción, asignarle sentido a las problemáticas curriculares que se hacen presente en la institución escolar, no es el saber disciplinar, sino aquel referido a cómo seleccionar, organizar, transmitir y evaluar el desarrollo curricular.

Otro aspecto muy importante de la escuela, tiene directa relación con la Convivencia Escolar, por lo cual, la buena convivencia escolar se define 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”.

La convivencia escolar se trata de la construcción de un modo de relación entre las personas de una comunidad, sustentada en el respeto mutuo y en la

solidaridad recíproca, expresada en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la Comunidad Educativa.

Tiene un enfoque eminentemente formativo. Se deben enseñar y aprender una suma de conocimientos, habilidades y valores que permiten poner en práctica el vivir en paz y armonía con otros, porque es la base para el ejercicio de la ciudadanía. En la escolaridad, estos aprendizajes están establecidos tanto en los Objetivos Fundamentales Transversales como en los Objetivos Fundamentales Verticales.

En sí mismo, el enfoque formativo contiene una dimensión preventiva, expresada en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan formar personas autónomas, capaces de tomar decisiones personales y de anticiparse a las situaciones que amenazan o alteran el aprendizaje de la convivencia, cautelando en todo momento el proceso formativo y las estrategias pedagógicas. En este sentido, la dimensión preventiva implica superar la noción de riesgo y no se limita a informar o prohibir, sino que apunta a formar para actuar con anticipación.

La calidad de la convivencia es responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa, sin excepción. Así mismo, varía de una comunidad escolar a otra de acuerdo a las características particulares de sus miembros y de las interrelaciones que entre ellos establecen.

Por tanto, no admite un modelo único. No obstante, es necesario explicitar un mínimo común para todas las comunidades educativas del país. Los principios en los cuales se sustenta una buena convivencia escolar de forma transversal, es decir, en todos los establecimientos educacionales, sin importar la clase social y ubicación son:

- ❖ Todos los actores de la comunidad educativa son sujetos de derecho.
- ❖ Los niños, niñas y jóvenes son sujetos de derecho.
- ❖ La educación como pleno desarrollo de la persona.
- ❖ Convivencia democrática y construcción de ciudadanía en la institución escolar.
- ❖ La convivencia escolar: un ámbito de consistencia ética.
- ❖ Respeto y protección a la vida privada y pública y a la honra de la persona y de su familia.
- ❖ Igualdad de oportunidades para niños y niñas, mujeres y hombres.
- ❖ Las normas de convivencia: un encuentro entre el derecho y la ética.

En el entendido de que a convivir se aprende, y se aprende en cada espacio en que se comparte la vida con otros, la escuela es un lugar predilecto para ello. Esta función socializadora del espacio escolar se manifiesta en todas las interacciones cotidianas entre sus miembros. El ingreso de los niños a la escuela coincide en gran medida con el inicio del proceso de socialización secundaria en el que el niño y la niña descubre que el mundo de los padres no es el único y comienza a interiorizar la realidad social basada en instituciones.

Este proceso de interiorización significa para el niño asumir unos roles y también sus normas. Así, la escuela es el primer espacio público en el cual se vinculan los estudiantes con la institucionalidad social. Es por ello que se transforma en un modelo para el aprendizaje de la convivencia, la formación

ciudadana y el ejercicio de valores de respeto, tolerancia, no discriminación y democracia.

### Para qué un Plan de Convivencia Escolar

Uno de los aspectos que considera la política de convivencia, es la existencia de un Plan de Convivencia Escolar en cada establecimiento, con el fin de:

- ❖ Construir una comunidad escolar democrática: Parte sustancial de la cultura escolar se manifiesta en los estilos de relación que se dan entre los actores educativos; la manera de abordar las situaciones de conflicto, faltas y sanciones; la mayor o menor posibilidad de expresarse que tienen los estudiantes, apoderados y miembros de la comunidad educativa; la apertura de los espacios de la escuela para actividades propuestas por los alumnos y alumnas; la acogida o rechazo que estudiantes, padres o docentes encuentren a sus propuestas o inquietudes.
- ❖ Fortalecer el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes y formación ciudadana de los estudiantes: La experiencia permite afirmar que existe una relación entre calidad de convivencia y calidad de aprendizajes. El gran objetivo de lograr una buena calidad de convivencia incide de manera importante en la calidad de vida personal y común de los estudiantes, es un factor de primera importancia en la formación para la ciudadanía y favorece las instancias de aprendizaje cognitivo, mejorando logros y resultados.
- ❖ Fortalecer las confianzas mutuas: La participación, compromiso y trabajo mancomunado de todos y cada uno de los actores educativos en torno a las acciones definidas en el plan, solo es posible si existen confianzas mutuas, se respeta la experiencia y atribuciones del rol que compete a cada persona. En este sentido, la legitimidad que un proyecto de esta naturaleza

alcanza en la comunidad es mucho mayor cuando se ha originado en un proceso verdaderamente participativo, que ha permitido generar un aprendizaje y el compromiso de los involucrados.

- ❖ Aprender a vivir con otros respetando diferencias: La elaboración de un Plan de Convivencia genera un espacio de trabajo que puede constituir una valiosa oportunidad para de mirar el estilo de las relaciones que han construido, y de evaluar si este favorece la creación de espacios propicios para el aprendizaje o si, por el contrario, constituye un obstáculo para el logro del objetivo de calidad.

¿Cuáles criterios considerar en el proceso de diseño y ejecución del Plan?

En una primera instancia, ser coherente con las reglas de convivencia escolar del ministerio, el marco curricular y las orientaciones y principios que sustentan el PEI.

A su vez, un proceso participativo, en distintos niveles, y que responda a las demandas y necesidades de los miembros de la comunidad educativa en su conjunto y a los acuerdos alcanzados entre estos.

También ser pertinente, es decir, que considere las condiciones institucionales con que cuenta el establecimiento, respetando tiempos, espacios y recursos disponibles y comprometidos. Se sugiere aprovechar los espacios regulares que existen en la escuela para dar cuenta de los avances en la formulación del plan, recibir propuestas y sugerencias y sancionar el plan.

Ser significativo al considerar la historia institucional y los antecedentes de procesos previos que se hayan desarrollado en la institución en relación a la convivencia escolar, incorporando como un aprendizaje el cúmulo de experiencias

institucionales en esta materia y valorando las experiencias previas, por sencillas que estas sean.

Y por último, que se integre a los planes estratégicos de mejoramiento de la gestión institucional y curricular, sin generar nuevos planes que distraigan la tarea pedagógica de la escuela. Aprender a vivir juntos es un aprendizaje presente en el marco curricular y en los planes y programas de estudio de los diversos sectores de aprendizaje y es responsabilidad de toda la comunidad escolar, además de ser una variable de calidad de la educación y factor estratégico para la gestión escolar.

Un trabajo desafiante en el cual toda la comunidad educativa tiene roles, funciones y responsabilidades que cumplir, en un proceso continuo y constante de enseñanza aprendizaje a través de la experiencia cotidiana de compartir alegrías, éxitos y fines, pero también tristezas, frustraciones y desacuerdos que son propios de toda relación humana.

Es un reto y una oportunidad que vale la pena asumir en progreso del desarrollo de un ambiente educativo fundamentado en el respeto mutuo, la confianza en sí mismo y en los demás, con reciprocidad en la relación pedagógica y sin discriminación ni violencia de ningún tipo. En fin, un clima seguro y amable para aprender a ser, aprender a vivir juntos, aprender a hacer y aprender a aprender.

Los Recursos son una parte muy importante de un establecimiento educativo, debido que gracias a ellos se pueden concretar las metas planteadas para cada ámbito, su buen manejo y distribución permitirá potenciar el uso de los mismos, sacando el máximo de provecho.

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite conseguir aquello que se pretende. Un material, es algo perteneciente o relativo a la materia.

Los recursos materiales, en definitiva, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. El concepto es común en las empresas y en el gobierno.

Función de la administración de recursos materiales.

Sus funciones son planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de los recursos materiales así como la prestación de los servicios generales de la institución conforme a las normas y lineamientos establecidos por dicha institución.

Funciones del Departamento de Recursos Materiales.

A) Necesidades. Conocer las necesidades de recursos materiales, así como de los servicios generales, infraestructura y equipamiento que se requieran en la empresa.

B) Gestión. Gestionar la adquisición de los materiales, mobiliario equipo, refacciones y artículos en general que se requieran.

C) Supervisar Proporcionar y supervisar los servicios de intendencia en cada una de las áreas de la empresa.

D) Adquisición de materiales; suministro y mantenimiento de equipo. Realizar la detección de necesidades de recursos materiales y equipo, así como proporcionar el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.

E) Organización. Organizar e implantar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones así como establecer las estrategias

pertinentes que permitan la conservación de los bienes muebles e inmuebles de la empresa.

Elementos que integran administración de recursos materiales

- ✓ Dinero
- ✓ Instalaciones físicas
- ✓ Maquinaria
- ✓ Equipo
- ✓ Mobiliario
- ✓ Instrumentos
- ✓ Materias Primas
- ✓ Transporte

Necesidad de la administración de los recursos materiales.

La obtención del máximo de beneficio con el mínimo de costo, es decir, a través de aplicar la planeación, la organización, la dirección y el control de los recursos materiales se podrá tener mejores opciones para el logro del objetivo fundamental de la administración de cualquier negocio.

Importancia del Departamento De Recursos Materiales.

El éxito o fracaso de cualquier empresa depende del departamento de recursos materiales, ya que este se encarga de gestionar, supervisar y controlar la existencia de los recursos materiales tangibles y no tangibles e insumos de la empresa necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

Está íntimamente relacionado con los departamentos de ventas y producción; en relación con los pronósticos de los mismos, ya que es importante calcular las

cantidades exactas de los pedidos de material para evitar tanto un desabasto como el excedente del mismo.

