



**Magíster En Educación Mención
Gestión De Calidad**

Trabajo De Grado II

**Diagnóstico Institucional
Y
Plan De Mejoramiento Educativo**

Escuela Especial de Desarrollo

Profesor Guía: Sra. Paola Andrea Flores Ramos

Alumna : Gissella Johanna Vásquez

Santiago – Chile, Enero de 2015

TÍTULO

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Y

PLAN DE MEJORAMIENTO

ESCUELA ESPECIAL DE DESARROLLO

ÍNDICE

	Página	
Título	2	
Introducción	5	
Capítulo I	Marco Teórico	7
	1.1.- Gestión y Organización	9
	1.2.- Modelos de Gestión	11
	1.3.- Modelos de Gestión Educacional	16
	1.4.- Modelos de Gestión Escolar en Chile	23
	1.5.- Modelo SACGE	30
	1.6.- Plan de Mejora	31
Capítulo II	Dimensionamiento del Establecimiento	37
	2.1.- Historia	39
	2.2.- Infraestructura	41
	2.3.- Aspectos Curriculares	43
	2.4.- Resultados Académicos	45
	2.5.- Relaciones con la Comunidad	46
	2.6.- Recursos Financieros	49
	2.7.- Recursos Personales	50
Capítulo III	Análisis del Diagnóstico Situacional por Áreas y Dimensiones.	51
	3.1.- Área Liderazgo	51
	3.2.- Área Gestión Curricular	54
	3.3.- Área Gestión del Clima Organizacional y Convivencia	57
	3.4.- Área Gestión de Recursos	58
	3.5.- Gestión de Resultados	61
Capítulo IV	Desarrollo de los Descriptores	62

	4.1.- Descriptores Área Liderazgo	62
	4.2.- Descriptores Área Gestión Curricular	66
	4.3.- Descriptores Área Gestión del Clima Organizacional y Convivencia	70
	4.4.- Descriptores Área Gestión de Recursos	72
	4.5.- Descriptores Área Gestión de Resultados	74
Capítulo V	Análisis de los resultados.	75
	5.1.- Liderazgo	75
	5.2.- Gestión Curricular	78
	5.3.- Gestión de Clima Organizacional y de Convivencia Escolar	82
	5.4.- Gestión de Recursos	84
	5.5.- Gestión de Resultados	87
Capítulo VI	Plan de Mejoramiento.	88
	 Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

Introducción (Presentación sintética y clara, apuntando a la metodología aplicada de todos los elementos del trabajo de grado II realizado.).

Este Trabajo de Grado II constituye el diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) el que se elaboró a partir de un Diagnóstico acabado de la institución educacional. A la estudiante de postgrado este trabajo le permitió interiorizarse e involucrarse mucho más con la institución escolar, aparte de constituir un ejercicio de profundización y requisito de finalización del Programa de Magíster en Educación con Mención en Gestión de Calidad.

En este trabajo se realiza una integración y aplicación teórica-práctica de los conocimientos y competencias adquiridas durante el período de formación y así contribuir al análisis y solución de una problemática relacionada con el objeto de estudio.

El presente trabajo se inicia en el mes de Noviembre, partiendo con el Diagnóstico Institucional y a partir de él se diseña el Plan de Mejoramiento Educativo año 2015. El modelo que se siguió fue el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE).

“El SACGE es un instrumento de la política pública en educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, lo que permitirá desarrollar capacidades de gestión institucional, a través de la implementación de una cultura evaluativa orientada a la obtención de resultados a nivel institucional”. (MINEDUC).

A partir de los resultados de este Diagnóstico inicial se elaboró el PME (Plan de Mejoramiento Educativo), consistente en una serie de actividades sostenibles

durante el plazo de un año, lo que permitirá mejorar aquellos aspectos deficientes detectados en el análisis del diagnóstico del establecimiento.

La elaboración y aplicación de un diagnóstico de la situación inicial de la institución escolar, centrándose en las áreas de liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos, con el objetivo de realizar un análisis acabado de los resultados y a partir de éstos elaborar finalmente, un Plan de Mejoramiento Educativo, considerando el contexto en que el estudiante se desempeña.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Todo estudio implica la revisión de literatura y construcción de una perspectiva teórica. La revisión bibliográfica se realiza con el fin de tener un marco referencial y conceptual que sustente y respalde el estudio. Es así como se debió revisar literatura, detectar aquella que sirviera al estudio, obtenerla y consultarla, extrayendo de ella información relevante para finalmente construir el marco teórico.

Durante la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, llevada a cabo en Jomtien el año 1990, se pudo apreciar la voluntad de las naciones para establecer nuevas acciones tendientes a la superación de las desigualdades y enfrentar los desafíos de exclusión de la enseñanza. En dicha conferencia se recomienda prestar especial atención a las personas con discapacidad y tomar medidas para garantizarles el acceso a la educación. (Blanco R. 1997)

En la VII Reunión de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe, celebrada en Jamaica el año 1996, se estableció el compromiso de fortalecer las condiciones y estrategias que favorecen el desarrollo de las escuelas que atienden alumnos con NEE o que presentan dificultades de aprendizaje debidas a diferentes causas, ya sea, por discapacidades, por una enseñanza inadecuada o por ambientes sociales marginados.

Chile ha suscrito una serie de acuerdos internacionales a favor de las personas con discapacidad y desventaja social; en otras palabras, ha venido adoptando los principios de normalización, integración y participación a nivel nacional.

Por otro lado, el mejoramiento de la calidad de la educación es un tema relevante en la agenda pública desde hace ya unas dos décadas. En este contexto, el Ministerio de Educación (MINEDUC) aboga por una educación de calidad abierta a la diversidad, donde los alumnos aprendan juntos, independiente de sus condiciones personales, emocionales, físicas, intelectuales, lingüísticas, sociales o culturales y para ello se requiere una adecuada organización y gestión de recursos adicionales, como asimismo de medidas pedagógicas de carácter extraordinarias puestas al servicio de las personas en situación de desventaja o con necesidades educativas especiales (NEE). (Barrios, E. 2005)

Para mayor claridad se analizará cada uno de los principales conceptos aquí utilizados a fin de aunar criterios al respecto.

1.1.- Gestión y Organización

En este estudio se entenderá por gestión al *“conjunto de técnicas y sistemas de organización empleados por la dirección para el logro de un objetivo y que abarcan tanto la esfera de la producción como las previsiones de inversión, el conocimiento del entorno y la política de expansión”*. (Diccionario Enciclopédico Planeta, 1984).

Otra definición de Gestión es, *“el proceso mediante el cual una o más personas dirigen o coordinan las actividades programadas para alcanzar los objetivos propuestos”*. (IRIDEC, 2008). De ahí la importancia de la gestión en todos los procesos que se viven al interior de una institución escolar.

En el documento *“Problemas de la Gestión Educativa en América Latina”*, se define gestión como, *“la capacidad de generar una relación adecuada entre estructura y estrategias, de acuerdo con los objetivos superiores de la organización en respuesta al sistema social y a las personas”* (Casassus, 2000).

Entendemos la escuela como una organización educacional. Definimos Organización como *“un sistema social abierto, integrado por individuos y/o grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto, al cual controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en la búsqueda de ciertos objetivos comunes”*. (Galofre E. 1995).

En otras palabras, es una unidad social o un grupo humano constituido para lograr determinados objetivos. En toda organización a lo menos deben estar presente 3 elementos: los objetivos, los recursos y las actividades a desarrollar.

El principal objetivo de los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) o de las Corporaciones privadas sin fines de lucro, como organizaciones, es mejorar u optimizar los distintos procesos que se llevan a cabo en los establecimientos educacionales que administran, dotándolos de los recursos adicionales que requieren para alcanzar mayores y mejores aprendizajes.

1.2.- Modelos de Gestión

Los modelos de gestión tienen por finalidad estructurar las actividades de las organizaciones hacia la mejora, garantizando con ello que todas las prácticas sean realizadas eficiente y lo más efectivamente posible, para conseguir de esta manera los objetivos de la organización.

Como existen variados modelos de administración, en este estudio se consideraron aquellos que se adecuan a cualquier organización que pretenda mejorar la calidad de la gestión.

- *Modelos de Gestión de Calidad*: “Los Modelos de Gestión de Calidad son herramientas que guían a las organizaciones a la mejora continua y a la competitividad, dándoles especificaciones acerca de los tipos de requisitos que deben implementar para poder brindar productos y servicios de alto nivel” (Casassus, 2000).

Existen muchos modelos de Gestión de Calidad, entre ellos podemos citar el de la *Calidad Total*, que nace en Japón y ha ido evolucionando hacia un concepto mucho más amplio, involucrando la calidad de toda la organización.

Cada uno de estos modelos de gestión tiene sus propias particularidades, sin embargo, poseen principios comunes básicos de *Calidad Total*, como es

evaluar las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de las organizaciones; cuentan con instrumentos prácticos que ayudan a las instituciones a autoevaluarse y miden entre otras cosas, en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia.

Los modelos de Gestión de Calidad, tienen múltiples ventajas y beneficios para las instituciones que los implementan, se puede mencionar su dinamismo, constante evolución y adaptación a los cambios que genera el entorno, también los aportes de expertos que los enriquecen y actualizan constantemente.

Todos los Modelos de Calidad conceden gran importancia al liderazgo, se centran en la satisfacción del cliente, organizan el trabajo como procesos, miden los resultados y fomentan la cultura de mejora continua. Son modelos de gestión que se evalúan constantemente en las organizaciones para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes. (www.deming.org).

Además de los Modelos de Calidad existen los modelos de Gestión por Competencias, los que analizaremos a continuación.

- *Modelos de Gestión por Competencias:* Este concepto es planteado por primera vez en 1973 por David Mac Clelland, corresponde a un modelo que se ha hecho cada vez más vigente en nuestros días y que se consolida con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño.

Si bien cada organización posee características propias que las distinguen, existen muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión, los cuales pueden ser implementados por los equipos directivos.

Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las organizaciones, no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno, por medio de sus propias características, como entidades únicas. (www.gestiopolis.com)

Los modelos de Gestión por Competencias permiten identificar los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional, teniendo una filosofía, una misión, visión y valores organizacionales propios. (www.gestiopolis.com).

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. El modelo de competencias posee una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común; es decir, que los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

También existen los modelos de Gestión Estratégica, a continuación se desglosan las características más significativas de éstos.

- *Modelos de Gestión Estratégica:* Estos modelos nacen a fines de la década de los ochenta como respuesta a un entorno altamente complejo y de difícil predicción, en que las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que siguen siendo válidos, pero insuficientes e ineficientes, y deben buscar factores sostenibles en el tiempo que no sean fáciles de copiar por sus competidores, que les permitan recuperar la diferencia y les aporten ventajas competitivas.

En el modelo de Gestión Estratégica, el conocimiento se transforma en un aprendizaje continuo, vital para el funcionamiento sostenible de las organizaciones, el cual les permitirá cumplir con el objetivo último de generación o creación de valor para los propietarios, los clientes y los empleados. Adoptando como visión estratégica la necesidad de actuar antes y mejor que los demás. Para responder a las estrategias, planes y objetivos de la organización, es necesaria una gestión eficiente de la información y del conocimiento.

La respuesta estratégica para crear valor, pone en marcha sistemas, herramientas y entornos de trabajo que permiten realizar una “*gestión integrada y sistematizada*”, de los tres factores que en el contexto actual aparecen como determinantes del éxito o del fracaso de las organizaciones: Las personas, la tecnología y la información. (Blanco D. 2002).

En este modelo, la actuación organizativa se sustenta en una aproximación estratégica, basada en el análisis prospectivo y el tratamiento de la incertidumbre, donde trata de reflejar los posibles escenarios de actuación de la organización y las situaciones a las que deberá hacer frente. (Blanco, D. 2002).

Las instituciones educativas también requieren de modelos de gestión, en adelante describiremos someramente los Modelos de Gestión Educativa.

1.3.- Modelos de Gestión Educacional

Gestión Educacional se define como *“la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar”* (Lavin S. 2002). El objetivo primordial de la gestión escolar es *“centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos”* (Pozner de Wiener, 1995)

Esta definición parece evidente para cualquier establecimiento del sistema educacional; sin embargo, no siempre lo es, en especial en las escuelas de sectores pobres o desfavorecidos. Algunas de las razones que justifican el “descentramiento” de la escuela respecto de su función primordial se explican porque hoy en día es una institución que canaliza gran parte de las políticas sociales. (Larraín, T. 1998).

Es así como las instituciones educacionales asumen responsabilidades de socialización y de tipo compensatorias y no sólo la función de educar, otorgando prestaciones directas a los alumnos y sus familias. (Barrios, E. 2005)

En síntesis, la gestión educativa tiene un carácter integral y sistémico. Asimismo, se considera a cada comunidad escolar como una organización con autonomía relativa, porque está inserta en un sistema educacional que tiende a la descentralización. (www.mineduc.cl/biblio/documento/gestión_p900.doc).

Existen varios modelos de gestión educacional, en este estudio destacaremos el Modelo de Gestión Estratégica y el Modelo de Gestión Emocional, los que se detallan a continuación.

- *Modelo de Gestión Estratégica:* La Gestión Estratégica propone un modelo proactivo, definiendo el propósito de la unidad educativa y en función de éste, se planifican las situaciones futuras que permitirán orientar en forma racional las acciones que guiarán el quehacer educacional.

La Gestión Estratégica es un Modelo Proyectivo que se anticipa a los problemas. La formulación del Programa Educativo Institucional (PEI) en el enfoque de la gestión estratégica, involucra a todos los miembros de la comunidad educativa, ya que, por su concepción, es un proceso eminentemente participativo, que debe considerar el equipo de planeamiento y gestión a los docentes, no docentes, directivos, alumnos, padres y demás miembros de la comunidad educativa. (Lavín, S. 2002)

El objetivo de esta gestión es desarrollar modelos y estrategias de intervención que promuevan cambios culturales y de enseñanza en los establecimientos educacionales, con el objeto de mejorar la calidad de los aprendizajes. Las modalidades de intervención deberían incluir asistencia técnica, implementación de objetivos transversales, evaluación de establecimientos, proyectos y programas, y formación para mejorar la gestión educacional.

La Gestión Estratégica, según Porter y Steiner (1992) consiste en la capacidad de articular los diferentes recursos y para ello establece fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). Determina la visión y la misión de la organización.

Por otro lado, está el Modelo de Gestión Emocional.

- *Modelo de Gestión Emocional:* Cada acción tiene su correspondiente soporte en una emoción. En él se enfatiza la necesidad de desarrollar destrezas emocionales, tanto entre los miembros de la organización, como con el entorno.

En el libro “La Gestión en Busca del Sujeto”, publicado por la UNESCO en 1999, se consideran algunos aspectos importantes de referir, que confirman la relevancia de la visión de conjunto que se tenga de los distintos modelos de gestión. A continuación detallaremos los aspectos más importantes.

- a) Tener una mirada de la totalidad de los modelos equivale a producir una visión multidimensional de la organización, obteniendo como resultado una visión compleja e integral del proceso de gestión.
- b) La organización puede ser percibida a través de una variedad de enfoques según las distintas instancias en que se la observe.