“Lograr su máxima productividad con el mínimo de recursos”

En el caso de los establecimientos educacionales, los tanto los directivos como unidad técnica, están encargados de velar por repartir y destinar los recursos de la escuela, generando los presupuestos elaborados según los requerimientos solicitados y las metas propuestas para alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

Por esta razón es tan importante realizar un gestión efectiva de los recursos con que cuentan los establecimientos, ya que se puede afectar directamente el proceso de enseñanza aprendizaje; por ejemplo: un colegio que atiende a alumnos de familias vulnerables, puede mejorar la asistencia diaria a clases de sus alumnos si haciendo uso del recurso de dinero compra un furgón escolar, podrá aumentar el número de becas para la movilización entre escuela-hogar de sus alumnos, y no solo podrá optar a la opción de contratar al Furgón escolar por niño, sino que podría establecer un sueldo fijo para el conductor, con tal que pueda realizar la mayor cantidad de vueltas, abarcando más territorio, para prestar un mejor servicio a las familias que realmente lo necesitan, facilitándoles así el trayecto hacia el establecimiento, favoreciendo directamente la asistencia de los alumnos a las clases diarias, lo que potenciara directamente el proceso de enseñanza- aprendizaje ya que permitirá que el alumno no se pierda la presentación de contenidos nuevos, o las actividades de reforzamiento que se realizan al terminar cada concepto.

Pero aparte de estos elementos revisados, la escuela está formada por seis componentes que constituyen las variables principales a considerar, que

ordenadas e interrelacionadas adecuadamente posibilitan un mejor servicio a los estudiantes.

Esos seis elementos fundamentales son:

- ❖ *Los objetivos:* Son los propósitos institucionales, explícitos o no, que orientan la actividad de la organización y constituyen la razón de ser de la escuela. No son formulaciones cerradas y rígidas impuestas por instancias superiores, sino que son pautas construidas por los miembros de cada comunidad escolar, que sirven para orientar las actuaciones que se desarrollan en la institución. Son propuestas que están en continua revisión y actualización mediante procesos participativos y democráticos. Estos propósitos se reflejan en el lineamiento institucional: el proyecto educativo de centro (PEC) y el proyecto curricular de centro (PCC).
- ❖ *Los recursos:* Constituyen el patrimonio con que cuenta la escuela para lograr sus objetivos. Se dispone en tres tipos de recursos:
  - ✓ *Personales:* Son los protagonistas del hecho educativo, tanto como profesores y alumnos, así como también, el personal de administración y servicio.
  - ✓ *Materiales:* Distribuidos y dispuestos de varias maneras, determinan el espacio escolar, como ser, el edificio, el mobiliario y el material de uso didáctico.
  - ✓ *Funcionales:* Son los recursos que hacen operativos los recursos materiales y personales, sin los cuales no funcionarían. El tiempo, el dinero y la formación, son recursos funcionales.
- ❖ *La estructura:* Es el conjunto de elementos, relacionados entre sí, a partir de los cuales se ejecuta la acción institucional. Los órganos de gobierno,

los equipos de docentes, los servicios, los cargos unipersonales, son, entre otros, ejemplos de elementos de la estructura.

- ❖ *La tecnología:* El concepto de tecnología en una organización, incluye mucho más que la maquinaria o los equipos utilizados en el proceso de enseñanza/aprendizaje. No es sinónimo de artefactos tecnológicos, sino que designa al conjunto de acciones y manera de actuar, propias de la institución, orientadas intencionalmente, ejecutadas mediante determinados métodos e instrumentos y justificadas tras un proceso de análisis, es decir, planifica, ejecuta y controla los procesos educativos de la escuela.
  
- ❖ *La cultura:* Es el conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, que le dan una identidad propia y determinan y explican la conducta peculiar de los individuos que la forman y de la institución. La conducta se manifiesta mediante ritos, tradiciones, ceremonias, costumbres y reglas, a través de los referentes, marcos y teorías psicopedagógicas sobre el aprendizaje y la enseñanza; y si bien es la parte menos visible de la escuela, es la que suele influir más decisivamente en los procesos organizativos y gestores.

### **Plan de Mejoramiento Educativo**

Para lograr mantener y mejorar la calidad, se deben mantener un monitoreo constante de las áreas y componentes del establecimiento educativo se debe llevar a cabo un Plan de Mejoramiento Educativo.

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta que sitúa a los establecimientos en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo de

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

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

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

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

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

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

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

#### **DIMENSIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:**

La Escuela de Lenguaje y la Comunicación Cordillera, nace en el año 2006 como respuesta a las necesidades educativas del sector Alto de Coquimbo, se encuentra ubicada en Carrera N° 47, Sector Parte Alta de la ciudad de Coquimbo.

Es una institución educacional particular subvencionada, cuenta con un gran prestigio en la comunidad por sus resultados académicos, debido a que ha obtenido excelencia académica durante tres periodos consecutivos.

La Escuela de Lenguaje y la Comunicación Cordillera, cuenta actualmente con alrededor de 90 alumnos por jornada de clases. Por lo que su matrícula total es de 180 alumnos con Trastornos Específicos del Lenguaje (TEL). Estos alumnos fluctúan entre las edades de 3 años (cumplidos antes de marzo) y 5 años 11 meses de edad cronológica. Ellos son atendidos en grupos de 15 niños, con una carga horaria correspondiente a lo que establece el Decreto N° 1300/2002.

El diagnóstico de los alumnos corresponde a Trastornos Primarios del Lenguaje, la definición más característica sobre Trastorno Específico del Lenguaje (TEL) procede de la ASHA (American Speech- Language- Hearing Association, 1980): “Un trastorno de lenguaje es la anormal adquisición, comprensión o expresión del lenguaje hablado o escrito. El problema puede implicar a todos, uno o alguno de los componentes fonológico, morfológico, semántico, sintáctico o pragmático del sistema lingüístico. Los individuos con trastornos del lenguaje suelen tener problemas de procesamiento del lenguaje o de abstracción de la información significativa para el almacenamiento y recuperación por la memoria a corto plazo”. En otras palabras más sencillas, el trastorno específico del lenguaje se puede dividir en TEL Expresivo (no pronuncia en forma correcta los fonemas de la lengua materna), y TEL Mixto (no pronuncia correctamente los fonemas de la lengua materna y no comprende los mensajes verbales).

El establecimiento cuenta con el siguiente personal: una Directora, una Jefa de Unidad Técnica Pedagógica, seis Docentes especialistas en Trastornos de Lenguaje, una Fonoaudióloga, una secretaria, tres Asistentes de la educación, dos Auxiliares de aseo y un guardia nocturno.

La Escuela de Lenguaje y la Comunicación Cordillera, posee una construcción sólida con diferentes dependencias administrativas, seis salas de clases para las docentes, tres oficinas para los administrativos, una sala fonoaudiológica, enfermería, un comedor, una cocina, baños para los alumnos y baños para los docentes, bodega, patio central pavimentado, áreas verdes y juegos de madera.

El clima organizacional es armónico y adecuado para desarrollar una eficiente labor, ya que existe trabajo colaborativo y de equipo entre todos los

integrantes, lo que facilita a la obtención de metas propuestas, ya que todos trabajan en conjunto para el cumplimiento de estas.

El currículo de la escuela se desarrolla sobre la base del constructivismo. El constructivismo es una teoría sobre el conocimiento y el aprendizaje, basada en la idea de que quienes aprenden individualmente construyen su propio conocimiento, edificándolo sobre el que ya poseen. Centrado en los aprendizajes significativos, complementado con la Experiencia de Aprendizaje Mediado, lo que posibilita desarrollar cognitivamente a los niños y niñas, otorgando autonomía pedagógica, considerando las necesidades e intereses de los alumnos y con una permanente retroalimentación.

La Escuela ha logrado establecer diversas redes de apoyo, tales como: con el Centro de Salud Familiar Santa Cecilia de la Parte Alta de Coquimbo, el cual entrega apoyo constante a través de profesionales como: *odontólogos* que implementan tratamientos de fluoración dental y enseñan medidas de higiene y prevención de caries en los alumnos, realizando además talleres para padres; y *nutricionistas* que realizan talleres para padres y alumnos enseñando como llevar una alimentación saludable. Además ha creado redes de apoyo con la 2° Comisaria de Coquimbo, quienes entregan apoyo constante en las diversas actividades realizadas por el establecimiento, además de realizar visitas periódicas para ofrecer soluciones y brindar apoyo a problemas que pueden surgir en los padres y/o apoderados del establecimiento. Junto con ello, la escuela también tiene como red de apoyo la Oficina de Protección de Derechos de la Infancia (OPD) la cual constituye un lazo muy importante por su rol de protección integral de los derechos de los niños y niñas.

La escuela se caracteriza por su proactividad y por su interacción constante con los apoderados del establecimiento, para esto ha generado espacios de

comunicación entre el colegio, la comunidad y los apoderados, en los cuales desarrolla diversos talleres con distintos profesionales, tales como: Talleres con técnicas de manejo conductual impartido por Psicólogos, talleres de estrategias para fortalecer el proceso educativo impartido por las Docentes del establecimiento, Talleres de estrategias de apoyo fonoaudiológico, impartido por la Fonoaudióloga del establecimiento, Talleres de Prevención vial impartido por Carabineros, Talleres de alimentación saludable impartido por Nutricionistas del Centro de Salud Familiar Santa Cecilia, Talleres de Higiene Bucal y medidas de prevención de Caries impartido por Odontólogos del Centro de Salud Familiar Santa Cecilia.