- c) Según los momentos de la organización, ésta se puede percibir, por ejemplo, con instrumentos normativos, estructurándola como una entidad normativa; y en otro momento con instrumentos lingüísticos, apreciándose como una entidad comunicacional.

- d) Una gestión compleja va a requerir de flexibilidad, capacidad de articular y capacidad de rearticular momentos constantemente.

Considerando lo expuesto hasta ahora, podemos apreciar tres grandes ideas: una, relativa al análisis de los contextos sociales actuales donde están insertas las instituciones hoy en día, que definitivamente son distintos a los entornos sociales, económicos y culturales de hace algunas décadas, obedeciendo estos más bien, a la indeterminación, flexibilización, diversificación, multidimensio-nalidad, y subjetividad, producto de esta nueva época, ello evidencia la presencia de contextos holísticos, no lineales, a los cuales, sin duda, no escapan las organizaciones educativas. (UNESCO, 1999).

Congruente con lo expuesto, se establece que la relación entre estos supuestos y los distintos elementos de gestión que prevalecen en los marcos o modelos desarrollados en los últimos tiempos, posibilitan la aplicación de estos, en la transformación de la institución escolar en pos del cambio educativo; es decir, *renovando la capacidad de gestionar el sistema, escuelas y aulas, en beneficio del aprendizaje de todos los alumnos y alumnas.* (UNESCO, 1999).

Consecuentes con las axiologías predominantes, los sistemas educativos de la región se encuentran condicionados por un nuevo orden social y un rol del Estado definidos por la globalización, por tanto las actuales políticas lo que han

hecho es introducir, en este contexto, una serie de modificaciones dirigidas a compatibilizar el desarrollo económico con el desarrollo social, fundamentalmente enfocado a *medidas de discriminación positiva hacia los sectores de pobreza*, subsistiendo dos énfasis orientadores; uno sobre los criterios de calidad y competitividad, dirigida a la inserción de América Latina en los mercados internacionales, y el otro, tensionado por el principio de equidad, justicia social y solidaridad. (UNESCO, 1999).

La Reforma Educacional, que actualmente se lleva a cabo en Chile persigue una educación de calidad con equidad; en otras palabras, con equiparación de oportunidades para todos los alumnos y alumnas del sistema educativo chileno, independiente de sus características físicas, psíquicas, socio-culturales o lingüísticas.

Definiremos estos conceptos, tal como los entendemos en el presente estudio.

- La *Calidad* hace referencia a la obligatoriedad del Estado de ofrecer a todos los individuos de la sociedad, la oportunidad de obtener conocimientos indispensables para el desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas que se definen a la luz de los requerimientos de un mercado de empleo y consumo.

La preocupación férrea que existió por el desarrollo cuantitativo, se ha ido reemplazando, paulatinamente por el concepto de calidad, y lo normativo, ha sido delineado en consonancia, con el logro de resultados y procesos.

Desde otro enfoque, calidad puede ser definida como *satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o usuario*. (IRIDEC, 2008). Significa detectar los errores para corregirlos posteriormente donde se involucren participando todos los miembros de la organización, a esto se le ha denominado *calidad total*.

Existe una calidad objetiva y una calidad percibida. La *Calidad Objetiva* se deriva de la medición y verificación de la superioridad técnica o excelencia de los productos y la *Calidad Percibida* se basa en las evaluaciones de las personas, constituyendo “un alto nivel de abstracción más que un atributo específico de un producto”. (Zeithaml, V. 1993).

La Calidad Objetiva es un concepto basado en el producto, en los resultados; mientras que la Calidad Percibida es un concepto basado en el usuario. Para una eficiente implementación de la Calidad Total en un establecimiento educacional se requiere:

- 1.- El compromiso de la Dirección
- 2.- El interés y participación de toda la comunidad educativa.
- 3.- Perfeccionamiento y actualización permanente de los miembros de la organización.
- 4.- El empleo de sistemas de medición y control.
- 5.- El involucramiento de proveedores y clientes, ya que forman parte de la cadena de valor de la escuela.

6.- Establecer una cultura orientada a la calidad en quienes conforman la organización (IRIDEC, 2008).

- La *Equidad* percibida como el acceso a la educación de diferentes estudiantes desde distintos puntos de partida y la consolidación de objetivos de manera equiparables. Es decir, considerando la diversidad humana y respondiendo a las demandas de una población escolar heterogénea.

Producto de estas nuevas conceptualizaciones, los contenidos de políticas educativas y los diversos diagnósticos realizados sobre la educación ofrecida, han revelado a nivel mundial, la necesidad de establecer acuerdos internacionales que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación, considerando tanto el aprendizaje de los alumnos como la reorganización de los establecimientos educacionales a través de su adecuada gestión. (UNESCO, 1999).

Esto ha tenido como consecuencia, la necesidad de repensar la organización institucional que debe gestionar una escuela, cualquiera que sea, en sus diferentes dimensiones y en beneficio de alcanzar mejores aprendizajes en todos sus alumnos.

1.4.- Modelos de Gestión Escolar en Chile

Chile ha venido adoptado compromisos en el área de la educación, intentando mejorar la calidad y la equidad de la oferta educativa, a través de la promoción de algunos aspectos, como los que se puntualizan a continuación:

- Autonomía de gestión en las unidades básicas (escuelas y liceos).
- Mecanismos de participación progresiva de la comunidad escolar y ciudadanía.
- Niveles de responsabilidad de los distintos actores en los procesos de gestión.
- Estrategias de control de resultados y rendición de cuentas.
- Formación y capacitación profesional en gestión administrativa y curricular.
- Mecanismos y políticas de apoyo para la administración del personal.
- Sistemas de información, investigaciones e innovaciones.

En consecuencia, es necesario orientar el cambio educativo hacia la transformación institucional, promoviendo estrategias de gestión intersectoriales e interinstitucionales que comprometan a la sociedad en su conjunto.

Es por ello que, en América Latina, la gestión está siendo el centro de las políticas educativas, cobrando relevancia las políticas de descentralización a nivel nacional y por otra parte, de centralización de las decisiones a nivel local o comunal, las que surgieron debido a la reestructuración del microsistema,

provocando cambios en las normas de funcionamiento del sistema educativo. (UNESCO, 1999).

Las adaptaciones organizacionales facilitan el acceso al currículo a todos los alumnos y alumnas, especialmente a aquellos que presentan necesidades educativas especiales. *“Un modelo de organización sólo puede hacerse con la voluntad decidida del profesorado y demás involucrados, en una verdadera labor de equipo”*. (Garrido, J. 1997)

Hasta hace poco, cuando se discutía acerca de la educación en Chile, se hacía desde el punto de vista de la estructura de la expansión del sistema, en términos de cobertura y el aumento de los años de escolaridad. Actualmente, la preocupación por el desarrollo cuantitativo ha sido reemplazada por el tema de la calidad y la normativa ha sido sustituida por una preocupación por los resultados y los procesos, es decir por la gestión.

En este nuevo escenario, el tema de la gestión se ha transformado en un dominio de intervención crucial. La renovación de los sistemas educativos pasa en estos momentos por la capacidad de gestionar sistemas, escuelas y aulas, de manera que ellos puedan lograr que los alumnos adquieran una educación de calidad. (Cassasus, J. 2002).

Para entender el nuevo tipo de gestión que se ha venido implementando en Chile, es necesario recordar la transformación sufrida en el sistema, debido a los grandes cambios sociopolíticos y económicos que se han producido en las últimas décadas.

En Chile a partir de 1974 se comenzó a vivir grandes transformaciones, tanto en el aparato administrativo como en el sistema de financiamiento, afectando en menor medida al sistema curricular. Según Viola Espínola (2002) en el sector educativo, se traspasó la administración de los colegios y la infraestructura a los municipios; favoreciendo el surgimiento masivo de colegios particulares como organismos cooperadores de la función del Estado.

A partir de los años 90 se han venido implementando políticas sustentadas en los principios de equidad y calidad, surgiendo con mucha fuerza la necesidad de una gestión que compatibilice la formación de recursos humanos competentes para el mercado internacional y a la vez, responda al principio de equidad, otorgando igualdad de oportunidades a las poblaciones más desfavorecidas.

Existen variados estudios relativos a la gestión escolar propiciadas por el Ministerio de Educación, para que las escuelas logren una organización tal, que armonicen la gestión institucional con la gestión curricular al interior del establecimiento, haciendo posible el fin último de la educación: aprendizajes de calidad para todos sus alumnos y alumnas.

La Política del Ministerio de Educación (MINEDUC), relativa a la gestión educativa, pretende revertir situaciones como, la dificultad de la escuela para adoptar decisiones, insuficientes saberes sobre planeación y evaluación, deficiente relación comunicativa entre los diferentes participantes del proceso de aprendizaje, las deficiencias en infraestructura y equipamiento, falta de

liderazgo, entre otras, tomando fuerza el objetivo fundamental de la gestión escolar que es *“Centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos”* (Gutiérrez, P. 2004).

Vera, L. (2006) considera que *fomentar el mejoramiento de la administración global del Sistema, incide en la gestión de los establecimientos escolares y en las prácticas de enseñanza, de manera de permitir aprendizajes de calidad para todos.*

El MINEDUC clasifica las escuelas en 3 categorías:

- Autónomas: Son aquellas instituciones escolares que muestran sostenida-mente buenos resultados y condiciones de aprendizaje para sus alumnos. Presentan menores necesidades educativas.
- Emergentes: Son establecimientos educacionales que muestran potencial para lograr mejores niveles y condiciones de aprendizaje. Se observan necesidades educativas intermedias.
- En Recuperación: Son instituciones escolares que presentan un historial de resultados de aprendizaje y condiciones institucionales que hacen necesario realizar transformaciones más profundas. Demandan mayores necesidades educativas. (MINEDUC, 2010).

Políticas que aseguran la calidad de los aprendizajes se aglutinan en el llamado Aseguramiento de la Calidad, a través de: Los Programas de Acreditación, el Marco para la Buena Enseñanza, el Marco de la Buena Dirección y en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE). (Vera, L. 1995).

En Chile se están utilizando últimamente 2 modelos de Gestión, los que se analizan en adelante.

1.- *Modelo de Gestión de Calidad - Fundación Chile*: Este Modelo de Gestión se ha implementado en diversos liceos y escuela, muchos de ellos de sectores marginales y tiene como objetivo favorecer, guiar y permitir la descentralización escolar y responsabilizarse por los resultados educativos, fijar los estándares de aprendizaje que deben alcanzar todos los alumnos (independiente de la realidad socioeconómica que tengan) y alcanzar la eficacia escolar en todos los niveles (sistema, escuela, aula).

Las Áreas que considera son: Gestión Educacional o Liderazgo, Gestión Curricular, Comunidad y Entorno y Área Satisfacción y/o Evaluación de Resultados.

2.- El segundo modelo es el *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)*, es un “instrumento de la política pública en educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, que deberá llevarlos, en el mediano plazo, a elevar sus capacidades de gestión” (MINEDUC, 2005). En

escuelas efectivas permite el desarrollo autónomo y las sustenta en el tiempo con el apoyo de agentes claves, que se ubican en el entorno de los establecimientos educacionales, como son los sostenedores y el propio Ministerio de Educación.

Dicho sistema, fomenta el mejoramiento de las prácticas institucionales, estableciendo un circuito de mejoramiento que consta de:

- Una autoevaluación institucional basada en un “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”.
- Un panel externo de expertos en el modelo de gestión que revisa y valida el diagnóstico de la institución educativa.
- La planificación y ejecución de un plan de mejoramiento en los ámbitos de mayor relevancia manifestada en la evaluación.
- La correspondiente toma de decisiones para la entrega de apoyo y recursos por parte de los sostenedores municipales.

De acuerdo a lo anterior, para realizar un análisis descriptivo de los elementos de gestión, presente en las escuelas municipales debemos considerar las siguientes dimensiones:

- *Planificación:* Proceso administrativo, que permite el estudio y análisis de necesidades, se encarga de determinar qué resultados ha de lograr la organización, estableciendo una dirección, metas y objetivos; desarrolla una visión de futuro y estrategias para producir los cambios necesarios para lograr esa visión. Sus componentes claves son:

diagnóstico, misión, visión, estrategias, monitoreo y evaluación, entre otros.

- *Liderazgo*: Es la condición de dirigir. Facilita el consenso y la toma de decisiones, favorece las relaciones interpersonales, el crecimiento del grupo y la resolución de conflictos, usa frecuentemente criterios de comunicación para conocer a todos sus miembros.

Un buen liderazgo permite “alcanzar las metas a través de un esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto; de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona”. (Sandoval, E. 2005).

Para ejercer liderazgo en una institución escolar se debe poseer ciertas características como: autoconocimiento, control del estrés, asunción del cargo, control de los asuntos personales, formación permanente, entre otros.

- *Evaluación y Control*: Es la valoración del logro de las actividades, resultados y objetivos planificados, con el fin de realizar los ajustes necesarios oportunamente introduciendo mecanismos de corrección. El control consiste en vigilar la labor desarrollada procurando que los objetivos y las normas establecidas se desarrollen adecuadamente.

- *Organización de Recursos:* Pretende alinear los recursos humanos, materiales y de infraestructura de manera tal, que permita el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia.
- *Participación:* Proceso fundamental a la hora de hablar de gestión. Es la capacidad para tomar parte en todas las acciones que le dan vida a la institución escolar. Existen ciertos elementos que juegan un papel importante para la participación, tales como: motivación personal, trabajo en equipo, capacitación y comunicación (relacionada con contar con información, establecer opiniones y tener injerencia en la toma de decisiones).

En este estudio se consideró como sustento teórico el Modelo o Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), cuyo modelo de Gestión Escolar tiene 5 Áreas, cada área posee Dimensiones y cada dimensión está compuesto por Elementos de Gestión.

1.5.- Modelo de Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE).

Las Áreas de Gestión en este modelo son 5, las que se detallan a continuación:

- a) *Liderazgo*: Corresponde a las prácticas desarrolladas por el Director, Equipo Directivo o de Gestión Escolar para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales.

Esta área tiene 4 Dimensiones que son:

- Visión Estratégica y Planificación
- Conducción
- Alianzas Estratégicas e Información y
- Análisis.

Algunos contenidos relevantes de los Elementos de Gestión son: Consideración de las necesidades educativas y formativas de los estudiantes en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Articulación de acciones e instrumentos y estrategias del colegio en función del PEI, Priorización de acciones de mejoramiento de acuerdo con los objetivos institucionales, Colaboración del Sostenedor para garantizar la sustentabilidad del PEI, entre otros. (Documento del MINEDUC, 2005).

- b) *Gestión Curricular*: Prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular. Esta área posee 4 Dimensiones que son:

- Organización Curricular
- Preparación de la Enseñanza
- Acción Docente en el Aula y
- Evaluación de la Implementación Curricular.

Algunos contenidos de los Elementos de Gestión son: Articulación del Marco Curricular, el PEI y el Plan de Estudio; Progresión de los Objetivos Fundamentales y los Contenidos Mínimos Obligatorios entre Ciclos y Niveles; Coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudios y el PEI. El clima emocional favorece el aprendizaje en el aula; el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los estudiantes; se evalúan los logros de aprendizaje en los distintos niveles de cara a las Bases Curriculares, entre otros

- c) *Gestión del Clima Organizacional y Convivencia Escolar*: Prácticas que lleva a cabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

Esta área tiene 2 Dimensiones:

- Convivencia Escolar y Formación Personal y
- Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes.

Algunos contenidos de los elementos de gestión son: Normas difundidas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos.

El involucramiento de los padres o familias está en función del apoyo a los aprendizajes de sus hijos; el prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud del conjunto de la comunidad educativa; el favorecer la no discriminación de los estudiantes, entre otros.

d) *Gestión de Recursos*: Prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Esta área tiene 3 Dimensiones:

- Recursos Humanos,
- Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos y
- Procesos de Soporte y servicios.

Algunos elementos de gestión son: Prácticas que aseguran el desarrollo profesional de los Docentes y Paradocentes en coherencia con el PEI, Utilización eficiente de recursos financieros, materiales, tecnológicos, de equipamiento e infraestructura, Aseguramiento de sistemas de soporte y servicios que requiere la Implementación del PEI, entre otros.

e) *Gestión de Resultados*: Se da en el plano de datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, dando cuenta del impacto en los aprendizajes de los estudiantes, de los logros institucionales y la satisfacción de la comunidad educativa.

Corresponde a datos, cifras, porcentajes, resultados de mediciones que el colegio registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.

La relación entre las Áreas de Procesos (Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Recursos) y el Área de Resultados del modelo radica fundamentalmente en:

- Los procesos producen resultados y
- Los resultados dan cuenta de los procesos.

Este modelo incluye 3 procesos:

- De autoevaluación Institucional,
- De Planificación de Mejoramiento y
- De Cuenta Pública a la Comunidad.

Para terminar, recordemos que algunas condiciones de gestión y organización necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos, en el ámbito de cada establecimiento educacional, es que *“La propuesta pedagógica que se potencie al interior de cada colegio; las concepciones que se manejen del*

currículo, del aprendizaje y de la enseñanza; la necesidad de mejorar las prácticas pedagógicas; el énfasis que se otorgue al mejoramiento del rendimiento escolar impulsará a los docentes a una profesionalización cada vez más exigente” (Toledo M. 1984).

1.6.- Plan de Mejora

Los establecimientos educacionales para realizar un Plan de Mejora deben partir por un buen diagnóstico, el que debe abarcar las 4 áreas de Gestión.

- a) Liderazgo: En esta área de debe apreciar y describir las gestiones que realiza el Director y su Equipo Directivo (Inspector General, Jefe de Unidad Técnico-Pedagógica (UTP), entre otros):
- Ejerce un liderazgo y administra el cambio.
 - Comunica con claridad y entiende perspectivas de otros.
 - Asegura información útil para la toma de decisiones.
 - Difunde el PEI y asegura la participación de todos los miembros de la institución.
 - Rinde cuenta de su gestión anualmente.
- b) Gestión Curricular: Apreciar y describir la gestión que realiza el Equipo Directivo y de Gestión Escolar con relación a:
- Conoce el Marco Curricular, el Marco para la Buena Enseñanza y mecanismos de Evaluación.
 - Organiza tiempos para la implementación curricular en el aula.
 - Establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias de enseñanza.
 - Asegura mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.
- c) Gestión del Clima Organizacional y Convivencia: Apreciación y descripción de:
- Promueve valores institucionales y clima de confianza para el logro de metas.
 - Promueve clima de colaboración.
 - Articula definición del PEI con características del entorno.

- Se relaciona con instituciones de la comunidad para potenciar el PEI y sus resultados.
 - Informa a la comunidad y sostenedor de logros y necesidades.
- d) Gestión de Recursos: Apreciación y descripción de los siguientes puntos.
- Administra y organiza los recursos del establecimiento.
 - Desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales.
 - Motiva, apoya y administra el personal para aumentar efectividad.
 - Genera condiciones para reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal.
- e) Resultados obtenidos en todas las áreas.

Otro aspecto importante es contar con la participación en este diagnóstico de todos los actores involucrados en la gestión y administración del establecimiento educacional, entre ellos es esencial contar con el apoyo y participación de las madres, padres y apoderados, quienes:

- Solicitan el cumplimiento de las metas y cambios propuestos en el Plan de Mejoramiento Educativo.
- Apoyan a sus hijos e hijas y al resto de la comunidad del establecimiento en los esfuerzos que realicen para el logro de las metas de aprendizaje propuestas.
- Exponen sus opiniones en el Consejo Escolar, a través del Presidente o Presidenta del Centro de Padres.

Otros actores que no pueden faltar en este diagnóstico y Plan de Mejora son los propios estudiantes, quienes:

- Son consultados sobre los apoyos, materiales y condiciones que requieren de las y los profesores, apoderados y del establecimiento para mejorar sus

hábitos de estudio y su desempeño escolar, como parte de las actividades escolares.

- Realizan breves encuestas y entrevistas a las y los integrantes de la comunidad para enriquecer el diagnóstico.
- Establecen contratos simples de compromiso en relación a sus tareas escolares y su anticipación en acciones educativas diseñadas en el Plan de Mejoramiento Educativo.
- Exponen sus opiniones en el Consejo Escolar, a través del Presidente o la Presidenta del Centro de Alumnos o su representante. (Exposición de representante del Departamento Provincial de Educación, Santiago Oriente, 2012).

Estos son algunos consejos entregados por el MINEDUC a través de charlas que ofrecieron sus representantes de los DEPROV. para instruir a las instituciones escolares en la elaboración del Plan de Mejoramiento a realizar.

CAPÍTULO II DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

La *Escuela Especial de Desarrollo* es una institución educacional municipalizada, que ofrece respuesta educativa a alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales derivadas de discapacidad intelectual y otras asociadas. Su población escolar es altamente vulnerable, ya que, dichos alumnos y alumnas provienen de un nivel socioeconómico y cultural medio bajo.

Desde siempre y pese a los cambios que la institución ha sufrido, la meta final sigue siendo brindar servicio educativo a estos niños, niñas y jóvenes preparándoles para la vida y el trabajo. Hoy, vamos hacia su inserción social y laboral, en busca de una mejor calidad de vida, pues la Escuela promueve el entregar oportunidades al alumnado, apoyándolo en forma permanente, para que en un futuro se capacite y enfrente la vida de un modo más funcional.

Posee una Visión (de Futuro de la Escuela que queremos y soñamos) y una Misión (con lo que realmente realiza actualmente). Las que a continuación se explicitan:

VISIÓN: Constituirse en una Comunidad Educativa de calidad, al servicio de las personas con Necesidades Educativas Especiales, desarrollando al máximo sus capacidades a fin que puedan integrarse a los distintos contextos como seres autónomos y con una sólida formación ética.

MISIÓN: Otorgar servicio educativo a alumnos con Necesidades Educativas Especiales, desarrollando en ellos competencias para la vida y el trabajo que les permita integrarse en la comunidad como seres responsables, solidarios y respetuosos del medio ambiente.

Con respecto a la gestión educacional, la Dirección busca mejorar las relaciones humanas, los canales de comunicación, las condiciones y formas de trabajo, al mismo tiempo que manifiesta mayor apertura hacia la comunidad.

En pro del crecimiento personal y colectivo de la comunidad educativa, la Escuela Especial de Desarrollo *brinda una educación de Calidad*, la que incluye el desarrollo de competencias, la entrega de conocimientos, procedimientos, actitudes y valores, desde la incorporación de los alumnos y alumnas a la escuela, hasta su egreso, procurando la integración de ellos en los distintos contextos: escolar, familiar y comunitario, a fin que alcancen una mejor calidad de vida, promoviendo en cada uno de ellos la autonomía e independencia, de acuerdo a sus posibilidades, a través del ámbito emocional social.

Promueve además, *un proceso educativo integral y flexible*, con equiparación de oportunidades para todo el alumnado que presenta NEE, es decir, una educación centrada en el alumno o alumna, que considera las características individuales y entrega una capacitación laboral, a través del desarrollo de habilidades y destrezas sociolaborales de tipo polivalentes.

También, *procura una convivencia armoniosa y democrática* entre el alumnado y los funcionarios, hecho que involucra la participación activa de los apoderados.

Capacita para:

- Que los alumnos y alumnas puedan insertarse adecuadamente en el medio en el que se desenvuelven.
- Que los alumnos con discapacidad, tengan las mismas oportunidades que los demás, siendo capaces de integrarse a los diferentes contextos en los cuales están inmersos.

- Que los alumnos y alumnas del Nivel Laboral adquieran y desarrollen destrezas, competencias y habilidades de tipo polivalentes, que les permitan capacitarse e insertarse en la vida sociolaboral, en la medida que sus capacidades y oportunidades lo permitan.
- Que el alumnado que esté en condiciones de validar sus estudios, pueda hacerlo, acercándose así al Marco Curricular Básico Nacional.

La *Escuela Especial de Desarrollo* tiene una ubicación privilegiada, está cercana a vías principales de acceso, como es la estación de Metro Plaza Egaña y de Líneas de Transantiago que tienen paradero en la misma calle donde está ubicado el establecimiento educacional, lo que le otorga un valor agregado, ya que, pueden confluir a ella alumnos de distintas comunas del gran Santiago.

Entre los aspectos mejor valorados por la comunidad escolar se destacan:

La Jornada Escolar Completa (JEC), la alimentación gratuita para todo el alumnado, la gran superficie de terreno, una adecuada infraestructura, buenos profesionales, un equipo multiprofesional, integración de los alumnos y alumnas a las actividades deportivas recreativas y culturales a nivel comunal y provincial y el que las actividades deportivo-recreativas estén dentro del Plan de Estudio.

2.1.- Historia

La *Escuela Especial de Desarrollo* está ubicada en la comuna de La Reina, en la Región Metropolitana. Fue creada por Decreto N° 510 el 19 de Noviembre de 1928, destinada a otorgar atención educativa a alumnos y alumnas con Necesidades Educativas Especiales (NEEs) derivadas de discapacidad intelectual.

En la actualidad, la *Escuela Especial de Desarrollo* ofrece servicio educativo gratuito a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales derivadas de discapacidad intelectual y otras asociadas, en los niveles de Prebásica, Básica, Laboral y con Retos Múltiples, provenientes de las comunas de La Reina y otras aledañas, con un sistema de medio pupilaje e internado.

El internado está destinado a los sectores más vulnerables de la población escolar, es decir, a aquellos que presentan bajos recursos, lejanía de sus hogares o problemas de riesgo social, permitiendo así, que muchos alumnos y alumnas puedan continuar sus estudios en igualdad de condiciones. Además, permite cubrir las necesidades de los padres y apoderados, quienes por diversas razones, requieren de un lugar seguro para la permanencia de sus hijos mientras ellos trabajan y donde se les brinda alimentación completa tipo hogar.

Actualmente, la escuela cuenta con un equipo multiprofesional compuesto por docentes de Educación Especial, docentes de Educación General Básica, Asistente Social, Fonoaudióloga, Kinesióloga y Psicólogas.

El fin último de la Escuela es propender a una educación de calidad y al logro de la integración social de su alumnado en distintos contextos: familiar, escolar y comunitario, a través de una pedagogía centrada en el alumno y bajo una concepción eminentemente, humanista.

Los valores que sustenta la institución son: el respeto, la responsabilidad, el amor y la solidaridad.

La matrícula ha ido decreciendo paulatinamente, debido a las políticas de integración escolar, los alumnos y alumnas hoy acceden al colegio de su sector o de su barrio, lo más cercano a su domicilio y lugar de origen, donde se educan juntos los niños y niñas de su entorno.

2.2.- Infraestructura

La Escuela cuenta con amplios espacios abiertos, llenos de jardines y prados. Además, como otorga servicio de alimentación (desayuno, almuerzo y once) a todos los alumnos, cuenta con dos comedores habilitados para atender a 90 alumnos cada uno.

Posee también, 10 salas de clases para los cursos de Prebásica y Básica. 6 Talleres para que los alumnos roten por ellos desarrollando habilidades sociolaborales de tipo polivalentes. Es importante destacar que en el año 2011 se dio inicio a la capacitación laboral externa al colegio. En los Talleres Laborales los estudiantes se agrupan de acuerdo con los niveles de habilidades alcanzados: formación, capacitación o producción. Los Módulos, existentes son: costura y bordado; gasfitería; cerrajería; encuadernación, fotocopiado, plastificado y termolaminado; crianza y agro; chocolatería, velas y jabones; electricidad básica, entre otros.

El colegio cuenta además con 4 salas de clases para los alumnos con Graves Alteraciones en la Capacidad de Relación y Comunicación.

Posee también, un ala desocupada que tiene 4 salas de clases, dos baños para alumnos y 1 baño para adultos, esta ala cuenta con un amplio patio, constituye un lugar ideal para abrir la sección de Lenguaje.

Cuenta con una sala CRA, equipada con una sección de biblioteca y medios audiovisuales, además de una sala de Informática Educativa con aparatos tecnológicos con conexión a internet; si bien, estas computadoras son antiguas y pocas en cantidad, necesitan renovarse. A estas aulas asisten

todos los alumnos y alumnas de los distintos niveles educativos que atiende la Escuela, haciendo uso de un horario mosaico. También asisten a ellas los docentes y funcionarios en general. Se requiere abrir la escuela a la comunidad, una vez que se cuente con mayores y mejores Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), más modernas y de última generación.

En cuanto al área de recreación y deportes, la Escuela posee:

- 1 multicancha para el entrenamiento deportivo.
- 1 sala de psicomotricidad, la que sirve además, para que el alumnado realice actividades terapéuticas, dirigidas por el kinesiólogo.
- 3 patios grandes, con un buen espacio techado para el esparcimiento.
- 1 patio de Párvulos con juegos de entretenimiento para la recreación de los más pequeños.

Los espacios e infraestructura son adecuados a las necesidades:

Existe una Mini Granja Educativa en el sector de Internado, como asimismo huertos escolares, los que son atendidos por los propios alumnos y docentes.

La escuela cuenta también con una dependencia dividida en 8 módulos donde funciona el Gabinete Técnico, compuesto por una Secretaria, una Jefa de Gabinete, 1 asistente social, 2 psicólogas, 1 fonoaudióloga y 1 kinesióloga.

Posee un Pabellón de Dirección que cuenta con 6 oficinas: Secretaría, Dirección, Inspectoría General, Cruz Roja, Sala de Espera y Sala de Archivos.

2.3.- Aspectos Curriculares

La escuela se rige por el Decreto N° 87 del año 1990, decreto que establece Planes y Programas de Estudio para alumnos y alumnas que presentan Discapacidad Intelectual. En el fondo la escuela se rige por un curriculum paralelo, en lugar de apuntar a un tronco común de aprendizajes, como sería el marco curricular básico nacional.

Estos programas de estudio están totalmente obsoletos, pero desgraciadamente aún se mantienen vigentes. Son muy distintos a los planes y programas a los que accede un alumno con el mismo tipo de discapacidad, que se educa integrado en una escuela regular con Programa de Integración Escolar (PIE).

De ahí la necesidad de acercar al alumnado de las escuelas especiales al Marco Curricular Básico Nacional, especialmente en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, para que puedan posteriormente validar sus estudios, pues la certificación que entregan las escuelas especiales no tiene validez legal, pues no es homologable a ningún curso de la educación básica.