## **ANTECEDENTES DEL ENTORNO**

La Escuela de Lenguaje y la Comunicación Cordillera está ubicada en la Parte Alta de la ciudad de Coquimbo, en la región de Coquimbo.

La población que atiende proviene de sectores cercanos a la Escuela como: El Calvario, Fosfato, Changrilá, el Canelo, Padre Hurtado. Los padres y apoderados de la comunidad educativa pertenecen en su gran mayoría a un nivel socioeconómico bajo, siendo en su mayoría familias vulnerables socioeconómicamente.

El nivel educacional de los padres y apoderados no siempre llega a 4º año Medio, siendo como promedio los primeros niveles de enseñanza media. En su mayoría los padres no posee información acerca del trastorno de su hijo(a), por tanto se crean las instancias para entregarles información, orientación y asesoría para el desarrollo y superación del trastorno.

Cabe destacar que anualmente egresa un número considerable de niños, que superan el Trastorno específico del lenguaje, siendo derivados a escuelas de educación regular. La tasa de egreso fonoaudiológico va en aumento, superando el 50% de niños egresados cada año, por tanto la matrícula de nuestra escuela tiene un carácter fluctuante, sin embargo esta se encuentra generalmente al máximo de su capacidad.

## **ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS.**

### **Aspectos Académicos:**

El currículum en educación especial, está regido por los Decretos Supremos de Educación N° 1300/2002, (Bases Curriculares) con adecuaciones curriculares pertinentes a las necesidades educativas especiales que presenta cada alumno; y un Plan Específico que resuelve sus trastornos de lenguaje y sus necesidades de aprendizaje derivadas del Trastorno Específico del Lenguaje.

La Escuela de Lenguaje y la Comunicación Cordillera funciona en dos jornadas diarias, una jornada en la mañana y una jornada en la tarde. Cuenta con 6 cursos de 15 alumnos máximo, donde los alumnos fueron distribuidos por rango de edad según lo estipula la ley:

- Alumnos entre 3 años y 3 años 11 meses asistirán a nivel medio mayor.
- Alumnos entre 4 años y 4 años 11 meses asistirán a Primer Nivel de Transición.
- Alumnos entre 5 años y 5 años 11 meses asistirán a Segundo Nivel de Transición.

Nuestro plan de estudio se basa fundamentalmente en el artículo 3° del Decreto 1300, que estipula que:

Artículo 3º: Los alumnos del nivel parvulario que no reciban ningún tipo de atención educativa formal regular podrán asistir a una escuela especial de lenguaje, donde deberán tener el siguiente Plan General y un Plan Específico de Estudio.

	Nivel Medio Mayor	Primer Nivel de Transición	Segundo Nivel de Transición
Plan General	18	18	16
Plan Especifico	4	4	6
Total Horas Plan	22	22	22

La implementación del Plan de Estudio es en horas pedagógicas. Cada hora pedagógica equivalen a 45 minutos, por lo que se distribuyen cada jornada en 3 bloques de dos horas pedagógicas, con un recreo posterior de 15 minutos cada bloque. Durante el desarrollo de esta jornada de horas pedagógicas están consideradas las horas de plan general, específico y la atención con la fonoaudióloga.

Mientras que la implementación del Plan Específico contempla atención fonoaudiológica, que deberá entregarse en sesiones individuales o en grupos de hasta 3 niños y/o niñas con una duración de 30 minutos cada sesión. El resto de la atención la realizará el profesor especialista.

El plan general de estudio de La Escuela de Lenguaje y la Comunicación Cordillera, está basado en las matrices curriculares establecidas por los decretos supremos de Educación n° 289 de 2001. Considerando las adecuaciones curriculares pertinentes a las necesidades educativas especiales que presente cada alumno.

El plan general de estudio considera tres ámbitos de experiencia para el aprendizaje, los cuales son Formación Personal y Social, Comunicación, y Relación con el Medio Natural y Cultural, los cuales abarcan los conocimientos mínimos establecidos para los alumnos de enseñanza primaria, y que permiten y favorecen al desarrollo integral de los alumnos.

### **Antecedentes del equipo Profesional:**

El equipo profesional se encuentra conformado por la Directora encargada de dirigir y supervisar la labor de todos los integrantes de la comunidad escolar, Jefe de Unidad Técnica quien está encargado de lo técnico pedagógico, coordinación y apoyo hacia las docentes y comunidad, una fonoaudióloga quien está encargada de la evaluación diagnóstica y tratamiento de acuerdo al decreto 1300, 6 profesoras especialistas encargadas del trabajo pedagógico que se realiza con los alumnos, además del personal no docente conformado por la secretaria y asistentes de la educación quienes están encargados ayudar en sala y de mantener la escuela y las salas de clases en las mejores condiciones.

Para dar cumplimiento al decreto 1300 nuestro Centro cuenta con recursos humanos idóneos conformados quienes desarrollan actividades específicas:

- Docentes Especialistas en Audición y Lenguaje, encargadas de aplicar y desarrollar un plan educativo que incorpore las necesidades y habilidades del grupo curso en el proceso de enseñanza y aprendizaje ejerciendo su rol de agente mediador en éste. Todo planteado en los programas para los diversos niveles de tratamiento basados en las bases Curriculares de la Educación Parvularia (Plan General y Específico). Para aplicar los programas, la educadora desarrolla una atención directa en aula, a grupos de máximo 15 alumnos, en 3 niveles: Medio Mayor, 1° Nivel de Transición (Prekinder) y 2° Nivel de Transición (kinder). Además realiza una

Evaluación Diagnóstica de Inicio, de proceso y Final. Dentro del aula, la docente aplica un Plan General y Plan Específico grupal e individual cimentado en las Bases Curriculares Educación de Párvulos y planes específicos de lenguaje. Con una carga horaria semanal de 22 horas pedagógicas en el aula, por nivel y jornada. Cada 2 horas pedagógicas, participa de 15 minutos de recreo con niños (incluye colación). Mientras que en su carga horaria se incluyen; 3 horas y 30 minutos de Horario de Colaboración, que está destinado al cumplimiento de labores curriculares, reuniones, talleres, charlas, actividades extra-programáticas, entre otras directamente relacionadas con su grupo curso.

En su trabajo colaborativo institucional participa en reuniones mensuales de Unidad Técnica pedagógica o Gabinete Técnico y en Sesiones de Consejo Escolar, jornadas con Especialistas del área de salud reuniones de Estudio de Caso, u otras con equipo del establecimiento o externo a él (Colegios, Centros Clínicos o de atención integral, Consultorios o Centros de Salud, etc.). Para compartir la información y avances de los alumnos, debe realizar, dirigir y orientar a padres y apoderados en reuniones grupales o entrevistas personales.

- El Fonoaudiólogo por su parte está encargado de evaluar al niño o niña para determinar la existencia de un Trastorno Específico de Lenguaje proponiendo en conjunto con la educadora un plan específico individual según el nivel de dificultad que el niño o niña presente y así potenciar al máximo su desempeño lingüístico. La terapia se realizará en forma individual o en grupos de dos alumnos durante 30 minutos una vez a la semana y se evaluarán trimestralmente los objetivos propuestos.

**Antecedentes de los alumnos:**

Los alumnos que ingresan a La Escuela de Lenguaje y la Comunicación Cordillera, varían entre las edades de 3 y 5 años cumplidos antes del 30 de marzo (según el decreto 332 sobre ingreso de estudiantes a escuelas de lenguaje), quienes presentan notorias dificultades para producir ciertos fonemas, lo cual se origina en la adquisición tardía de todos los fonemas de su lengua materna.

Antes de la evaluación fonoaudiológica se requiere contar con la documentación pertinente que permita un proceso de diagnóstico apropiado. Entre los antecedentes imprescindibles se debe contar con el Certificado de Nacimiento del niño, la autorización de los padres para la evaluación fonoaudiológica y todo tipo de antecedentes relevantes de que se disponga.

Según el decreto 1300, el proceso de evaluación fonoaudiológica contempla la administración de 3 pruebas estructuradas. Al respecto, cabe señalar que el artículo 10 del citado decreto, establece que “la evaluación fonoaudiológica podrá realizarse con las siguientes pruebas con normas de referencia nacional”

Para medir comprensión de lenguaje:

- ❖ TECAL (versión adaptada por la Universidad de Chile) – test para medir comprensión del lenguaje.
- ❖ SCREENING TEST OF SPANISH GRAMMAR de A. Toronto – subprueba comprensiva (versión adaptada por la Universidad de Chile).

Para medir expresión del lenguaje:

- ❖ TEPROSIF (versión adaptada por la Universidad de Chile) – test para medir expresión del lenguaje.
- ❖ SCREENING TEST OF SPANISH GRAMMAR de A. Toronto – subprueba expresiva (versión adaptada por la Universidad de Chile)

Después de la evaluación fonoaudiológica, todo alumno debe tener una evaluación pedagógica de ingreso, que consigne las necesidades educativas especiales que se deriven del TEL, teniendo como referente las Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Se debe tener siempre presente que uno de los principales objetivos de las escuelas especiales de lenguaje es que los alumnos desarrollen las competencias básicas establecidas en el curriculum de la educación regular.

Los alumnos deben ser evaluados trimestralmente tanto en los aspectos específicos del lenguaje como en los pedagógicos. Lo anterior debe quedar registrado en un informe integral, a través del cual se debe replantear el proceso educativo del alumno en caso de no haber progresos.