Por otro lado, la escuela atiende a alumnos con Graves Alteraciones en la Capacidad de Relación y Comunicación (autistas, con disfasia grave, con psicosis infantil, entre otros) en forma ilegal, pues la escuela no cuenta con autorización ministerial para atenderlos, debe presentar un proyecto ante el MINEDUC para obtener la autorización para atender este tipo de alumnos,

los que se regirán también por un curriculum paralelo, el Decreto N° 815 del año 1990.

La escuela está intentando además, ampliar su oferta educativa a niños y niñas con Trastornos Específicos de Lenguaje (TEL), ya que no hay en la comuna ninguna escuela municipal que lo haga, sólo existen en la comuna 2 escuelas particulares subvencionadas. Para ello debe solicitar autorización al MINEDUC y de esta forma captar la población escolar que asiste a los jardines infantiles de la comuna y que presenta esta NEE, asegurando la continuidad de estudios de estos niños y niñas en las escuelas municipales a futuro.

Es necesario aclarar que, en educación especial no existe la repitencia, ya que lo que prima para constituir los grupos-cursos es la edad cronológica de los estudiantes. Esto en atención a que, un niño, niña o joven podrá obtener un bajo rendimiento en los test de inteligencia, pero, los intereses van de la mano con su etapa de desarrollo. Entonces, los grupos cursos están constituidos por alumnos con un nivel de competencia curricular muy heterogéneo.

Por lo anteriormente expuesto, es que los resultados curriculares son acordes con el alumno individual, el educando se mide consigo mismo, o sea, avanza a su ritmo, de acuerdo con sus capacidades, habilidades y destrezas que va adquiriendo.

2.4.- Resultados Académicos

Las Escuelas Especiales no cuentan con pruebas externas que midan el rendimiento de sus alumnos, como el SIMCE por ejemplo, por lo que las promociones dependen de si el alumno alcanza o no la adaptación curricular diseñada para él, puesto que la adaptación curricular es el referente de promoción. Si el estudiante no logra los objetivos y contenidos diseñados para él en la adecuación curricular, entonces repite curso.

Actualmente la escuela está reorientando su labor educativa, especialmente en el Nivel Laboral, a fin de entregar una oferta educativa interesante que atraiga a nuevos alumnos y alumnas con discapacidad, que requieran de capacitación laboral. Hasta hace unos años atrás, los alumnos y alumnas egresaban de la escuela y al realizar un seguimiento de ellos, resulta que no trabajaban en lo que se habían capacitado, porque los talleres laborales que la escuela ofrecía no estaban acordes al campo ocupacional siempre cambiante.

Algunos talleres eran: tejido a telar, tejido a máquina, costura, peluquería, educación para el hogar, mueblería, entre otros. Además, los alumnos al salir al campo laboral exigían “recreos” u “horas de colación” ya que, estaban acostumbrados a situaciones de escuela y no de índole laboral.

Razón por lo cual, actualmente la escuela ha diseñado un sistema de Módulos, similar a la forma de trabajo utilizada por los liceos técnico-profesionales, y para ello debe establecer alianzas estratégicas con instituciones y empresas de la comunidad, donde los estudiantes “se

capaciten en un puesto de trabajo real”, desarrollando habilidades sociolaborales de tipo polivalente.

Por otro lado, había alumnos que al egresar lograban establecerse en un puesto de trabajo, pero cuando se les pedía acreditar estudios, no podían hacerlo, pues la certificación de educación especial no tiene validez legal. Por esta razón es que la escuela hace el esfuerzo por acercar al alumnado hacia el Marco Curricular Nacional, especialmente, en los Subsectores de Lenguaje y Matemática, para que sea posible en el futuro, validar sus estudios y con ello, alcanzar mejores puestos de trabajo.

2.5.- Relaciones con la Comunidad

La escuela se relaciona con el MINEDUC, a través del DEPROV Santiago Oriente. Este es el organismo técnico que da las directrices al establecimiento educacional. Con la Superintendencia de Educación, entidad fiscalizadora y con la Agencia de Calidad.

También, se relaciona directamente con la entidad sostenedora, la Corporación de Desarrollo de La Reina, quien otorga los lineamientos técnicos y administrativos a las escuelas de su jurisdicción.

La escuela ha establecido algunas alianzas con instituciones vivas de la comunidad, tales como: Carabineros de la 16 y 18 Comisaría, pertenecientes a las comunas de La Reina y Ñuñoa, respectivamente. Carabineros otorgan a los alumnos instrucción relacionada con Brigada de Tránsito. Nominan un Agente Escolar que vela por las necesidades del establecimiento educacional, además de representar a la institución en actos oficiales. El Plan Cuadrante apoya en casos de emergencias, especialmente por las noches cuando hay alumnos enfermos en el internado. Patrullan el sector, especialmente al ingreso y término de la jornada escolar.

Con la PDI de Las Condes, La Florida y Peñalolén. Personal de estas instituciones ofrecen talleres dirigidos a padres y apoderados, a docentes y personal en general y también a los alumnos con relación a abusos sexuales, violencia intrafamiliar, maltrato infantil, entre otras temáticas.

Con el Consultorio Ossandón, Cruz Roja de La Reina, y SAMU de Las Condes, estos organismos atienden a los alumnos en casos de emergencia, diurna y nocturna, independiente de la comuna de origen del estudiante.

El Club de Leones de La Reina ofrece atención oftalmológica a los alumnos con problemas visuales y les regala lentes ópticos a quienes los requieren.

Ha establecido convenios con algunas instituciones y empresas de la comuna tales como: Granjaventura, Supermercado Santa Isabel y Modas Samy, donde algunos alumnos del nivel laboral asisten actualmente a capacitarse en un puesto de trabajo real.

2.6.- Recursos Financieros

La escuela recibe financiamiento a través de su Sostenedor Legal, la Corporación de Desarrollo de La Reina (entidad sin fines de lucro), vía subvención educacional especial que recibe del MINEDUC mensualmente por asistencia de alumnos a clases. Con ese dinero se cancela el sueldo a los funcionarios.

Además, recibe de parte del MINEDUC una subvención, a principios de cada año, para realizar trabajos de reparación menor que permitan mejorar la infraestructura del colegio.

La Corporación otorga financiamiento, vía proyectos comunales, para material didáctico, insumos y necesidades de gastos básicos, como: telefonía, luz, agua y gas. Mensualmente, aporta una remesa como Caja Chica para gastos e imprevistos de la escuela.

La Corporación de Desarrollo envía anualmente una suma de dinero para la adquisición de material de apoyo pedagógico y para herramientas del nivel laboral: En el año 2014, dicha suma fue de \$5.000.000.

El Centro General de Padres y Apoderados y los Subcentros de Padres de cada curso realizan aportes consistentes en materiales de apoyo para desarrollar la labor educativa.

El internado también se financia vía subvención MINEDUC. Dineros que se invierten en mejorar el equipamiento del mismo.

La escuela ha establecido algunas alianzas estratégicas con organismos externos que la apoyan con dinero, entre ellas una institución extranjera de Alemania, un grupo de Humanismo Cristiano y otra de índole masónica. Hay otras instituciones que apoyan el establecimiento con ropa, útiles de aseo, alimentos, entre otros, al alumnado de la escuela.

Con respecto a la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento, la Corporación de Desarrollo pone a disposición de los colegios, personal de mantención, cada vez que se requiera, para entregar servicios de electricidad, gasfitería, entre otros.

El Colegio percibe ingresos a través de los siguientes conductos, fuera de la subvención de educación especial del MINEDUC:

- Vía Corporación de Desarrollo de La Reina
- Cuota voluntaria de Centro General de Padres y Apoderados
- Cuotas Internado
- Donaciones de algunas instituciones (Rotary Club de La Reina, Grupos Reencuentro y Damas de La Reina, entre otras)
- Aportes del grupo de Damas Atenea
- Aportes kiosco Escuela
- Bonos de colaboración
- Actividades organizadas por Centro de Padres pro fondos escuela (Tallarinata, Peña Folclórica, Comida bailable, Kermesse)
- Actividades organizadas por Taller de Humanismo Cristiano pro fondos escuela (Bingo)

2.6.- Recursos Personales

La Escuela posee una matrícula de 186 alumnos y para atenderles cuenta con el siguiente recurso personal:

1 Directora

1 Inspector General

1 Jefe de Gabinete Técnico

1 Asistente Social

1 Fonoaudióloga

1 Kinesióloga

2 Psicólogas

11 profesores de Educación Especial

2 profesores especiales (1 de Educación Física y 1 de Artes)

4 profesores de Enseñanza Básica

6 Inspectores (4 de Internado y 2 de Patio)

6 Asistentes de Aula

3 Administrativos (1 Encargado de CRA y Enlaces y 2 Secretarías)

5 Auxiliares de Servicios Menores (4 de escuela y 1 de Internado)

En total son 45 funcionarios.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La Escuela cuenta con un diagnóstico que realizó para la revisión del PEI. Se hizo a partir de un Análisis Estratégico FODA el cual fue realizado con la participación de algunos miembros de la organización.. Los resultados de ese análisis se exponen a continuación:

Fortalezas

- Beneficiarse por 3^a vez como colegio con la excelencia académica (SNED) reconocida por el Ministerio de Educación.
- Poseer un Equipo Multiprofesional formado por: Fonoaudióloga, Kinesióloga, Profesores de Educación Especial, Profesores de Educación Básica y Psicólogas que apoya el proceso educativo de los estudiantes.
- Conformación de cursos con poco número de alumnos (15 alumnos como máximo y 8 como máximo de alumnos con graves alteraciones en la capacidad de relación y comunicación).

Debilidades

- Ausencia de trabajo colaborativo entre los distintos profesionales lo que afecta la gestión y organización escolar.
- Insuficiente implementación de TICs con internet y de material didáctico, tanto para cubrir las necesidades educativas del alumnado como para los funcionarios y comunidad en general.

- Falta de accesibilidad a un puesto de trabajo real donde los alumnos del nivel laboral puedan capacitarse, realizar práctica profesional e insertarse finalmente desarrollando un trabajo remunerado.

Oportunidades

- Acceder a transporte en caso de accidente escolar, desde la escuela hasta el Centro Asistencial y desde allí al domicilio.
- Existencia de transporte municipal para salidas didácticas a diferentes lugares dentro y fuera de la comuna.

Amenazas

- Falta mayor involucramiento de los padres y apoderados en el proceso educativo a desarrollar con sus hijos e hijas.
- Falta de recursos por parte del gobierno central y comunal para la mantención y reparación de infraestructura, como asimismo para la compra de material educativo específico.

Para la realización de este trabajo se debió realizar un nuevo diagnóstico, con la participación de toda la comunidad educativa. Para realizar el Diagnóstico situacional del establecimiento se conformaron equipos de trabajo cuya tarea era realizar la autoevaluación del colegio. Estos equipos de trabajo debieron levantar y recopilar información relevante para comprender la situación actual de la institución escolar. Posteriormente, dicha información debió ser sistematizada con relación a las diversas áreas de la gestión institucional (Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos).

Estos equipos de trabajo fueron liderados por la directora y su equipo directivo, además se contó con la participación de funcionarios de los distintos estamentos que

componen la comunidad escolar, incluyendo padres y apoderados y a los propios alumnos. Se podría decir que para realizar el diagnóstico situacional se contó con amplios espacios de participación.

Cada equipo confeccionó encuestas de opinión a fin de recabar impresiones, opiniones, detectar necesidades, entre otras, debido al poco tiempo con el que contábamos, información que fue posteriormente tabulada e incorporada a los grupos de trabajo,

Los resultados de dicho diagnóstico se desglosan a continuación, separados por áreas y dimensión:

3.1.- Liderazgo

- *Visión Estratégica y Planificación:* El liderazgo recae en la directora mayoritariamente, pues es quien conduce la escuela. Si bien, ella trabaja en colaboración muy estrecha con su equipo directivo quien le asesora y le respalda en sus decisiones. La directora potencia el diseño y posterior difusión y revisión del PEI, como referente hacia donde se dirige la escuela que queremos y soñamos.

El Proyecto Educativo Institucional guía y orienta el quehacer educativo de toda la comunidad, definiendo la identidad y el rumbo a seguir como establecimiento de educación especial diferencial, en concordancia con los alumnos y alumnas que atiende.

A partir del PEI la directora y su equipo asesor o de Gestión Escolar diseñan anualmente un Plan de Acción Anual y un Plan de

Mejoramiento, a partir del diagnóstico institucional, al cumplimiento de estos Planes convergen las voluntades de toda la comunidad escolar. Se fijan metas, objetivos, se planifican los tiempos en los cuales se cumplirán dichas acciones y los responsables de liderar esas acciones.

- *Conducción:* El liderazgo directivo se percibe como horizontal, flexible, participativo o democrático en todo nivel, se otorga autonomía a cada integrante para realizar sus funciones, las que se delegan incentivando el trabajo en equipo y una sólida apertura hacia la comunidad.
- *Alianzas Estratégicas e Información:* La escuela está abriéndose a la comunidad cada vez más, se han ido estableciendo alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales, las que apoyan el cumplimiento de las metas y acciones propuestas, entre ellas tenemos al MINEDUC y sus Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV), Superintendencia de Educación y Agencia de Calidad, Corporación de Desarrollo de la Reina, entidad sostenedora; instituciones vivas de la comunidad como: Carabineros de Chile, PDI, Bomberos, Consultorios y organismos de salud, Club de Leones, Rotary Club de La Reina, empresas e instituciones donde los estudiantes del Nivel Laboral realizan capacitación Laboral, entre otras.

Se aprecia necesario ampliar estas redes de apoyo, especialmente estableciendo convenios de colaboración donde los estudiantes del Nivel Laboral se capaciten en un puesto de trabajo real, realicen práctica laboral y a futuro lograr su inserción laboral.

Se requiere establecer alianzas estratégicas con instituciones de tipo académicas, tales como: escuelas especiales y universidades o institutos

profesionales que formen docentes. Esto con el fin de realizar acciones de tipo deportivas, recreativas, culturales y de intercambio pedagógico con otras escuela especiales; con los organismos de educación superior para convenir perfeccionamiento y actualización pedagógica para los docentes de la escuela, como asimismo, ofrecer la escuela como Centro de Práctica para sus egresados.

También es necesario mejorar los canales de comunicación, falta difundir mucho más las acciones que realiza el colegio, a fin que toda la comunidad escolar esté en conocimiento de los logros alcanzados como de los inconvenientes que hubo para no lograr algunas metas propuestas.

- *Análisis:* Semestralmente se están monitoreando y evaluando las distintas acciones que realiza el colegio, con la participación de toda la comunidad escolar, a partir de estos análisis se introducen las mejoras necesarias.

La Directora da Cuenta Pública anualmente ante el Consejo Escolar y ante la Comunidad entera de su gestión, de los logros de objetivos y metas propuestos, como asimismo de los obstáculos que tuvo para no cumplir alguna de ellas. Esto desde hace sólo 2 años y siempre ha alcanzado las metas propuestas hasta ahora con el apoyo de toda la comunidad escolar.

3.2.- Área Gestión Curricular

Esta área es el corazón del establecimiento, ya que su misión es lograr aprendizajes, y aprendizajes de calidad en todos los alumnos y alumnas que se educan en el establecimiento educacional. Para ello han de revisarse las prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular. Esta área posee 4 Dimensiones:

- *Organización Curricular:* Actualmente, la escuela se rige por un currículo paralelo (Decreto N° 87/90), pero en forma paulatina, se está acercando al Marco Curricular Básico Nacional esperando, con una visión de futuro, llegar a diseñar sus planes y programas propios.

En las asignaturas de Lenguaje y Matemática se ha logrado organizar una cobertura curricular en los distintos cursos de Básica (Cursos 6 al 10) de cara al Marco Curricular Básico. Falta ampliar esta cobertura a las otras asignaturas, partiendo por incorporar las de Historia y Ciencias naturales.

Existe además, una coordinación entre los distintos niveles que atiende la escuela. (Educación Pre-Básica, Básica, Laboral y Retos Múltiples).

- *Preparación de la Enseñanza:* Los docentes cuentan con los tiempos y espacios para programar la enseñanza. Diseñan un Plan Anual de Trabajo a partir de la evaluación inicial que realizan a principios de año. Elaboran mensualmente Unidades de Aprendizajes, con las adaptaciones

curriculares pertinentes a los alumnos que las requieren. A partir de estas unidades de aprendizajes realizan una planificación diaria.

Quincenalmente, los días miércoles se reúnen para preparar la enseñanza, el primer miércoles del mes realizan el diseño de aula y a los 15 días preparan material, revisan la implementación curricular, evalúan la programación de aula, entre otras acciones. Las planificaciones las realizan en conjunto con la asistente de aula, en los cursos que cuentan con ellas.

Cada profesor planifica a su modo (Unidad Didáctica, Unidad de Aprendizaje, Modelo T, por Proyectos), por lo que hace falta implementar un modelo de planificación, el que será orientado, revisado y supervisado por la Jefe de Gabinete Técnico.

- *Acción Docente en el Aula:* El profesor lidera al interior del aula la gestión Curricular. Se encarga de aprovechar al máximo los tiempos en el logro de aprendizaje de todos sus alumnos, se preocupa de que los alumnos no desaprovechen el tiempo dedicado al aprendizaje haciendo desorden o no trabajando en clases, consensua las normas de disciplina al interior del aula, establecer relaciones adecuadas con sus alumnos y se preocupa por el clima al interior de la sala de clases, de las interacciones entre los alumnos.

Los propios docentes sienten que necesitan perfeccionarse con relación a la intervención que deben otorgar a los alumnos que presentan Retos Múltiples, especialmente en temáticas relacionadas con Integración Sensorial, Comunicación Alternativa Aumentativa (CAA), desarrollo de habilidades sociolaborales polivalentes, Método Global de Lectura, entre otras.

- *Evaluación de la Implementación Curricular:* Existe articulación entre el Marco Curricular, el PEI y el Plan de Estudio; también, una progresión de los Objetivos y los Contenidos Mínimos entre Ciclos y Niveles; Coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudios y el PEI. El clima emocional favorece el aprendizaje en el aula; el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los estudiantes; se evalúan los logros de aprendizaje en los distintos niveles de cara a las Bases Curriculares, entre otros.

Quincenalmente los docentes están evaluando la implementación curricular y a partir de ella introduciendo los cambios pertinentes. Semestralmente, durante la evaluación Institucional, se hace esta evaluación con la participación de toda la comunidad escolar y a partir de esa visión, se introducen las mejoras necesarias.

3.3.- *Gestión del Clima Organizacional y Convivencia Escolar*

En la escuela existen prácticas que consideran las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje. Esta área contempla acciones de:

- *Convivencia Escolar y Formación Personal:* Se cuenta con un Reglamento de Convivencia Escolar, en el cual se explicitan los deberes y derechos de cada miembro de la comunidad escolar, separados por estamentos. Constituyen Normas difundidas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas.

Se aprecia la necesidad de revisar dicho Reglamento y completarlo con aspectos como: Gestión de Conflictos, incentivos, acciones derivadas de Bulling y la denuncia a adolescentes mayores de 14 años que delinquen.

- *Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes:* El involucramiento de los padres y familias está en función del apoyo a los aprendizajes de sus hijos; el prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud del conjunto de la comunidad educativa; el favorecer la no discriminación de los estudiantes, entre otros.

Se hace necesario otorgar mayor apoyo a los padres en la planificación y realización de actividades que apuntan a la recolección de fondos y dineros

para el colegio, además de apoyarles en la tramitación de su Personalidad Jurídica a fin que puedan optar a mayores beneficios y proyectos.

3.4.- Gestión de Recursos

Prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Se apreció el área de recursos con relación a:

- *Recursos Humanos:* La escuela cuenta con el personal acorde y adecuado a las necesidades de los escolares que atiende, el personal es calificado, con vocación de servicio, interesado en perfeccionar su labor, en apoyar a los alumnos y sus familias. Se cuenta con un Equipo Multiprofesional que apoya la intervención de los docentes y sus familias, como agentes primarios de intervención.

Se requiere la contratación de una Terapeuta Ocupacional para apoyar la intervención de alumnos que presentan Retos Múltiples y que requieren de técnicas de Integración Sensorial que les ayude a modular conductas y organizar su SNC (Sistema Nervioso Central).

Además, este profesional se encargará de evaluar las conductas sociolaborales que presentan los alumnos del Nivel laboral y cruzar esta información con las habilidades y destrezas que requiere determinado puesto de trabajo, a fin de enviar al campo laboral, ya sea a capacitarse o realizar práctica laboral, a alumnos que reúnan las condiciones necesarias.

- *Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos:* Quizás sea éste el aspecto que más necesidades tiene al interior del establecimiento educacional.

Los recursos financieros, materiales y tecnológicos son insuficientes. La comunidad educativa comprende que la subvención escolar es poca, que alcanza solo para pagar los sueldos del personal, e incluso no alcanza ni para eso, pues mensualmente la Corporación de Desarrollo debe subsidiar a la escuela.

Se requiere establecer nuevas alianzas, presentar nuevos proyectos a distintas entidades para financiar gastos necesarios que mejoren la oferta educativa. También, los padres y apoderados y personal de escuela deben realizar más acciones conjuntas para recaudar fondos.

Los docentes requieren actualización y perfeccionamiento relacionado con CAA, Integración Sensorial, Método Global de Lectoescritura, entre otros. Y para ello se requieren recursos que financien dicho perfeccionamiento, o bien, establecer alianzas con organismos de educación superior que otorguen dicho perfeccionamiento a cambio de que el colegio se

constituya como Centro de Práctica para alumnos que egresan de pedagogía u otra carrera afín y necesitan realizar práctica profesional, acción que además, constituiría mayores recursos profesionales para la atención de los alumnos.

Con relación a los recursos materiales y tecnológicos se requiere implementar la sala de informática con computadoras e impresoras de última generación y en cantidad acorde al número de alumnos por curso (15). También de datos, pizarras magnéticas, software educativos, entre otros.

- *Procesos de Soporte y servicios:* Se requiere contar con Internet, que mejore la navegación y el acceso a la información, de instalaciones para mayor número de computadoras, instalación de los data, mobiliario para estas nuevas tecnologías, entre otras.

Se sugiere que el mismo funcionario encargado del CRA (Centro de Recursos de Aprendizaje) sea el que esté a cargo de la sala de informática, puesto que maneja dicha área y ambas salas están comunicadas.

Se cuenta con recursos ingresados por otras vías y organismos que apuntan al bienestar de los alumnos y alumnas, entre ellos tenemos:

- Algunas Instituciones donan vestuario y materiales de elaboración, los que se distribuyen entre el alumnado que lo requiera.
- Se reciben aportes del Centro General de Padres y Apoderados.

- Se cuenta con Programas de JUNAEB, relacionadas con la salud del estudiante, aparte de la alimentación, que en esta escuela es tipo hogar para todo el alumnado, recordemos que la escuela cuenta con un Internado.
- Se cuenta con un Furgón para el traslado de alumnos accidentados, el que fue regalado al colegio por una institución alemana. Este furgón es antiguo, por lo que se requiere adquirir otro.

3.5.- Gestión de Resultados

Los resultados son datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, dando cuenta del impacto en los aprendizajes de los estudiantes, de los logros institucionales y la satisfacción de la comunidad educativa.

Corresponde a datos, cifras, porcentajes, resultados de mediciones que el colegio registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros. En la escuela no existe una práctica sistematizada de seguimiento de los alumnos egresados, que otorgue cifras, porcentajes o registros que avalen la calidad de los aprendizajes logrados por los alumnos del nivel Laboral, con relación al N° de alumnos que están insertos en puestos de trabajo acordes con la capacitación recibida en el colegio.

O bien, con relación al número de alumnos que validan sus estudios y que reciben su licencia de Enseñanza Básica, entre otros.

CAPÍTULO IV DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

A continuación se analizarán los descriptores por áreas, indicando las evidencias y el nivel en que se encuentra el establecimiento educacional con respecto a ellas. Es preciso señalar que los niveles son 3:

- *Instalación:* La gestión no existe, hay que situar la acción, por lo cual recién se iniciará la gestión, ya sea porque nunca se llevó a la práctica o porque no existen evidencias de estas acciones.
- *Implementación:* La gestión existe, pero aún se deben ejecutar otras tareas y acciones, o sea, se encuentra en una etapa intermedia. Se debe perfeccionar, hacerla habitual. Hay pocas evidencias de la práctica de ellas.
- *Consolidación:* La Gestión está instalada, consumada y apostada, los quehaceres están ejecutados, es una práctica habitual de la escuela y existen evidencias claras de estas acciones.

4.1.- Descriptores del Área de Liderazgo

Dimensión	Evidencias	Nivel
Visión Estratégica y Planificación	- El equipo Directivo se reúne semanal-mente los días Lunes de 11 a 12,30 hrs. para planificar, monitorear o evaluar acciones. Existen actas de estas reuniones.	Consolidación
	- El Equipo de Gestión Escolar (EGE) se reúne quincenalmente (el 1er y 3er Martes del mes) de 14 a 15:30 hrs.) para asesorar a la Directora en la realización y evaluación de acciones	Consolidación

	<p>que requieren implementarse o consolidarse. Se lleva un libro de actas de estas reuniones, con la firma de los integrantes.</p> <p>- Cada dos años se revisa y actualiza el PEI con la participación de todos los estamentos que componen la comunidad educativa. Existen Actas y fotografías de estas reuniones (sólo de este año). La escuela tiene una Visión y Misión clara de lo que desea llegar a ser y de lo que realmente hace. Éstas están difundidas, impresas y colocadas en todas las salas y lugares de acceso público. Está el PEI de la Escuela impreso.</p>	Implementación
Conducción	<p>- La Directora ejerce un liderazgo horizontal, participativo y democrático. Existen los cuestionarios de opinión de funcionarios de distintos estamentos, de los padres y alumnos que así lo señalan. Sienten que tienen variadas instancias de participación de las cuales se registran actas con la firma de los participantes (EGE, Consejo Escolar, Centro de Padres, Centro de Alumnos, Comité Paritario, revisión de PEI, de Reglamento de Convivencia, entre otras).</p>	Implementación

<p>Alianzas Estratégicas y información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La escuela ha ido abriendo nuevas redes de apoyo y situándose en la comunidad, siendo valorada por ésta. Participó en el concurso generado por Farmacias SIMI enfrentándose con la Escuela Especial de Peñalolén. Ganó 4 computadoras modernas y un data para la escuela. Existen fotografías y una placa recordatoria en la sala de Informática. - Se tomó contacto nuevamente con el organismo alemán “Orejas Largas”, organización que envió ya la primera remesa de dinero para la compra de TICs. Existe fotocopia de Vale vista de Chile Express. - Contacto con la institución sostenedora. Se deben afianzar estas alianzas, existen muchos Ordinarios desde la escuela que no son contestados por la Corporación, especialmente los que tienen que ver con la contratación de profesores reempla-zantes por licencias médicas o por pre y post natales. - Existen algunas alianzas con empresas e instituciones donde los alumnos del Nivel Laboral realizan capacitación en un puesto de trabajo real. Están los 	<p>Implementación</p>

	<p>convenios firmados, las tarjetas de control de asistencia y puntualidad de los alumnos. Las respuestas de los empleadores con relación al grado de satisfacción que tienen por la labor desempeñada por los alumnos, existen fotografías de alumnos trabajando, etc.</p> <p>- Existe la percepción por parte de los apoderados que respondieron el cuestionario de opinión, que no se difunde lo suficiente los logros y acciones que está realizando la escuela, mayoritariamente por parte de padres que no asisten a las reuniones generales de padres una vez al mes.</p>	
Análisis	<p>- Semestralmente se está monitoreando y evaluando el Plan de Acción Anual y las distintas acciones que realiza el colegio, a fin de introducir las mejoras necesarias y pertinentes. Esto se realiza durante las Jornadas de Evaluación Institucional y Planificación del otro período (2° Semestre o próximo año escolar). De estas jornadas existen actas con la firma de los participantes.</p> <p>- La Directora da una Cuenta Anual a fines del año escolar, ante la Comunidad con los logros efectuados y</p>	Implementación

	las dificultades encontradas para la realización de las acciones programadas. Existe copia de estas en la escuela, Corporación de Desarrollo y DEPROV. Santiago Oriente.	
--	--	--

4.2.- Descriptores de la Gestión Curricular

Dimensión	Evidencias	Nivel
Organización Curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Existe acercamiento al marco Curricular Básico Nacional, en las asignaturas de Lenguaje y Matemática. Se organizó la cobertura curricular en los cursos del Nivel Básico. - Hay coordinación entre los distintos ciclos y niveles que atiende la escuela. (Pre-Básico, Básico y Laboral). Esta coordinación se da quincenalmente los días miércoles durante la programación de la enseñanza. De estos encuentros se llevan actas con las firmas de los participantes. 	Instalación
Preparación de la Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> - Los docentes cuentan con 2 hrs. para planificar, fuera del horario de actividades curriculares no lectivas. Hay circular desde la entidad sostenedora que así lo ordena. Están los horarios de los docentes como medios de verificación. - Los profesores diseñan un Plan Anual de Trabajo a partir de la evaluación inicial que realizan a principios de año. 	Consolidación

	<p>Éstos están en Gabinete Técnico, revisados y archivados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizan planificaciones mensuales y a partir de éstas diseñan las adaptaciones curriculares para los alumnos que la requieren. Copia de ellas permanecen impresas en Gabinete Técnico, revisadas y archivadas. - Existe un cuaderno por profesor con el registro de planificaciones diarias, el cual es revisado semanalmente por la Jefe de Gabinete Técnico, quien lo firma y timbra. - Existen planillas de registro con las evaluaciones mensuales y semestrales que logran los alumnos, las que están archivadas por cursos en Gabinete - Se llevan planillas de registro anual con las calificaciones obtenidas por los alumnos. Además se registran actas en el libro de Registro Escolar. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - En la planificación diaria se plasman los distintos momentos de la clase (inicio, desarrollo y cierre). - Existe acompañamiento al aula por parte de la Directora y Jefe de Gabinete Técnico, las que utilizan una 	Implementación

<p>Acción Docente en el Aula:</p>	<p>pauta consensuada con los Docentes. Algunas supervisiones son con aviso y otras no. Éstas quedan archivadas en Gabinete Técnico y Dirección, firmadas por el o la docente y la persona que supervisa.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Quincenalmente los profesionales se capacitan al interior de la escuela. Las Jornadas de Reflexión Pedagógica constituyen espacios de perfeccionamiento interno, entre los propios docentes o cuerpo directivo, o bien, invitando a un profesional externo. Existen actas firmadas que así lo avalan y fotografías de esta práctica. 	
<p>Evaluación de la Implementación Curricular:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una progresión de los Objetivos y Contenidos entre los distintos Ciclos y Niveles de la escuela, se diseñó una cobertura curricular adaptada a los niveles de la institución escolar. Éstos están archivados en Gabinete Técnico. - Hay coherencia entre los diseños de enseñanza con los programas de estudios y el PEI. Se puede apreciar esta coherencia revisando el PEI y las programaciones de aula archivadas en Gabinete Técnico. 	