El rendimiento de los alumnos se ve potenciado al ingreso de la escuela, debido a que se desarrollan nuevas habilidades durante la aplicación de los programas curriculares establecidos para la educación parvularia, y los cuales son modificados para poder responder a las demandas educativas que presentan los alumnos con Trastorno Específico del Lenguaje en la actualidad. Sus avances y logros son observados a través de la elaboración de los informes psicopedagógicos y fonológicos, quienes plantean la situación real del niño frente a los objetivos planteados gracias a la evaluación inicial. Según como se encuentre el avance de los alumnos se establecen nuevos objetivos pedagógicos o de lo contrario se modifican las estrategias y metodologías para poder desarrollar los contenidos establecidos.

El egreso del alumno es en forma anual y representa la culminación de un procedimiento consensuado del gabinete técnico a través del cual se determina la superación del TEL o por promoción a la educación regular. El egreso deberá ser documentado. Este se formalizará entregando a la familia un informe pedagógico

en el que se detalle el estado actual del caso, las intervenciones efectuadas y la orientación pedagógica pertinente.

## **ASPECTOS OPERATIVOS**

### **METAS GENERALES**

- Formar alumnas y alumnos íntegros en todos los aspectos, de manera que logren incorporarse exitosamente en su entorno.
- Desarrollar un programa de trabajo óptimo, con un equipo multidisciplinario, el cual consta de personal administrativo, educadoras especialistas en lenguaje, fonoaudiólogos, psicólogos, asistentes de la educación, padres y apoderados.
- Generar un cambio en los aspectos sociales y educacionales de los alumnos, de modo que en su ingreso a la escuela regular básica posea las herramientas necesarias para enfrentar todas las exigencias de nuestra sociedad.

### **METAS ESTRATÉGICAS:**

- Evaluar a través de diferentes pruebas estandarizadas en los ámbitos fonoaudiológicos como psicopedagógicos, el desarrollo del lenguaje y detectar las alternativas que presenten niños en edad preescolar.
- Desarrollar, estimular y afianzar la comprensión y expresión del Lenguaje a través de un programa de Enseñanza individual y grupal, diseñando para cada nivel planificaciones fono-pedagógicas, las cuales son construidas por la educadora especialista en conjunto con la fonoaudióloga del establecimiento, con el propósito de mejorar el proceso de rehabilitación de nuestros alumnos.
- Atender en forma individual a los niños con mayores dificultades en el lenguaje, realizando las adecuaciones curriculares tanto significativas como no significativas, según sea pertinente al caso.

- Integrar y comprometer a los padres y/o apoderados en el tratamiento de sus hijos.
- Generar redes de apoyo que se relacionen con nuestro establecimiento para crear conciencia en nuestros apoderados sobre qué es un Trastorno Específico del Lenguaje y cómo participar en su rehabilitación.
- Facilitar el perfeccionamiento de nuestros docentes a través de talleres, charlas, cursos y otros, a fin de entregar herramientas y estrategias en la educación impartida a los alumnos que asisten a la escuela de lenguaje.

### **DIMENSIÓN ORGANIZATIVA- OPERATIVA**

La escuela ha tenido como principio la democratización y respeto de la individualidad en su gestión, valorando prioritariamente el trabajo en equipo. Consecuente con lo anterior, ésta mantiene un liderazgo participativo y transformacional, donde se solicita la opinión a los miembros de la comunidad educativa y se potencia el crecimiento personal y profesional. Teniendo un equipo de participativo, que actúe con autonomía y responsabilidad, con una comunicación eficiente y efectiva, con respuestas rápidas y creativas.

Cada año se realizará la constitución del Comité de Seguridad Escolar, que estará integrado por la Directora quién lo preside, un coordinador, un representante de los profesores, padres y apoderados y personal no docente. Su objetivo principal es prevenir todo tipo de situaciones que afecten negativamente la seguridad del alumno.

Se encuentra en desarrollo la elaboración de un plan integral de seguridad escolar y prevención de riesgos, que toma como referencia el plan integral de seguridad para jardines infantiles.

La escuela abre las puertas a la comunidad y a los apoderados, ya que no es necesario seguir un protocolo o conducto regular para acercarse a Dirección, en general todas las personas son atendidas en sus problemáticas.

Contamos con un Reglamento Interno de orden, higiene y seguridad, que contiene las obligaciones y prohibiciones que debe cumplir el personal de la Escuela, en relación con sus labores, permanencia y vida en las dependencias del establecimiento.

Cada padre y/o apoderado leerá y firmará un Reglamento Interno de Apoderados al momento de la matrícula o de la renovación de esta.

### **Consejo Escolar y Funcionamiento**

El Consejo Escolar es una organización interna de funcionamiento del establecimiento, que permite la participación organizada de toda la comunidad educativa, constituido en el establecimiento de conformidad a lo estipulado en el Reglamento de Consejos Escolares según Decreto N° 24 de 2005 del Ministerio de Educación. Y está conformado por:

- El Director del Establecimiento, quien lo preside
- El Sostenedor o un representante de este
- Una representante de las docentes, elegida por las profesoras del establecimiento
- Un representante de los padres de cada nivel, elegido por el curso correspondiente

**1.-** El Consejo Escolar se reúne cada 2 meses.

**2.-** El Consejo Escolar en La Escuela de Lenguaje y la Comunicación Cordillera tiene un carácter consultivo.

**3.-** El Consejo se constituye cada año en el mes de marzo.

4.-En la primera reunión realizada durante el mes de marzo, el consejo determinará los acuerdos y lineamientos generales para el año de trabajo.

### **Roles y Funciones Específicas**

1.- La Directora del establecimiento, informa por escrito al Consejo Escolar de su Gestión Anual, antes de ser presentado dicho informe a la Comunidad Educativa.

2.- El Consejo no podrá intervenir en funciones que sean competencias de otros órganos del establecimiento.

3.- El Consejo es informado en las siguientes materias:

- Logros de aprendizajes de los alumnos.
- Informes de Visitas de Fiscalización del Ministerio, de conformidad a Ley 18962, DFL. 2/98.
- Resultados de Concursos para personal Docente, Profesionales de Apoyo, Administrativos y Directivos.
- Conocimiento de Presupuestos Anuales del establecimiento.
- Conocimiento del PEI del establecimiento, de los Programas Anuales y Curriculares, de las Metas y Proyectos de Mejoramiento propuestos.

### **Supervisión de las prácticas**

La supervisión se dará en diversos planos:

- **Directora:** Supervisa todos los estamentos a través de diferentes técnicas: reuniones, entrevistas personales, visitas, opiniones de alumnos y apoderados.
- **Equipo Técnico:** Supervisa que el ámbito pedagógico curricular cumpla con los marcos establecidos por la normativa vigente.
- **Consejo Escolar:** Es el encargado de la supervisión general del establecimiento ya que su misión es velar por el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.
- **Los Pares:** Los docentes también se supervisan entre si a través del trabajo en equipo y las interacciones profesionales.

## **DIMENSIÓN ADMINISTRATIVO- FINANCIERA**

En términos financieros la escuela cuenta con la subvención entregada por el MINEDUC, las autoridades del colegio manifiestan compromiso permanente por la implementación de material didáctico, el mobiliario y mejoras en la infraestructura del establecimiento, sin embargo aún se requiere contar con más recursos tecnológicos.

La infraestructura cuenta con los espacios necesarios para el desarrollo de clases, para la atención de apoderados y espacios cómodos para reuniones y permanencia de las personas del establecimiento.

La escuela es gratuita, sólo solicita a los apoderados una lista de materiales que debe traer al inicio del año escolar, por ello se encuentra en desarrollo la determinación de estrategias efectivas en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

El Consejo Escolar participa de algunas decisiones financieras del establecimiento, para ello realizan reuniones bimensuales, trabajando en base al proyecto anual, creado en el mes de marzo por todos sus integrantes.

La escuela cuenta con un reglamento interno y normas de convivencia escolar conocido por todos los funcionarios, donde se determinan roles, competencias, funciones, deberes y derechos de cada miembro de la escuela, así como también normas de convivencia que orientan el buen clima organizacional.

El consejo de profesores es el organismo técnico de carácter consultivo en los que se expresará la opinión profesional de cada uno de sus integrantes y

tendrá carácter de resolutivo en materias técnico pedagógicas, de acuerdo al PEI del colegio. Dada la importancia del trabajo en equipo la escuela realizará dos consejos técnicos al mes, que funcionarán por cronograma establecido en Calendario de la escuela y si la situación lo amerita se reunirá en forma extraordinaria y podrán ser de carácter administrativo y / o técnico pedagógico. Los consejos extraordinarios se realizaran por citación de la dirección y/o a petición expresa de los docentes, quienes solicitarán al Director con anterioridad.

El equipo de gestión se reunirá mensualmente a discutir sobre la marcha de la escuela, cuyo fin será conocer el avance de lo planificado y readecuar situaciones que así lo ameriten

El procedimiento de contratación del personal de La Escuela de Lenguaje y la Comunicación Cordillera está a cargo de la dirección y UTP, a través de entrevistas directas, aplicación cuestionario de conocimientos profesionales y evaluación psicológica, donde el criterio fundamental es lo idóneo, la adecuada preparación del profesional y la disposición a trabajar en un proyecto educacional orientado a la formación integral de niños y niñas.

## **Análisis del Diagnostico Situacional**

Para poder iniciar el diagnostico institucional, se debe llevar a cabo un proceso interno de autoevaluación institucional con la comunidad educativa, que se inicia con el análisis de sus resultados de aprendizaje, para luego correlacionarlos con las acciones, prácticas y procesos que se desarrollan cotidianamente en el establecimiento. Es una síntesis que permite distinguir como la forma cotidiana en que se hacen las cosas se vincula con los resultados que se obtienen.

Para facilitar este proceso de análisis, se realizan equipos de trabajo que están encargados de analizar los procesos e información realizados y entregados por el establecimiento. Para llevar a cabo este análisis se abordo a través de áreas y dimensiones.

Estas áreas se pueden clasificar en 4: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión en Recursos. Estas aéreas a su vez se pueden

subdividir en 12 dimensiones, lo que facilita el proceso de análisis y evaluación de las prácticas.

## **1. Liderazgo:**

Como primera Área a evaluar es la de Liderazgo, se entenderá por liderazgo al “conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos”. Por lo que es una característica importante en el ambiente educativo, fortaleciendo el logro de las metas propuestas como establecimiento y cumpliendo las metas propuestas por el ministerio de educación.

### **1.1 Liderazgo, Visión Estratégica y Planificación**

En esta dimensión se abordara el liderazgo como el proceso en el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros con miras a lograr las metas organizacionales (Vecchio, 1995). Mientras que se relacionara la planificación y visión estratégica con la modalidad de las respuestas calculadas al entorno.

En este sentido, el colegio cuenta con instancias donde se realizan reuniones semanales y anuales, con los directivos y docentes del establecimiento, para analizar y mejorar las propuestas, metodologías, metas y objetivos propuestos como comunidad educativa, con el fin de mejorar las prácticas que llevan a un resultado académico, financiero y organizativo eficiente y eficaz.

### **1.2 Conducción y Guía**

La conducción y guía se relaciona con la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

En este sentido, el colegio cuenta con instancias donde se realizan reuniones semanales, entre los directivos y docentes del establecimiento, para coordinar y articular las actividades que permitan favorecer el logro de los objetivos y metas propuestos como establecimiento.

### **1.3 Información y Análisis**

La dimensión de información y análisis esta directamente relacionada con la practicas que realizan los directivos del establecimientos por generar y mantener un 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.

Para esto, la dirección genera instancias en que los docentes y otros miembros del establecimiento, pueden compartir sus inquietudes y molestias, ante los directivos para analizar los motivos que las originaron y para juntos buscar y llegar a una solución.

En cuanto al proceso de información, la escuela se encargada de mantener constantemente una comunicación con los apoderados del establecimiento para informar y rendir los resultados logrados durante el proceso educativo.

## **2. Gestión Curricular**

La gestión curricular se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes.

Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y unos acuerdos mínimos establecidos de acuerdo con el PEI sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados, la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo la formación permanente de docentes. Además de la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares (Panqueva J. 2008).

Para este ámbito en la escuela anualmente los docentes y directivos se reúnen para revisar, interpretar y mejorar las condiciones del PEI, adaptando detalles y características que se deben mejorar para lograr una implementación óptima y adecuada de lo que se espera como proyecto educativo. Se revisan además los objetivos y metas planteadas para cada nivel educativo, poniendo atención en la coherencia entre los contenidos, los objetivos planteados y los aprendizajes esperados.

## **2.1 Organización Curricular**

La organización de contenidos en un diseño curricular es un proceso que alude a dos aspectos centrales: la secuenciación y la estructuración. Si bien son acciones diferentes están relacionadas en la medida en que las decisiones que se adopten sobre la secuencia afectan a la estructura y viceversa. La secuencia es el orden en el que se van a enseñar los contenidos y está vinculada con el ciclo o nivel de que se trate y la profundidad con que serán abordados de acuerdo con las características del grupo de alumnos. La estructura es el tipo de relaciones que se pueden establecer entre los diferentes contenidos que forman parte del currículum. En este sentido, se puede entender la importancia de llevar a cabo correctamente

este proceso, en el cual es guiado por los contenidos entregados por el Ministerio de Educación, quién aparte de entregar los contenidos, entrega los indicadores de logros y los objetivos que se quieren llevar a cabo mediante la implementación y entrega de estos contenidos seleccionados.

Como todas las escuelas, y esta no es la excepción, las escuelas de lenguaje también se rigen por los contenidos entregados por el Ministerio de Educación, los cuales son organizados a principio de año, en una reunión entre docentes y directivos, los cuales eligen la secuencia de entrega de estos contenidos, teniendo en cuenta el nivel de complejidad de cada contenido y el estado de maduración cerebral de los alumnos, de acuerdo al curso en que se encuentran. Por otra parte se pone énfasis en hacer coincidir los contenidos entregados con los sucesos sociales y ambientales que ocurren alrededor de los alumnos, para que la recepción de los contenidos no se desarrolle de una manera brusca y poco significativa, sino que los alumnos puedan ir comparando y asociando los contenidos con lo que está ocurriendo en su entorno, tanto inmediato como grupo familia, como el de comunidad.

## **2.2 Preparación de la Enseñanza**

En el Marco Para la Buena Enseñanza parte de un hecho evidente: No se puede enseñar lo que no se sabe. Se hace la salvedad, en todo caso, de que los saberes no sólo involucran contenidos (como conceptos o hechos), sino que, además, habilidades (para investigar, seleccionar, crear, etc) y relaciones varias. Por ello se menciona como particularmente importante que el docente en el aula domine con propiedad aquello que va a enseñar, dicha propiedad le dará no sólo seguridad a la hora de enfrentar a sus alumnos, sino también autoridad ante los ojos de ellos. El docente debe ser un guía muy transparente, pues los alumnos suelen darse cuenta (aunque no conozcan los contenidos) cuando el docente no es honesto con su saber. Por eso la preparación para la clase, la planificación es

tan importante, y cuando hablamos de planificación no solo se refiere a la preparación de los contenidos que se enseñaran, sino los materiales, estrategias y formas de evaluación de los contenidos.

En este sentido el Escuela cuenta con instancias de planificación de la enseñanza en forma grupal como grupo docente y luego individual, ya que se elige y planifica los contenidos y puntos más importantes que se trataran durante aproximadamente un mes, y luego cada docente está encargado de planificar los tiempos y la metodología de trabajo para presentar el contenido a los estudiantes. Esta instancia de interacción y decisión se realiza una vez al mes, principalmente a mediados de cada mes, para que los docentes tengan el tiempo suficiente de planificar adecuadamente, y que la unidad técnica pedagógica pueda revisar y dar sugerencias para mejorar.

### **2.3 Acción Docente en el Aula**

La acción docente en el aula se entiende como el desempeño real en terreno que realizan los docentes, esto implica directamente poner en marcha todo lo planificado en cuanto a los temas que se entregaran a los alumnos, como aplicar las metodologías elegidas, y los materiales elaborados para tal fin.

En este sentido la escuela ha destinado la responsabilidad de supervisión de las prácticas docentes, a la jefe de unidad técnico pedagógico, quien es la que vela por resguardar y supervisar que se lleven a cabo en forma correcta la labor docente, en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos planteados para cada aprendizaje. Tratando siempre de mantener y reforzar la labor docente para que se mantenga las buenas expectativas tanto de los alumnos como de ellos mismos.

En este ámbito también la dirección junto con UTP están encargados de supervisar constantemente que el espacio educativo sea el propicio para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Lo cual se refleja en visitas

diarias a la sala de clases, supervisando que todo este en el lugar indicado, los muebles debidamente acomodados, optimizando el espacio y favoreciendo el desarrollo del aprendizaje de los alumnos.

## **2.4 Evaluación de la Implementación Curricular**

Se entiende como evaluación Curricular como el proceso emergente, continuo, participativo, constante y democrático que permite mantener, a través de las dimensiones de relevancia, efectividad, eficiencia, recursos y proceso, la continuidad entre el diseño y la administración del currículo; con la finalidad de significar hechos y experiencias que contribuyan a fortalecer la conciencia que permita establecer correctivos o mejoras dentro del quehacer curricular y, de esa manera, reorientar las acciones hacia la búsqueda de la felicidad y el bienestar del mayor número de personas que de una manera u otra interaccionan con la comunidad universitaria (Rodríguez, 2006).

Por esta razón la escuela mantiene prácticas para evaluar los logros obtenidos por los alumnos, los cuales se expresan mediante la observación directa de los alumnos por parte de los docentes de aula, completando conjuntamente pautas de niveles de logro establecidas a principio de año, en las reuniones técnicas de los docentes. Junto con ello se propician instancias de reflexión y mejora de las practicas a través de las reuniones técnicas realizadas semanalmente, donde se pueden expresar las inquietudes y problemas de los docentes, lo que permite que se pueda llevar a cabo un proceso de reflexión seguido de la búsqueda de soluciones o mejores opciones para optimizar el proceso de enseñanza.

## **3. Convivencia Escolar**

La convivencia escolar se trata de la construcción de un modo de relación entre las personas de una comunidad, sustentada en el respeto mutuo y en la

solidaridad recíproca, expresada en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la Comunidad Educativa.

Para llevar a cabo esta relación armónica se debe tener en claro los límites, obligaciones y privilegios dentro del establecimiento. Para lo cual se establecen normas para mantener la armonía dentro de las salas de clases y en el establecimiento en general, las cuales se dan a conocer en forma general a todos los miembros del establecimiento, y no solo a los funcionarios que trabajan en él y alumnos, sino de las personas que participan indirectamente, como padres y/o apoderados, a los cuales se les presenta no solo las reglas que se deben llevar a cabo sino también las implicancias que conlleva la infracción de lo estipulado con anterioridad.

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

Como base de esta convivencia cada integrante debe tener en cuenta sus deberes, y no solo los deberes que se estipulan para los docentes y los alumnos, sino también que consideran a padres y/o apoderados quienes tienen el deber de potenciar el aprendizaje de los alumnos a través de la supervisión y apoyo de las tareas enviadas al hogar.

Para mantener una buena convivencia dentro del establecimiento, no solo se estipulan las reglas que deben seguir docentes, alumnos y apoderados, sino que también se generan instancias donde los docentes puedan compartir con los padres y/o apoderados, para poder potenciar el desarrollo de los lazos, lo que genera redes de apoyo entre la escuela y el hogar, todo esto con la finalidad de potenciar el aprendizaje de los alumnos.