<p>Evaluación de la Implementación Curricular:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de un clima emocional que favorece el aprendizaje en el aula. Esto se verifica por el bajo registro de anotaciones que presentan los alumnos en el Libro de Clases. - Periódicamente se evalúan los logros de aprendizaje de los alumnos en los distintos niveles que atiende la escuela. Lo que se verifica con las pruebas o pautas de evaluación que adjuntan los docentes a las unidades de aprendizaje. Con el registro de evaluación que manejan los docentes y con las planillas semestrales y anuales que se archivan en Gabinete y que se reconocen en el Registro Escolar. - Semestralmente se evalúa la implementación curricular y se realizan los ajustes necesarios. Existen actas con la firma de los participantes. 	<p>Consolidación</p>
--	--	----------------------

4.3.- Descriptores de la Gestión del Clima Organizacional y Convivencia Escolar

Dimensión	Evidencias	Nivel
Convivencia Escolar y Formación Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un Reglamento de Convivencia Escolar, aprobado por el DEPROV en el cual se explicitan los deberes y derechos de cada miembro de la comunidad escolar. Estas normas son difundidas entre los distintos miembros de la comunidad educativa. Existen actas firmadas de las reuniones de elaboración y revisión del Reglamento. Ordinario del DEPROV aprobando dicho Reglamento. Firma de los Padres y Apoderados en las Fichas de Matrículas confirmando recibir en ese momento el Reglamento impreso. 	Implementación
Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Los padres y apoderados se involucran en el programa de intervención que se desarrolla con sus hijos, asisten a las citaciones que realiza cualquier miembro de la institución (directivo, docente, profesional no docente, centro de padres. etc.). Existe registro de estas citaciones, los acuerdos a los que se llegaron y la firma de los participantes. 	Implementación

	<ul style="list-style-type: none">- Los padres velan por la seguridad y salud de sus hijos, manteniendo los controles médicos y de especialistas al día. Existen copias de Test de Conners dirigidos a Neurólogos, registro de alumnos con sus respectivas vacunas al día, fotocopias de recetas médicas para controlar ingesta de medicamentos. - Los padres y apoderados planifican y llevan a cabo distintas actividades para recolectar fondos y dineros para el colegio. Entre ellas están: tallarinata, Bonos de Colaboración, Peña Folclórica y Kermesse.	
--	---	--

4.4.- Descriptores de la Gestión de Recursos

Dimensión	Evidencias	Nivel
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - La escuela cuenta con el personal calificado y en cantidad necesario para atender a las NEE de los alumnos que atiende. Existe la Ficha y Carpeta con los documentos de cada uno del personal. En ella se contempla, títulos legalizados ante Notario, Curriculum vitae, Contrato laboral, entre otros. 	Implementación
Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros de la comunidad educativa comprenden que la subvención escolar no alcanza para cubrir la necesidades del establecimiento y que la Corporación de Desarrollo La Reina debe subsidiar al colegio con fondos propios traspasados desde el municipio. Existe planillas con los sueldos del personal subidos a la plataforma por Ley de Transparencia. - Existe falta de material educativo especializado para la atención de las NEE que presentan los alumnos. Se puede apreciar esta necesidad en las actas de 	Instalación

	<p>reuniones de profesores, de las reuniones de Padres, copia de oficios dirigidos a la entidad sostenedora, en respuestas al cuestionario de opinión, entre otros.</p>	
<p>Procesos de Soporte y servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere contar con Internet, que mejore la navegación y el acceso a la información, como asimismo de instalaciones para mayor número de computadoras, instalación de los data y mobiliario para estas nuevas tecnologías. Como medio de verificación está el Libro de Registro de uso de la sala de informática, donde los usuarios registran la falta de internet. Las respuestas al Cuestionario de Opinión, entre otros. - La escuela cuenta con un Furgón Fiat Fiorino del año 1991 para el traslado de alumnos accidentados, furgón que en el invierno pasa constantemente con restricción vehicular por no ser catalítico. <p>Existe un libro con el registro de salidas del vehículo, en el cual también se registran las no salidas por restricción vehicular. Padrón del vehículo, revisión técnica, entre otros medios de verificación</p>	<p>Instalación</p>

4.5.- Descriptores de la Gestión de Resultados

Dimensión	Evidencias	Nivel
Datos e Informaciones que posee o Genera el Establecimiento	<ul style="list-style-type: none">- No hay datos relacionados con el impacto en los aprendizajes de los alumnos, especialmente de los alumnos egresados del Nivel Laboral y que acceden o se mantienen en un puesto de trabajo en el cual fueron capacitados. De igual modo no hay un registro de la cantidad de alumnos que han validado sus estudios.- La Escuela Especial por tercera vez accede a la obtención de Excelencia Académica, estímulo que otorga el MI-NEDUC a través del SNED (Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño).	Instalación

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados son sistematizados con relación a las distintas Áreas de Gestión y las respectivas Dimensiones.

5.1.- Liderazgo

- *Visión Estratégica y Planificación:* El liderazgo es ejercido por la directora principalmente, es ella quien motiva y conduce a su personal hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Es cierto que, necesita el respaldo de un equipo gestor, que en este caso lo componen el equipo directivo, el EGE y el Consejo Escolar.

Le corresponde a ella implementar el PEI, el cual será el referente que guiará todas las acciones de la escuela; como asimismo debe difundirlo en la comunidad.

A partir del PEI diseña un Plan de Acción Anual (PAA) y a partir de este año, diseña un Plan de Mejoramiento basado en el diagnóstico institucional, para ello comprometerá metas y objetivos institucionales, instalando prácticas de Gestión que no estaban, mejorando las acciones que la escuela realiza y potenciando aquellas que constituyen una práctica habitual.

Para alcanzar estas metas deberá lograr la participación de todos los involucrados, estimulará a algunos para que se responsabilicen de llevar a cabo las tareas y propondrá tiempos definidos para alcanzar las metas y objetivos propuestos en el Plan de Mejoramiento.

- *Conducción:* El liderazgo directivo se percibe como horizontal, flexible, participativo o democrático. La directora deberá mantener este liderazgo el cual es bien evaluado por la comunidad educativa; continuará otorgando autonomía y confiando en la responsabilidad de cada integrante en la realización de sus funciones, condiciones que son bien valoradas en el contexto escolar.
- *Alianzas Estratégicas e Información:* La escuela está abriéndose a la comunidad cada vez más, se han incrementado nuevas alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales, estas instituciones apoyan el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Se deberá continuar potenciando el trabajo en equipo y acrecentando las relaciones con la comunidad, a través de la generación de nuevas redes de apoyo, especialmente de tipo académicas, a fin de generar el perfeccionamiento y actualización del cuerpo docente; de igual modo con las tipo empresarial donde los alumnos del nivel laboral puedan capacitarse y realizar práctica laboral en puestos reales de trabajo externo.

Se requiere mejorar los canales de comunicación, realizar mayor difusión de las acciones que realiza el colegio en beneficio de los alumnos que atiende, insistiendo en la asistencia y puntualidad de los padres y apoderados a las reuniones mensuales, instancias de comunicación e información de metas y objetivos institucionales, motivándolos y movilizándolos para que comprometan su participación.

- *Análisis:* Fortalecer la participación de toda la comunidad educativa en el monitoreo y evaluación de las distintas acciones que realiza el colegio y a partir de estos análisis, introducir las mejoras necesarias.

Anualmente la Directora deberá rendir Cuenta Pública ante la comunidad y el Sostenedor de la gestión realizada, informando el cumplimiento de metas y de los obstáculos que tuvo para lograrlas. Una copia de dicha cuenta deberá enviar al DEPROV correspondiente.

5.2.- Gestión Curricular

Esta es el área mejor valorada por la comunidad escolar. Existen prácticas consolidadas relacionadas con

- *Organización Curricular:* Actualmente, la escuela se rige por un currículo paralelo (Decreto N° 87/90), pero en forma paulatina, se está acercando al Marco Curricular Básico Nacional esperando, con una visión de futuro, llegar a diseñar sus planes y programas propios.

En las asignaturas de Lenguaje y Matemática se ha logrado organizar una cobertura curricular en los distintos cursos de Básica (Cursos 6 al 10) de cara al Marco Curricular Básico. Falta ampliar esta cobertura a las otras asignaturas, partiendo por incorporar las de Historia y Ciencias naturales.

Existe además, una coordinación entre los distintos niveles que atiende la escuela. (Educación Pre-Básica, Básica, Laboral y Retos Múltiples).

- *Preparación de la Enseñanza:* Los docentes cuentan con los tiempos y espacios para programar la enseñanza. Diseñan un Plan Anual de Trabajo a partir de la evaluación inicial que realizan a principios de año. Elaboran mensualmente Unidades de Aprendizajes, con las adaptaciones curriculares pertinentes a los alumnos que las requieren. A partir de estas unidades de aprendizajes realizan una planificación diaria.

Quincenalmente, los días miércoles se reúnen para preparar la enseñanza, el primer miércoles del mes realizan el diseño de aula y a los 15 días preparan material, revisan la implementación curricular, evalúan la

programación de aula, entre otras acciones. Las planificaciones las realizan en conjunto con la asistente de aula, en los cursos que cuentan con ellas.

Cada profesor planifica a su modo (Unidad Didáctica, Unidad de Aprendizaje, Modelo T, por Proyectos), por lo que hace falta implementar un modelo de planificación, el que será orientado, revisado y supervisado por la Jefe de Gabinete Técnico.

- *Acción Docente en el Aula:* El profesor lidera al interior del aula la gestión Curricular. Se encarga de aprovechar al máximo los tiempos en el logro de aprendizaje de todos sus alumnos, se preocupa de que los alumnos no desaprovechen el tiempo dedicado al aprendizaje haciendo desorden o no trabajando en clases, consensua las normas de disciplina al interior del aula, establecer relaciones adecuadas con sus alumnos y se preocupa por el clima al interior de la sala de clases, de las interacciones entre los alumnos.

Los propios docentes sienten que necesitan perfeccionarse con relación a la intervención que deben otorgar a los alumnos que presentan Retos Múltiples, especialmente en temáticas relacionadas con Integración Sensorial, Comunicación Alternativa Aumentativa (CAA), desarrollo de habilidades sociolaborales polivalentes, entre otras.

- *Evaluación de la Implementación Curricular:* Existe articulación entre el Marco Curricular, el PEI y el Plan de Estudio; también, una progresión de los Objetivos y los Contenidos Mínimos entre Ciclos y Niveles; Coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudios y el PEI. El clima emocional favorece el aprendizaje en el aula; el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los estudiantes; se evalúan los

logros de aprendizaje en los distintos niveles de cara a las Bases Curriculares, entre otros.

Quincenalmente los docentes están evaluando la implementación curricular y a partir de ella introduciendo los cambios pertinentes. Semestralmente, durante la evaluación Institucional, se hace esta evaluación con la participación de toda la comunidad escolar y a partir de esa visión, se introducen las mejoras necesarias.

En las escuela especiales no existe la repitencia, recordemos que los grupos-cursos se constituyen por edad cronológica de los estudiantes (Decreto N° 87/90). Esto implica que un alumno puede obtener un bajo rendimiento en los test de inteligencia, pero como los intereses van de la mano con su etapa de desarrollo, lo importante es que los grupos se conformen por edad cronológica, aunque con distintos niveles de competencia curricular. Entonces, los resultados curriculares son acordes con el alumno individual, el alumno compite consigo mismo, avanza de acuerdo con sus capacidades.

La escuela se rige por el Decreto N° 87 del año 1990, decreto que establece Planes y Programas de Estudio para alumnos y alumnas que presentan Discapacidad Intelectual, o sea, se rige por un curriculum paralelo, en lugar de apuntar a un tronco común de aprendizajes, como sería el marco curricular básico nacional. Estos programas tienen plena vigencia, pese a estar totalmente obsoletos y ser muy distintos a los planes y programas a los que accede un alumno con el mismo tipo de discapacidad, que estudia integrado en una escuela regular con Programa de Integración Escolar (PIE).

Surge entonces la necesidad de acercar al alumnado de las escuelas especiales al Marco Curricular Básico Nacional, especialmente en las asignaturas más duras del currículum (Lenguaje, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales), para que puedan posteriormente validar sus estudios y presentar una certificación con validez legal al momento de optar a un trabajo remunerado.

Por otro lado, la Escuela Especial de Desarrollo atiende a alumnos con Graves Alteraciones en la Capacidad de Relación y Comunicación (autistas, con disfasia grave, con psicosis infantil, entre otros) en forma ilegal, pues la escuela no cuenta con la autorización ministerial correspondiente, por lo cual deberá regularizar esta situación y presentar un proyecto ante el MINEDUC para obtener dicha autorización. Deberá igualmente regirse por un currículum paralelo, que, para este tipo de alumnos es el Decreto N° 815 del año 1990.

Además, la escuela desea captar mayor número de alumnos y para ello está intentando ampliar su oferta educativa a niños y niñas con Trastornos Específicos de Lenguaje (TEL), ya que no hay en la comuna ninguna escuela municipal que lo haga, sólo existen en la comuna, dos escuelas particulares subvencionadas de este tipo. Para ello debe solicitar autorización al MINEDUC y de esta forma captar la población escolar que asiste a los jardines infantiles de la comuna y que presenta esta NEE, asegurando la continuidad de estudios de estos niños y niñas en las escuelas municipales.

5.3.- Gestión de Clima Organizacional y Convivencia Escolar

En la escuela existen prácticas que consideran las diferencias individuales de todos los miembros de la comunidad escolar. Se observa preocupación por mantener un clima organizacional y una convivencia escolar que propicie el aprendizaje de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Si bien, se cuenta con un Reglamento de Convivencia Escolar, en el cual se explicitan los deberes y derechos de cada miembro de la comunidad escolar, falta complementarlo con aspectos tales como:

- La Gestión de Conflictos
- Incentivos
- Actuación frente al Bulling y
- Cómo se operará la denuncia a adolescentes mayores de 14 años que delinquen.

Con relación al apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes, los docentes junto a los padres y apoderados se involucran en apoyar los aprendizajes de los estudiantes; como asimismo, en el prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud de todos los miembros de la comunidad educativa; favoreciendo la no discriminación de los estudiantes.