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

Junto con la entrega de contenidos, que formaran la base de los aprendizajes futuros (considerando que son alumnos de pre-básica) la escuela está comprometida con el rol social, para ello ofrece a los alumnos más vulnerables becas de locomoción, y hasta en casos más extremos se ofrece la colación. Todo con el fin de apoyar a las familias de escasos recursos, y que son comprometidas con la educación de sus hijos. Además de las becas entregadas la escuela ofrece instancias de participación e interacción con otros elementos de la comunidad, tal como academia de danza y baile, que los lleva a campeonatos dentro de ciudad, así como también olimpiadas de matemáticas realizadas con otros establecimientos, interacción en eventos sociales con participación de grupos de estudiantes o grupos de bailes artísticos que representan el colegio, lo que genera instancias de esparcimiento e interacción con otros estudiantes e integrantes de la comunidad en que se desarrollan los alumnos, brindando un apoyo en el desarrollo de las habilidades sociales de los alumnos.

Otra estrategia que apoya el desarrollo psicosocial de los alumnos es el método de enseñanza de los diferentes roles y funciones que se desarrollan dentro de la sociedad, considerando que son alumnos de Pre-Básica, se les trata de enseñar el mundo de forma lúdica y participativa con tal de que puedan interactuar, comprender y asimilar como funciona todo a su alrededor, poniendo énfasis en las rutinas diarias que desarrollan con su núcleo familiar, un ejemplo más completo de esta metodología de enseñanza es disponer todos los elementos dentro de una sala de clases para convertirlos en alguna institución que participa dentro de la sociedad, por ejemplo un supermercado, la docente dispone todos los elementos de la sala de clases para convertirla lo más parecida posible al supermercado, se le pide participación y apoyo a los padres para que se pueda replicar lo más real posible, también se le destinan roles a los alumnos para que ellos mismos sean los que interactúen y participen de esta actividad, así ellos

pueden aprender de manera significativa y de forma lúdica como se desarrollan las actividades cotidianas tanto de los padres, como de ellos mismos. De la misma forma se realiza en todas las salas de clases, con diferentes instituciones, lo que permite que todos los alumnos del colegio participen y reconozcan diversas situaciones, tanto en su sala de clases como en las de sus compañeros de colegio.

Junto con todo lo nombrado, la escuela se preocupa por promover la continuidad de estudios en colegios y escuelas reconocidas en el sector, procurando tener cupos disponibles en la admisión de cada año, para esto se debe realizar un contacto y mantener un lazo con distintas instituciones educativas, además de tener el prestigio de formar alumnos con una buena base de conocimientos, para que se puedan reinsertar positivamente en cualquier otra institución educativa de enseñanza básica.

#### **4. Gestión de Recursos**

La gestión de recursos, consiste en el manejo eficiente de medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de la administración de recursos es que éstos permitan la satisfacción de los intereses propuestos como institución educativa.

##### **4.1 Recursos Humanos**

Se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

En este sentido la escuela organiza los recursos humanos o trabajadores en equipos de trabajo, los cuales deben desempeñar distintas funciones según las condiciones que se presentan. En conjunto se reflexiona y se diagnostica las

dificultades o necesidades que se pretenden mejorar, todo con el propósito de llevar a cabo satisfactoriamente las metas y objetivos propuestos.

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

La administración de recursos financieros supone un control presupuestal y significa llevar a cabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos). Es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar previamente controladas por lo que se tiene presupuestado. Mientras que los recursos materiales son los bienes tangibles que se pueden conseguir con los recursos financieros, los cuales se utilizan para el logro de los objetivos planteados.

Los recursos financieros del establecimiento están regidos por la sostenedora, quien es la encargada de destinar y aprobar los presupuestos planteados, para poder llevar a cabo y concretar los planes establecidos y obtener los recursos materiales necesarios. Aun así, no existen prácticas que aseguren la mantención y el uso eficiente de los recursos materiales y financieros necesarios para desarrollar en forma óptima del PEI.

#### **4.3 Procesos de Soporte y Servicios**

Los soportes y servicios se vinculan con el conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades, en este sentido, se pueden entender como el proceso de supervisión del uso correcto de los recursos, para lo cual el establecimiento no cuenta con una comisión definida y clara que pueda velar por el buen funcionamiento de estos.



## Desarrollo de los Descriptores

En este apartado se expondrán y analizarán una a una las evidencias, recogidas durante el proceso de recolección de información.

Área de Liderazgo:

Área	Dimensiones	Evidencias	Valor	Niveles
<b>Liderazgo</b>	<b>Liderazgo Estratégico y Planificación</b> ✓ Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	.- Reuniones semanales con los directivos y docentes del establecimiento.	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientado a los resultados.
	✓ Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	.- Reuniones anuales con los directivos y docentes del establecimiento.	4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.
	✓ Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de	.- No hay evidencias.	0	No hay evidencias.

	acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.			
	<b>Conducción y Guía</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</li> </ul>	.- Reuniones semanales con los directivos y docentes del establecimiento.	5	Práctica Efectiva.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</li> </ul>	.- No hay evidencias.	0	No hay evidencias.
	<b>Información y Análisis</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y</li> </ul>	.-Los directivos realizan sondeos acerca de la convivencia entre	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.

	<p>adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p>	<p>los docentes y los demás funcionarios del establecimiento, los cuales se desarrollan en las reuniones técnicas realizadas semanalmente.</p>		
	<p>✓ Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</p>	<p>.- Reuniones mensuales con apoderados para exponer los avances y dificultades en el proceso de enseñanza.</p>	<p>5</p>	<p>Práctica Efectiva.</p>

### Encuesta para Análisis de Área de Liderazgo.

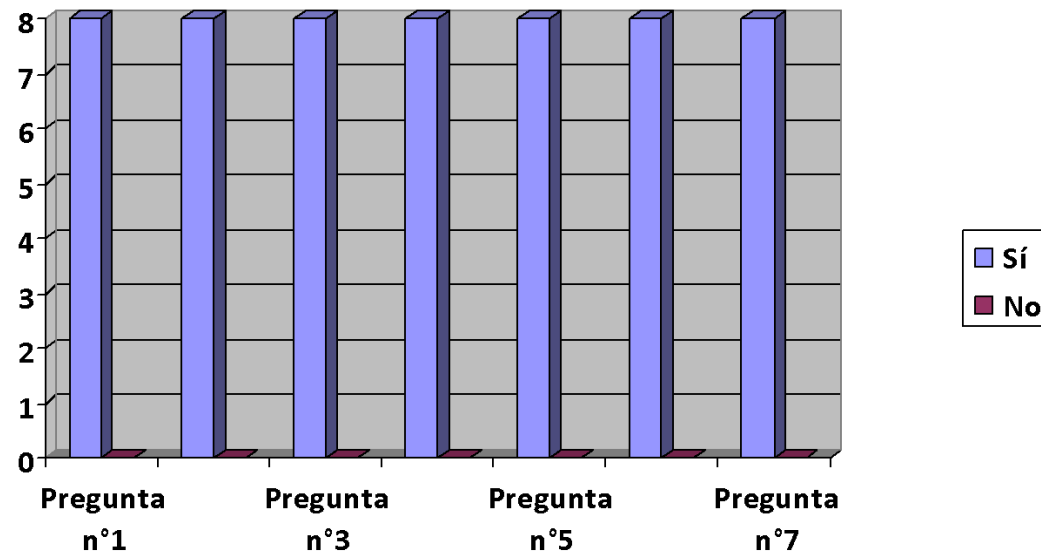
Para establecer el nivel de aplicación de las prácticas analizadas, se aplico a los integrantes del establecimiento una encuesta con respuestas cerradas, las cuales facilitarían el análisis de las respuestas:

En esta encuesta se considero solo a los directivos y docentes, los cuales tienen directa relación con este ámbito.

Área	Dimensiones	Si	No	Total encuestados
<b>Liderazgo</b>	<b>Liderazgo Visión Estratégica y Planificación</b> ¿Existen prácticas de Planificación del Establecimiento?	8	0	8
	¿Se realiza una revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades de los alumnos?	8	0	8
	¿Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales?	8	0	8
	<b>Conducción y Guía</b> ¿Existen Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y	8	0	8

	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?	8	0	8
	<b>Información y Análisis</b> ¿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?	8	0	8
	¿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?.	8	0	8

Cuadro 1: Gráfico de las respuestas entregadas:



**Análisis área Liderazgo:** Si bien, en su mayoría los encuestados afirmaron que las prácticas consultadas se llevan a cabo, no lograron obtener un alto nivel de valoración, debido a que se realizan pero no tienen una aplicación efectiva, que

cuenta con un proceso de despliegue total, con una orientación enfatizada en los buenos resultados, la cual cuenta con una evaluación para mejorarlas en los casos necesarios.

**Área de Gestión Curricular:**

Área	Dimensiones	Evidencias	Valor	Niveles
<b>Gestión Curricular</b>	<b>Organización Curricular</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</li> </ul>	.- Reuniones anuales, y semanales.	5	Práctica Efectiva.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes</li> </ul>	.- Planificaciones mensuales, orientadas según	5	Práctica Efectiva.