Si bien, se realizan actividades e conjunto escuela- familia, es necesario otorgar mayor apoyo a los padres en la planificación y realización de actividades que apuntan a la recolección de fondos y dineros para el colegio, además de apoyarles en la tramitación de su Personalidad Jurídica a fin que puedan optar a mayores beneficios y proyectos.

Se realizan mensualmente acciones de autocuidado entre el personal de la escuela a fin de velar por la salud física y emocional de ellos (baile entretenido, sesiones de yoga, juegos de salón, alimentación saludable, etc).

5.4.- Gestión de Recursos

Existen prácticas en el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Se aprecia que la escuela cuenta con el personal necesario, el cual cumple con las competencias para atender a las NEE de los escolares que atiende, interesado en perfeccionar su labor cada día en pro de los alumnos y sus familias. Es bien valorado que se cuente con un Equipo Multiprofesional conformado por Asistente Social, Fonoaudióloga, Kinesióloga y Psicólogas, que apoya la respuesta educativa y el plan de intervención que se está llevando a cabo con los estudiantes, beneficiando además, a los docentes y sus familias, como agentes primarios de intervención.

Se requiere aumentar la cantidad de horas de la Fonoaudióloga, de 16 hrs. que actualmente tiene a 35 hrs. si se desea ampliar la oferta educativa a la atención de alumnos con Trastorno Específico de Lenguaje (TEL) y contratar una Terapeuta Ocupacional que apoye la intervención de alumnos que presentan Retos Múltiples y que requieren de técnicas de Integración Sensorial.

Este profesional además se dedicará a evaluar nuevos puestos de trabajo en la comunidad, a evaluar las conductas sociolaborales que presentan los alumnos del Nivel laboral y cruzar esta información con las habilidades y destrezas que

requiere determinado puesto de trabajo, a fin de enviar al campo laboral a alumnos que reúnan las condiciones necesarias.

El área de Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos, es la peor valorada por los integrantes de la organización, si bien, hay conciencia de que los recursos siempre son menores que las necesidades, y que si bien, se han ido captando mayores recursos de este tipo, éstos siguen siendo insuficientes.

Se requiere establecer nuevas alianzas, presentar nuevos proyectos a distintas entidades para ir aumentando este tipo de recursos e ir mejorando la oferta educativa, entre ellos, SENADIS, Fondos de Apoyo a la Educación Pública Municipal de Calidad, dentro del Fortalecimiento a la Educación Pública, entre otros.

Los docentes requieren actualización y perfeccionamiento relacionado con CAA, Integración Sensorial, Método Global de Lectoescritura, entre otros. Y para ello se requieren recursos que financien dicho perfeccionamiento, o bien, estableciendo alianzas con organismos de educación superior que otorguen dicho perfeccionamiento a cambio de que la escuela se establezca como Centro de Práctica para alumnos egresados de pedagogía, que necesiten realizar su práctica profesional.

Con relación a los Procesos de Soporte y Servicios se requiere implementar la sala de informática con computadoras e impresoras de última generación y en cantidad acorde al número de alumnos por curso (15). También, instalar datas, pizarras magnéticas, comprar software educativos, entre otros. Mejorar la

conectividad a Internet, realizar instalaciones para mayor número de computadoras y adquirir mobiliario para estas nuevas tecnologías, entre otras.

Es necesario seguir potenciando los aportes de tipo bienestar con que cuenta la escuela (Ropero Escolar, aportes del Centro General de Padres y Apoderados, Programas de JUNAEB, relacionadas con la alimentación y la salud del estudiante, entre otros.

Se requiere renovar el vehículo para trasladar alumnos en caso de accidente escolar y para ello se deben gestionar distintas estrategias ante organismos públicos o privados.

5.5.- Gestión de Resultados

No existen datos relacionados con el impacto en los aprendizajes de los alumnos egresados del Nivel Laboral. Se requiere realizar seguimiento de alumnos egresados para obtener cifras de alumnos que trabajan en lo que fueron capacitados.

También llevar un registro con el número de alumnos que validan estudios y obtienen su Licencia de Educación Básica.

Se requiere mantener la Excelencia Académica y la subvención por Condiciones Difíciles, lo que va en directo beneficio del personal que labora en la escuela, puesto que incrementa el sueldo de ellos.

CAPÍTULO VI PLAN DE MEJORAMIENTO

A partir del Diagnóstico Institucional y del análisis de los resultados de este diagnóstico, se elaboró el siguiente Plan de Mejoramiento para ser ejecutado el año 2015.

ÁREA: Liderazgo

Dimensión Focalizada	Liderazgo formativo y académico de la Directora.
Práctica de dimensión que será abordada 1	La Directora instaura una cultura de altas expectativas en la Comunidad Educativa.
Práctica de dimensión que será abordada 2	La Directora es proactiva y moviliza hacia la mejora continua a todos los miembros de la institución educativa.
Práctica de dimensión que será abordada 3	La Directora instaura un ambiente cultural y académico estimulante.
Objetivo	Conducir a los distintos actores de la comunidad educativa en función del PEI, asegurando y difundiendo en la comunidad escolar el logro de los objetivos institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes como eje central de la gestión.
Indicador de seguimiento 1	Nº de acciones planificadas.
Indicador de seguimiento 2	Nº de acciones desarrolladas.
Indicador de seguimiento 3	Número de alumnos que logran aprendizajes de calidad.

Nombre de la Acción y descripción	Difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Difundir en la comunidad escolar y local el PEI, el sentido de identidad, oferta educativa que ofrece la escuela, a través de medios masivos de comunicación como radio emisoras, publicidad gráfica y presentaciones artísticas culturales.
Fecha	Inicio : 2015/03/02 Término : 2015/12/31
Responsable	Cargo : Directora
Recursos para la implementación	Material de oficina, fotocopiadora, fotografías, impresora, estandarte, pendón, vestuario institucional, otros.
Programa	Centro General de Padres y Apoderados.
Medios de Verificación	Volantes, dípticos, trípticos, Registros audiovisuales.
Financiamiento	C. Gral. de Padres \$200.000

Dimensión Focalizada	Visión Estratégica y Planificación.
Práctica de dimensión que será abordada 1	El Equipo Directivo se responsabiliza por la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) por el logro de Aprendizaje y de otros Indicadores de Calidad y del correcto funcionamiento del establecimiento.
Práctica de dimensión que será abordada 2	El Equipo Directivo se responsabiliza por la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y de los recursos personales, materiales y financieros en concordancia con el Sostenedor.
Objetivo	Garantizar el involucramiento del sostenedor y de toda la comunidad educativa en la sustentabilidad del PEI y en el logro de las metas Institucionales.

Indicador de seguimiento 1	N° de Reuniones del Equipo Directivo con el Equipo de Gestión Escolar (EGE).
Indicador de seguimiento 2	N° de Reuniones del Equipo de Gestión con el Sostenedor o su representante.
Indicador de seguimiento 3	Número de actividades desarrolladas para implementar el PEI, el PME y las Metas Institucionales.
Nombre de la Acción y descripción	Participación del Equipo de Gestión y Sostenedor. Participación del Sostenedor y de los miembros de la comunidad educativa en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación de la implementación del PEI, del PME y en el logro de otras metas Institucionales.
Fecha	Inicio : 2015/03/02 Término : 2015/12/31
Responsable	Cargo : Directora
Recursos para la implementación	Material de oficina, fotocopiadora, Impresora, resmas de papel, tintas o tóner, otros.
Programa	PADEM 2015
Medios de Verificación	Actas de Consejos Escolares, Actas de reuniones del EGE Registros audiovisuales.
Financiamiento	PADEM \$50.000

Dimensión Focalizada	Alianzas Estratégicas e Información
Práctica de dimensión que será abordada 1	La escuela se abre cada vez más a la comunidad y esta-blece alianzas con organismos e instituciones externas a fin que los alumnos del Nivel Laboral puedan capacitarse en puestos de trabajo reales.
Práctica de dimensión que será abordada 2	El Sostenedor compromete la contratación de una Tera-peuta Ocupacional con 30 hrs. cronológicas semanales para apoyar la capacitación laboral externa de

	alumnos del nivel laboral que les permita desarrollar conductas socio-laborales.
Objetivo	Completar Equipo Multiprofesional con Terapeuta Ocupacional, que garantice la capacitación laboral en puestos reales de trabajo y el desarrollo de conductas sociolaborales en los alumnos del Nivel Laboral.
Indicador de seguimiento 1	Contratación de Terapeuta Ocupacional.
Indicador de seguimiento 2	Convenios firmados con empresas e instituciones del contexto comunitario.
Indicador de seguimiento 3	Número de alumnos del Nivel Laboral que se capacitan en puestos de trabajo externos.
Nombre de la Acción y descripción	Ampliación de redes de apoyo externas. Establecimiento de nuevos convenios con empresas e instituciones del contexto comunitario que permitan la capacitación externa de alumnos del Nivel Laboral en puestos de trabajo reales.
Fecha	Inicio : 2015/03/02 Término : 2015/12/31
Responsable	Cargo : Directora
Recursos para la implementación	Material de oficina, fotocopiadora, Impresora, resmas de papel, tintas o tóner, otros.
Programa	PADEM 2015
Medios de Verificación	Copia de Contrato de Terapeuta Ocupacional, Tarjeta de Asistencia de alumnos que se capacitan externamente, Convenios firmados, Fotografías e Informes de Empleadores con el grado de satisfacción alcanzado por los alumnos que se capacitan.
Financiamiento	PADEM \$10.000.000

ÁREA: *Gestión Curricular*

Dimensión Focalizada	Gestión Pedagógica
Práctica de dimensión que será abordada	La Directora y equipo técnico promueven el debate profesional e intercambio de recursos educativos.
Objetivo	Organizar, en forma conjunta, cobertura curricular en to-dos los cursos de la escuela, ampliándola a las asignatu-ras de Historia y Ciencias Naturales, coherente con las características de los estudiantes y con monitoreo semestral de sus alcances pedagógicos.
Indicador de seguimiento 1	Número de docentes que organizan cobertura curricular en forma conjunta y con relación al contexto aplicado.
Indicador de seguimiento 2	Número de alumnos que logran los objetivos propuestos.
Indicador de seguimiento 3	Número de Docentes que suben al Correo Institucional cobertura curricular para su grupo curso.
Nombre de la Acción y descripción	Cobertura Curricular de asignaturas: Historia y Ciencias Naturales Implementación de cobertura curricular en todos los cur-sos de la escuela, ampliándola paulatinamente a las asignaturas de Historia y Ciencias Naturales.
Fecha	Inicio : 2015/03/16 Término : 2015/11/30
Responsable	Cargo : Jefe Técnico
Recursos para la implementación	Fotocopiadoras, Impresoras, resmas de papel, tintas o tóner, internet, computadoras, artículos de librería, otros
Programa	PADEM 2015

Medios de Verificación	Cobertura Curricular Anual, Planificación Mensual con Adaptaciones Curriculares para alumnos con NEE y Programación Diaria.
Financiamiento	\$ 100.000

Dimensión Focalizada	Preparación de la Enseñanza
Práctica de dimensión que será abordada	La Directora y equipo técnico promueven el debate profesional e intercambio de recursos educativos.
Objetivo	Aplicar un sistema de planificación docente en forma conjunta, coherente con las características de los estudiantes y el marco curricular vigente, con monitoreo bimensual de sus alcances pedagógicos.
Indicador de seguimiento 1	Número de docentes que planifican en forma conjunta y con relación al contexto aplicado.
Indicador de seguimiento 2	Número de alumnos que logran los objetivos propuestos.
Indicador de seguimiento 3	Número de acompañamientos al aula para apreciar la transferencia de la programación conjunta.
Nombre de la Acción y descripción	Registros de Planificaciones Implementación de un registro único de planificación para todos los cursos de la escuela.
Fecha	Inicio : 2015/03/30 Término : 2015/11/30
Responsable	Cargo : Coordinadores de Niveles
Recursos para la implementación	Computadoras, Impresoras, resmas de papel, tintas, archivadores, otros
Programa	Plan Anual de Centro General de Padres y Apoderados
Medios de Verificación	Registros de Planificación, Adaptaciones Curriculares para alumnos con NEE, Acompañamientos al aula.

Financiamiento	Centro Gral. De Padres.	\$ 50.000
----------------	-------------------------	-----------

Dimensión Focalizada	Acción Docente en el Aula.	
Práctica de dimensión que será abordada	Los Docentes realizan las clases en función de los objetivos de aprendizaje planteados en la programación de aula, conducen las clases con rigurosidad conceptual, dinamismo y entusiasmo, utilizan métodos de enseñanza y aprendizaje efectivos, aprovechan al máximo el tiempo destinado al aprendizaje, muestran interés por los estudiantes, monitorea y retroalimentan su aprendizaje y valoran sus esfuerzos.	
Objetivo	Garantizar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula.	
Indicador de seguimiento 1	Número de docentes que registran en el Libro de Clases lo implementado en el aula.	
Indicador de seguimiento 2	Número de alumnos que registran en sus cuadernos lo realizado en clases en concordancia con lo planificado y lo registrado en el Libro de Clases.	
Indicador de seguimiento 3	Número de docentes que muestran mejoras en sus prácticas pedagógicas a través de registros de acompañamientos al aula.	
Nombre de la Acción y descripción	Mejora de Prácticas Pedagógicas.	
Fecha	Inicio : 2015/03/09 Término : 2015/12/11	
Responsable	Cargo : Jefe Técnico	
Recursos para la implementación	Fotocopiadora, Impresoras, computadoras, resmas de papel, tintas, internet, registro audiovisual, material de librería, textos de estudio, data, otros	

Programa	PADEM 2015
Medios de Verificación	Planificación de Unidad de Aprendizaje, Programación Diaria, Acompañamiento al Aula, Cuaderno de Alumnos.
Financiamiento	PADEM \$ 100.000

Dimensión Focalizada	Capacitación, Perfeccionamiento, Formación Docente y Acompañamiento al Aula.
Práctica de dimensión que será abordada	La Directora y equipo técnico promueven el perfeccionamiento y actualización pedagógica en temáticas de Integración Sensorial.
Objetivo	Otorgar capacitación y perfeccionamiento a los docentes y asistentes de la educación en temáticas de Integración Sensorial a fin de mejorar sus prácticas pedagógicas y el plan de intervención que se otorga a los alumnos.
Indicador de seguimiento 1	Número de asesorías realizadas por profesional externo.
Indicador de seguimiento 2	Número de alumnos con graves alteraciones en la capacidad de relación y comunicación que logran modular su conducta.
Indicador de seguimiento 3	Número de acompañamientos al aula realizados.
Nombre de la Acción y descripción	Asesoría y Acompañamiento al aula. Implementación en toda la escuela de técnicas de Integración Sensorial que permita a los alumnos modular su conducta y organizar su sistema nervioso central.
Fecha	Inicio : 2015/05/05 Término : 2015/11/27
Responsable	Cargo : Equipo de Gestión
Recursos para la implementación	Computadoras, Impresoras, resmas de papel, tintas o tóner, data, columpios, peras rellenas, laberintos, otros.