	Aprendizajes esperados, según corresponda.	los contenidos del ministerio de Educación.		
	<b>Preparación de la Enseñanza</b>			
	✓ Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.	.- Supervisión por parte de la Unidad Técnico Pedagógica a las clases y planificaciones.	5	Práctica Efectiva.
	✓ Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	.- Supervisión por parte de la Unidad Técnico Pedagógica a las clases y planificaciones.	5	Práctica Efectiva.
	✓ Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de	.- Supervisión por parte de la Unidad Técnico	5	Práctica Efectiva.

	enseñanza diseñadas por los docentes.	Pedagógica a las clases y planificaciones.		
	<b>Acción Docente en el Aula</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Reuniones mensuales con los docentes. Supervisión dentro del aula.</li> </ul>	5	Práctica Efectiva.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Talleres de capacitación en: Trastornos de la Comunicación, Estrategias para mejorar la Lecto-Escritura de los alumnos de Prekinder.</li> <li>Estrategias de Manejo conductual.</li> </ul>	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados.

<p>✓ 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>	<p>.- Supervisión por parte de la Unidad Técnico Pedagógica a las salas de clases.</p>	<p>5</p>	<p>Práctica Efectiva.</p>
<p><b>Evaluación de la Implementación Curricular</b></p> <p>✓ Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</p>	<p>.- Pautas de cotejo.</p>	<p>5</p>	<p>Práctica Efectiva.</p>
<p>✓ Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</p>	<p>.- Pautas de cotejo.</p>	<p>5</p>	<p>Práctica Efectiva.</p>
<p>✓ Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la</p>		<p>5</p>	<p>Práctica Efectiva.</p>

	implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	.- Pautas de cotejo. Reuniones mensuales con los docentes.		
--	---	---	--	--

### Encuesta para Análisis de Área de Gestión Curricular

Para establecer el nivel de aplicación de las prácticas analizadas, se aplicó a los integrantes del establecimiento una encuesta con respuestas cerradas, las cuales facilitarían el análisis de las respuestas:

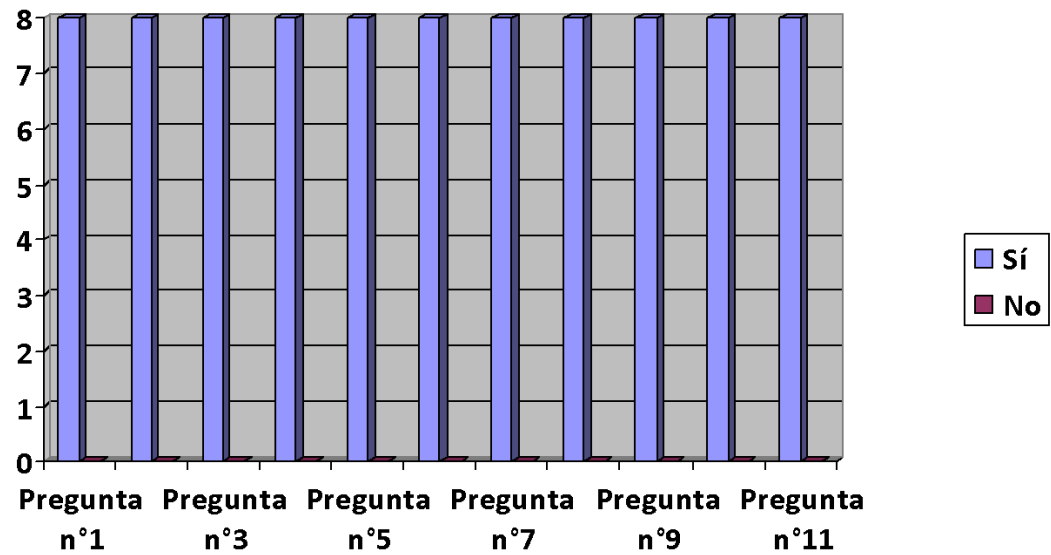
En esta encuesta se consideró solo a los directivos y docentes, los cuales tienen directa relación con este ámbito.

Área	Dimensiones	Si	No	Total encuestados
	<b>Organización Curricular</b>	8	0	8
	1.-¿Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización?	8	0	8
	2.-¿Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda?	8	0	8

<b>Gestión Curricular</b>	<b>Preparación de la Enseñanza</b>	8	0	8
	3.-¿Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI?			
	4.-¿Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes?	8	0	8
	5.-¿Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes?	8	0	8
	<b>Acción Docente en el Aula</b>	8	0	8
	6.-¿Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula?			
	7.-¿Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes?	8	0	8
	8.-¿Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las	8	0	8

	necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza?			
	<b>Evaluación de la Implementación Curricular</b>	8	0	8
	9.-¿Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos?			
	10.-¿Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular?	8	0	8
	11.-¿Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios?	8	0	8

Cuadro 2: Gráfico de las respuestas entregadas:



**Análisis área Gestión Curricular:** En su mayoría los encuestados afirmaron que las prácticas consultadas se llevan a cabo, a través de una práctica efectiva, donde cuentan con un proceso de despliegue total, con una orientación enfatizada en los buenos resultados, la cual cuenta con una evaluación para mejorarlas en los casos necesarios.

**Área Convivencia Escolar:**

Área	Dimensiones	Evidencias	Valor	Niveles
Convivencia Escolar	<p><b>Convivencia Escolar en función del PEI</b></p> <p>✓ 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.</p>	<p>.- Reglamento Interno del Establecimiento.</p>	4	<p>Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.</p>
	<p>✓ 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</p>	<p>.- Reuniones de Apoderados en forma mensual, Talleres para padres sobre estrategias para</p>	4	<p>Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.</p>

	aprendizajes de sus hijos.	el manejo conductual y técnicas de estudio.		
	<p><b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b></p> <p>✓ Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</p>	<p>.- Participación en Academias que interactúan en diferentes eventos sociales y competencias.</p> <p>.- Actividades de participación en diversas instituciones de la sociedad, en forma lúdica y real.</p>	4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.
	<p>✓ Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las</p>	<p>.- Trabajo individual y grupal con los alumnos, seguimiento de</p>	4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.

	dificultades y avances en su aprendizaje.	avances a través de pautas de cotejo. Reuniones de docentes para exponer sus avances e inquietudes sobre algunos estudiantes, buscando solución y estrategias en conjunto.		
	✓ Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	.- Lazos con otras buenas y reconocidas escuelas y colegios de enseñanza básica del sector, manteniendo cupos de	4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.

		ingreso, para alumnos que salen de 2 Nivel de Transición (Pre kínder)		
--	--	---	--	--

### Encuesta para Análisis de Área de Convivencia Escolar.

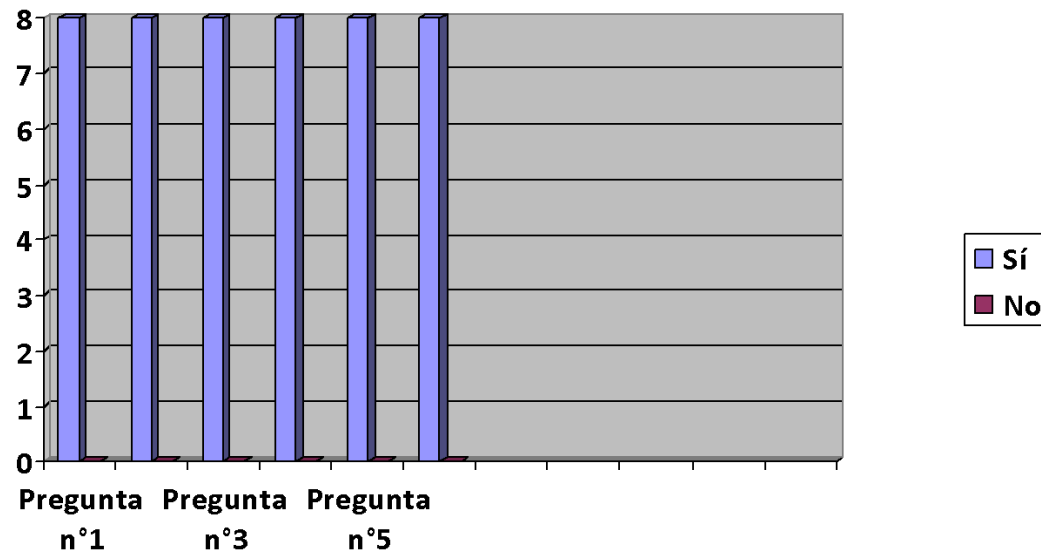
Para establecer el nivel de aplicación de las prácticas analizadas, se aplicó a los integrantes del establecimiento una encuesta con respuestas cerradas, las cuales facilitarían el análisis de las respuestas:

En esta encuesta se consideró solo a los directivos, docentes y los asistentes de la educación, los cuales tienen directa relación con este ámbito.

Área	Dimensiones	Si	No	Total encuestados
<b>Convivencia Escolar</b>	<b>Convivencia Escolar en función del PEI</b>  1.-¿Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	13	0	13
	2.- Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	13	0	13

	<b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>	13	0	13
	3.-¿Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades?			
	4.- ¿Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje?	13	0	13
	6.- ¿Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso?	13	0	13

Cuadro 3: Gráfico de las respuestas entregadas:



**Análisis área Gestión Curricular:** Si bien, en su mayoría los encuestados afirmaron que las prácticas consultadas se llevan a cabo, estas no se llevan totalmente a una práctica efectiva, donde cuentan con un proceso de despliegue total,

con una orientación enfatizada en los buenos resultados, la cual cuenta con una evaluación para mejorarlas en los casos necesarios.

### Gestión de Recursos

Área	Dimensiones	Evidencias	Valor	Niveles
Gestión de Recursos	<p><b>Recursos Humanos</b></p> <p>✓ Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</p>	.- Reuniones Semanales con Docentes y Paradocentes.	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.
	<p>✓ Existen prácticas que aseguran la formulación y</p>		2	

	comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	.- Reuniones Semanales con Docentes y Paradocentes.		Práctica sistemática con despliegue parcial.
	<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>  ✓ Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	.- Supervisión constante de UTP, a salas de clases, y al colegio en General.	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.
	✓ Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	.- No hay evidencias.	0	No hay evidencias.
	<b>Procesos de Soporte y Servicios</b>			

	<p>✓ Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</p>	<p>.- Supervisión constante de UTP, a salas de clases, y al colegio en General.</p> <p>.- Reuniones semanales con Docentes para evaluar los nuevos requerimientos del establecimiento.</p>	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.
	<p>✓ Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</p>	<p>.- No hay evidencias.</p>	0	No hay evidencias.

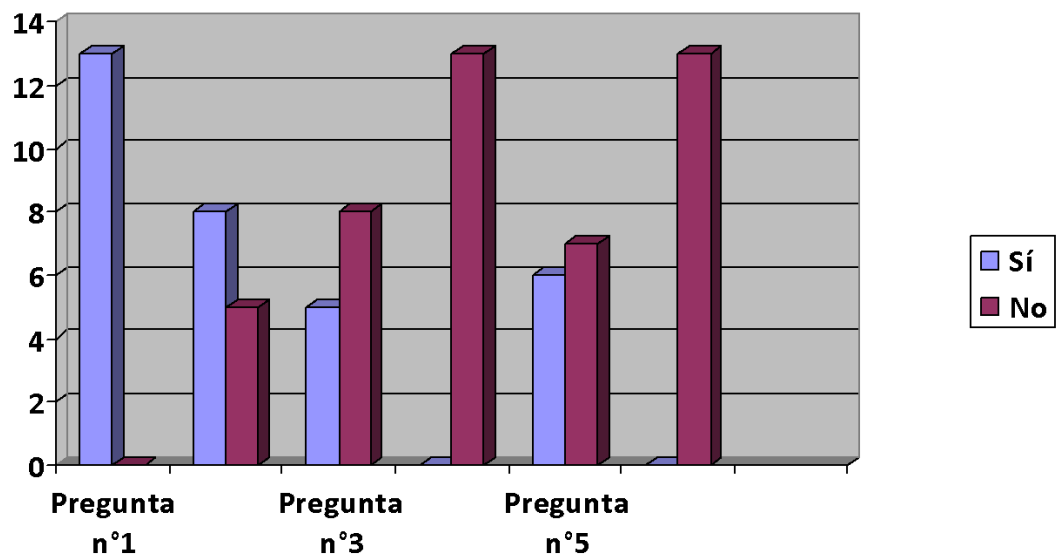
### Encuesta para Análisis de Área de Gestión De Recursos

Para establecer el nivel de aplicación de las prácticas analizadas, se aplico a los integrantes del establecimiento una encuesta con respuestas cerradas, las cuales facilitarían el análisis de las respuestas:

Área	Dimensiones	Si	No	Total encuestados
	<b>Recursos Humanos</b>			
	1.- ¿Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI?	13	0	13
	2.- ¿Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales?	8	5	13

Gestión de Recursos				
	<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>			
	3.-¿Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI?	5	8	13
	4.-¿Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros?	0	13	13
	<b>Procesos de Soporte y Servicios</b>			
5.-¿Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa?	6	7	13	
6.-¿Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios?	0	13	13	

Cuadro 4: Gráfico de las respuestas entregadas:



**Análisis área Gestión Curricular:** En esta área se presentó mucha dificultad de análisis por parte de los integrantes del comité de investigación, ya que si bien los directivos se excusaron en que las cuentas se rendían al sostenedor del colegio, se llegó a la conclusión que muchas veces por no compartir o planificar bien las inversiones que se realizaran con el capital del colegio, se llegan a gastos innecesarios, ya que si se expusieran los problemas financieros o mejor dicho los planes que se pueden realizar con los presupuestos, se lograrían mejores resultados con las ideas que pueden llegar a proponer los docentes y otros integrantes del sistema educativo.

### Plan me mejoramiento educativo área Gestión de Recursos.

Por lo que se expuso anteriormente, se pretende realizar el plan de mejoramiento educativo en el ámbito de gestión de recursos, ya que de todas las áreas fue la peor evaluada tanto por la pauta aplicada como por las encuestas realizadas, considerando, además, que se puede potenciar directamente la mejora del proceso de enseñanza, ofreciendo un mejor servicio a la comunidad si se llega a optimizar los recursos con que cuenta el establecimiento y no se desperdician por falta de creatividad y organización.

Línea de Acción	Objetivo Estratégico Proyecto Educativo	Actividades Plan de Calidad	Indicador de Logro	Meta	Años Plazo			Responsable	Recursos
					2014	2015	2016		
Reconocimiento de los deficiencias en la distribución de recursos	Aumentar la Asistencia de los alumnos a clases.	Ofrecer Becas de Movilización entre colegio y hogar.	Asistencia a clases por parte de los alumnos de escasos recursos que presentan dificultades de movilización.	Aumentar el porcentaje de asistencia a clases de alumnos de escasos recursos.	20 %	50 %	100 %	Director Encargado de supervisar  Chofer Encargado de la movilización	Con el dinero que se dispone para pagar al furgón, se comprara un furgón propio para el establecimiento

Solicitar a los docentes las listas con los materiales que requieren para el desarrollo del proceso educativo.	Adquirir solamente los materiales que se necesitan para realizar la planificación.	Utilizar los materiales optimizando el dinero destinado en el presupuesto	Uso de los elementos necesarios para desarrollar la planificación.	Disminuir el porcentaje de pérdida de material por ser ineficiente o inadecuado.	20 %	50 %	100 %	Jefe de Unidad Técnica. Profesores	Listas con materiales planificados.
Solicitar a los asistentes de la educación las listas de los útiles que necesitaran para el desarrollo de su labor.	Adquirir solamente los materiales que se necesitan para realizar su trabajo.	Utilizar los materiales optimizando el dinero destinado en el presupuesto	Uso de los elementos necesarios para desarrollar la labor de cada asistente.	Disminuir el porcentaje de pérdida de material por ser ineficiente o inadecuado.	20 %	50 %	100 %	Jefe de Unidad Técnica. Asistentes de la educación.	Listas con materiales planificados.

Establecer reuniones mensuales con los integrantes del establecimiento para cuentas públicas.	Realizar cuentas públicas con los integrantes del establecimiento para ver los avances logrados y recibir nuevas acotaciones.	Potenciar un clima de ayuda mutua entre los integrantes del establecimiento educativo	Uso racional, planificado y óptimo de los recursos financieros.	Mejorar la comunicación de los gastos y cuenta pública a través de reuniones mensuales con los integrantes del establecimiento.	20 %	50 %	100 %	Directivos UTP Docentes Asistentes de la educación	Reuniones mensuales.
Mantener una supervisión constante de los recursos tecnológicos que ocupan los docentes, evitando el desgaste o mal uso de estos.	Mejorar el uso y las condiciones de los recursos tecnológicos con que cuenta el establecimiento potenciando el aprendizaje	Incrementar el uso de los recursos tecnológicos a través de una buena mantención.	Realizar supervisiones constates de los equipos tecnológicos.	Fomentar el uso de los recursos tecnológicos para el desarrollo de las planificaciones .	20 %	50 %	100 %	Jefe de unidad técnica pedagógica.	Supervisión mensual.

	de los alumnos.								
--	--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--



## Bibliografía

Aylwin, Mariana. Muñoz, Ana Luisa. Flanagan, Andrea. Ernter, Karin. Corthorn, Carolinam y Pérez, Luz María. (2005). "GUIA DE APOYO PARA PROFESORAS Y PROFESORES para una Pedagogía Efectiva Fondo de Naciones Unidas para la Infancia. UNICEF.

Benedetti, Carla. (2010). "Análisis y evaluación de la gestión educacional municipal". Santiago. Chile.

Carbone. (2008). *situación del liderazgo educativo en chile*. santiago: unidad de gestión y mejoramiento educativo - ministerio de educación.

Celis, Mónica (2005) Gestión de Recursos Humanos en la Escuela; un Desafío Permanente. (PDF) Ministerio de Educación. Chile.

Garay & Uribe. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio situación de la dirección escolar en Chile. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 39-64. Santiago, Chile.

García, c. &. (2005). Gestión y resultados educativos en grupos vulnerables. *puc* .  
leithwood, k. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? aportes desde la investigación*. Santiago, Chile.

Lagos, F. (2008). *Gestión escolar en establecimientos educacionales subvencionados: prácticas organizacionales e incidencia en el logro académico de los estudiantes*. Tesis para optar a grado de magister en sociología.

Mineduc. Plan de Mejoramiento Educativo. (PDF)

Mineduc. "Anexo: Plan de Mejoramiento Educativo: División de Educación General". Ministerio de Educación. Chile.

Mineduc (2007). *Marco para la buena dirección*. Ministerio de educación. Santiago, Chile.

Mineduc (2005) Metodologías de Trabajo para el Mejoramiento de la Calidad de la Convivencia Escolar. (PDF) Ministerio de Educación. Chile.

Mineduc. (2010). Portal de gestión y liderazgo educativo. Ministerio de educación. Santiago, Chile.

Reeves, Matias (2010) "Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social". Tesis para Optar al Título. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Rodríguez S., Teodosio E.;Reyes B., Manuel A.;Peña E., José A. (2009) "Aproximación a un modelo para evaluar el currículo de la UPEL a partir de una propuesta de estructura curricular" *Sapiens*, Vol. 10. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

Volante, Paulo y Nussbaum, Miguel (2002) "cuatro principios de acción en gestión educacional" *revista ingeniería de sistemas volumen xvi, nº 1. Chile*.

Zulantay, Angélica. "Recurso de apoyo, Ejemplo: Plan de Calidad y de Mejoramiento Educativo Área Convivencia Escolar." Educarchile. Chile.

(2007) Evaluación de la Implementación Curricular en el Liceo; Material de apoyo coordinación de enseñanza media división de educación general.