Programa	PADEM 2015
Medios de Verificación	Actas de Jornadas de Reflexión Pedagógica, Fotografías , Planificación Mensual, Programación Diaria.
Financiamiento	PADEM \$400.000

ÁREA: Gestión del Clima Organizacional y Convivencia Escolar.

Dimensión Focalizada	Formación y Convivencia Escolar
Práctica de dimensión que será abordada	El Equipo Directivo promueve un clima organizacional de sana convivencia, respeto y apoyo entre los miembros de la institución escolar.
Objetivo	Realizar acciones que permitan mantener el clima organizacional y la sana convivencia en favor del desarrollo cognitivo, psico afectivo y social de todos y cada uno de los miembros de la organización.
Indicador de seguimiento 1	Incentivo al esfuerzo, mérito, asistencia a clases y logros de aprendizaje en los alumnos.
Indicador de seguimiento 2	Incentivo al mérito, logros de aprendizajes en los alumnos, asistencia y puntualidad del Personal de escuela.
Indicador de seguimiento 3	Número de acciones implementadas relacionadas con autocuidado.
Nombre de la Acción y descripción	Autocuidado e Incentivos Instauración de incentivos y la realización de acciones de autocuidado en los distintos miembros y estamentos de la comunidad escolar que permitan el incremento del clima organizacional y la convivencia escolar.
Fecha	Inicio : 2015/03/02 Término : 2015/11/27
Responsable	Cargo : Equipo de Gestión
Recursos para la implementación	Computadoras, Impresoras, resmas de papel, donaciones, medallas, otros.
Programa	PADEM 2015

Medios de Verificación	Actas de Consejo donde conste los Diplomas y medallas entregados, el número de colaciones otorgadas, paseos, fiestas, jornadas de autocuidado realizadas, fotografías y registros audiovisuales.
Financiamiento	PADEM \$400.000

Dimensión Focalizada	Alianza Escuela-Familia
Práctica de dimensión que será abordada 1	El Equipo Directivo promueve la realización de acciones conjuntas entre Escuela y Familia que permitan solventar gastos en beneficio de la consecución de los objetivos institucionales.
Práctica de dimensión que será abordada 2	El Equipo Directivo apoya al Centro General de Padres y Apoderados a obtener su Personalidad Jurídica.
Objetivo	Apoyar a los padres, madres y apoderados en la planificación y realización de actividades conjuntas que permitan la generación de recursos y la obtención de Personalidad Jurídica para el logro de los objetivos institucionales.
Indicador de seguimiento 1	Número de acciones planificadas.
Indicador de seguimiento 2	Número de acciones ejecutadas.
Nombre de la Acción y descripción	Acciones Conjuntas Escuela-Familia Implementación de acciones conjuntas escuela-familia que permitan la generación de recursos y la tramitación de personalidad jurídica para el logro de objetivos institucionales.
Fecha	Inicio : 2015/03/02 Término : 2015/12/31

Responsable	Cargo : Equipo de Gestión
Recursos para la implementación	Computadoras, Impresoras, resmas de papel, tóner, data donaciones, otros.
Programa	Plan Anual Centro de Padres 2015
Medios de Verificación	Personalidad Jurídica, Fotografías, Cartas Poder para la recolección de donaciones, registros audiovisuales, entradas a distintos beneficios, otros.
Financiamiento	C. Gral. de Padres. \$200.000

ÁREA: Recursos

Dimensión Focalizada	Gestión de Recursos Personales y Plan de Intervención.
Práctica de dimensión que será abordada 1	La Directora promueve la gestión de recurso personal ampliando el número de horas profesionales de Fonoaudióloga.
Práctica de dimensión que será abordada 2	El Equipo de Gestión Escolar (EGE) amplía oferta educativa extendiendo la atención de niños y niñas que presentan Trastorno Específico de Lenguaje (TEL).
Objetivo	Mejorar la oferta educativa que otorga la escuela extendiendo su accionar a los alumnos con TEL.
Indicador de seguimiento 1	Número de hrs. de extensión a Fonoaudióloga (De 16 a 30 hrs.) .
Indicador de seguimiento 2	Número de alumnos con TEL matriculados en la escuela
Nombre de la Acción y descripción	Recurso Profesional y Programa de Intervención. Ampliación hrs. de fonoaudiología para mejorar la atención e intervención de alumnos con TEL.
Fecha	Inicio : 2015/03/02 Término : 2015/12/31
Responsable	Cargo : Equipo de Gestión Escolar
Recursos para la implementación	Computadoras, Impresoras, resmas de papel, tintas, data juegos de patio, columpios, laberintos, otros.
Programa	PADEM 2015
Medios de Verificación	Modificación de contrato Fonoaudióloga, Bitácora de Fonoaudióloga con Número de prestaciones otorgadas, Nómina de Alumnos con TEL matriculados en los distintos Niveles, Actas de Jornadas de Reflexión Pedagógica, Fotografías, Planificación Mensual, Programación Diaria.

Financiamiento	PADEM	\$4. 500.000
----------------	-------	--------------

Dimensión Focalizada	Alianza Escuela - Comunidad	
Práctica de dimensión que será abordada	La Directora y equipo de Gestión promueven alianzas con la comunidad de tipo académicas a fin de conseguir actualización pedagógica con relación a la implementación del Método Global de lectoescritura para alumnos con discapacidad intelectual.	
Objetivo	Gestionar alianzas con institución de educación superior que permita la actualización pedagógica de docentes en Relación al Método Global de lectoescritura para personas con discapacidad intelectual.	
Indicador de seguimiento 1	Número de jornadas de actualización pedagógica en Método Global de Lectura.	
Indicador de seguimiento 2	Número de docentes actualizados en el Método Global de lectura.	
Indicador de seguimiento 3	Número de Cursos que ponen en marcha Método de Lectura Global.	
Nombre de la Acción y descripción	Alianza con la comunidad y Actualización Pedagógica. Firmar convenio de acuerdo con institución académica de educación superior a fin que otorgue actualización pedagógica a los docentes en Método Global de Lectura y a cambio la escuela se constituye en Centro de Prácticas Profesionales.	
Fecha	Inicio : 2015/03/02 Término : 2015/12/31	
Responsable	Cargo : Equipo de Gestión	
Recursos para la implementación	Computadoras, Impresoras, resmas de papel, tintas o tóner, data, pizarra magnética, otros.	

Programa	Centro Gral. de Padres y Apoderados.
Medios de Verificación	Convenio firmado, fotografías y registros audiovisuales, actas firmadas de Jornadas de Actualización, Planificación Mensual y Programación diaria, otros.
Financiamiento	C. Gral. de Padres \$ 100.000

Dimensión Focalizada	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos
Práctica de dimensión que será abordada	El Director y equipo técnico promueven la gestión de recursos financieros, materiales y tecnológicos que permitan el acceso a la información de todos los miembros de la comunidad educativa.
Objetivo	Gestionar recursos financieros, materiales y tecnológicos que permitan la implementación de la sala de informática educativa con computadoras de última generación a fin de que los alumnos y demás miembros de la comunidad educativa accedan a la información.
Indicador de seguimiento 1	Número de computadoras, data, impresoras en sala de informática.
Indicador de seguimiento 2	Número de alumnos que concurren a la sala de informática en busca de información.
Indicador de seguimiento 3	Número de funcionarios de escuela, padres y apoderados y personas de la comunidad que acceden a la utilización de la sala de informática.
Nombre de la Acción y descripción	Acceso a la Información y uso de TICs. Implementación de Sala de Informática con TICs de última generación que permita a los miembros de la comunidad educativa y vecinos del sector acceder a la información.
Fecha	Inicio : 2015/03/02

	Término : 2015/12/31
Responsable	Cargo : Equipo de Gestión
Recursos para la implementación	Remesa de dinero enviado por institución Orejas Largas de Alemania, Computadoras, Impresoras, resmas de papel, tintas o tóner, data, pizarra magnética, otros.
Programa	Apoyo de Institución Orejas Largas y Corporación de Desarrollo La Reina.
Medios de Verificación	Sala de Informática equipada (15 computadoras, 2 data, impresoras, 1 pizarra interactiva, resmas de papel, tóner y tintas), Fotografías, Bitácora con número de cursos, alumnos y personal que utiliza la sala, horario mosaico.
Financiamiento	Apoyo externo (\$10.000.000) y Sostenedor \$2.000.000

ÁREA: Resultados

Dimensión Focalizada	Datos, informes, registros, resultados
Práctica de dimensión que será abordada	El Equipo de Gestión instauro el registro de veces que la escuela logra Excelencia Académica de acuerdo con los estándares que exige el SNED (Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño) de los Establecimientos Educativos clasificados en grupos similares que realiza el MINEDUC.
Objetivo	Instaurar un sistema de registro de datos, iniciándolo con el número de veces que el establecimiento educacional ha sido beneficiado con la Excelencia Académica que otorga el MINEDUC.
Indicador de seguimiento 1	Número de veces que el colegio accede a la excelencia académica (3ª vez).
Indicador de seguimiento 2	Postulación a la obtención de Excelencia Académica por el período 2016 – 2017.
Nombre de la Acción y descripción	Registro de datos. Instauración de un sistema de registro con los logros del establecimiento educacional, iniciándolo con el número de veces que ha obtenido la Excelencia Académica por parte de la evaluación de los colegios que hace el MINEDUC.
Fecha	Inicio : 2015/08/17 Término : 2015/12/31
Responsable	Cargo : Equipo de Gestión
Recursos para la implementación	Material de oficina, otros.
Programa	Corporación de Desarrollo La Reina.

Medios de Verificación	Certificado de otorgamiento del beneficio. Fotografías y recursos audiovisuales, copia de postulación al beneficio
Financiamiento	EGE \$10.000

BIBLIOGRAFÍA

Citada y Consultada

Nº Ord	Autor	Año	Nombre del Texto y Editorial
1	Ackoff, L.	(1998)	“Planificación de la Empresa del futuro. Limusa. México
2	Agudelo, S.	(1998)	Artificación de Competencias Laborales, Aprobación, aplicación en gastronomía, Montevideo, Cinterfor / OIT.
3	Allés, H.	(2004)	Trabajo Sistema de Herramientas para la Gestión o de Diploma, “Propuesta de un Empresarial de la Empresa de servicios informáticos, Get Varadero”.
4	Arriagada, A.	(2003)	Documento de trabajo N° 6, Instituto Chileno de Estudios Municipales, Educación en Chile, Universidad Autónoma de Chile.
5	Atkinson, J.	(2004)	Ascoring Manual for the Achievement Motive. On J. W. Atkinson (Ed. Motives in Fantasy, Action, and Society. 2004). Nueva York. Edición digital.
6	Barrios, E.	(2000)	“Adaptaciones Curriculares” Ministerio de Educación de Chile, División de Educación General, Unidad de Educación Especial.
7	Barrios, E	(2005)	“La Educación Especial en el Contexto de la Reforma Educativa”. Texto de Estudio de la

			carrera de Postítulo en Educación Diferencial, Universidad Autónoma de Chile.
8	Belzart Ltda.	(2003)	“Gestión Estratégica para Establecimientos Edu-cacionales”. Instituto Profesional IPLACEX, Stgo. Chile.
9	Boyatzis, R.	(1982)	“Modelos de Gestión”. Editorial Trillas. México
10	Blanco D. y Col.	(2002)	“Diseño de un esquema de información para la gestión estratégica en el contexto de la globaliza-ción y el conocimiento”, en Empresa, Euro y Nue-va Economía, XI Congreso de AECA, Madrid.
11	Blanco D.	(1998)	"Los sistemas de información para la gestión y los cuadros de mando, en el control de gestión y sis-temas de información de los servicios públicos locales, Universidad de Oviedo. España.
12	Cabezas, E.	(2006)	“Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por Competencia Laboral”. Editorial Trillas, México.
13	Casassus, J.	(2000)	“Problemas de la Gestión Educativa en América Latina”. S.L.UNESCO.
14	Casassus, J.	(2002)	“Calidad de las interacciones afectivas y Cogni-tivas”. OREALC-UNESCO, Santiago.
15	Casassus, J.	(2003)	“La escuela y la (des)igualdad”. LOM Ediciones, Santiago de Chile.

16	Chiavenato I.	(1999)	“Administración de los Recursos Humanos”. Edit. Mc. Grau Hill. México, Edición Digital.
17	Corporación de Desarrollo La Reina	(2012)	Memoria Anual 2012. PADEM 2012
18	Dulewicz, V.	(1989)	“Performance Appraisal and Counseling”, en He-rriot, P. Assessment and selections en organiza-tions: Methods and Practices for Reorniment and Appraisal, John Wiley of Sous, New York.
19	Durán, E.	(2006)	“Elaboración de las Matrices de Competencias Laborales de la Empresa de Cítricos Héroes de Girón” Trabajo Tesis. U. Navarra.
20	Erazo, S.	(2008)	“Ensayo sobre Educación, Los cuatro pilares de la Educación y una reflexión sobre la Educación chilena”. MINEDUC.
21	Fernández, A. M.	(2005)	“Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos Humanos”. 1ª Edición Madrid.
22	Fernández, A. M.	(2006)	“Pensemos en las Competencias”. Madrid.
23	Flick U.	(2004)	Introducción a la Investigación Cualitativa. Ediciones Morata, S.L. Madrid.

24	Galofré, E.	(1995)	“La Administración en las Organizaciones”. 2ª Edición. Editado por Universidad Gabriela Mistral. Santiago, Chile.
25	Gallort, M.	(1997)	“Competencias Laborales; tema clave en la articulación educación trabajo”. OIT. Montevideo.
26	García, M. y Col.	(2000)	Métodos de investigación científica en Psicología. Barcelona: EUB, SL.
27	Gil Villegas, F.	(1996)	“Liderazgo”, Editorial Instituto de Capacitación Política, México D.F.
28	Gutiérrez, P.	(2004)	“El traspaso de los Establecimientos Educativos al Municipio”. Tesis de Magíster en Educación, Universidad Central. Chile.
29	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.	(2000)	“Metodología de la Investigación”. (2ª Edición). Editorial Mc Graw-Hill, México.
30	Jontiem, Educa-ción para todos.	(1994)	“Talleres de Evaluaciones Internacionales” UNESCO
31	Kaplan, R y Col.	(2000)	“El Cuadro de Mando Integral”. Barcelona: Ediciones Gestión.
32	Kochansky, J.	(1998)	“El Sistema de Competencias”, en: Training and Development Ligest, Madrid

33	Labarca, A.	(2001)	“Métodos de Investigación en Educación”. Un Cur-so Modular. Edición UMCE. Programa FID MINEDUC. Chile.
34	Larraín, T.	(1998)	“La Propuesta de Gestión Educativa del Programa de las 900 Escuelas, Planteamientos Básicos, Do-cumento Interno. Ministerio de Educación. Progra-ma de las 900 Escuelas, Chile.
35	Larraín, T.	(1998)	“Equipos de Gestión Escolar y Comunal”, síntesis evaluativa de una experiencia piloto, en Carpeta Gestión educativa, Biblioteca del Profesor. Docu-mento de Trabajo. MINEDUC - P900, Chile.
36	Larraín, T.	(2002)	“Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo. Propuesta del Programa de las 900.
37	Lavín, S. y Col.	(1998) (2002)	“El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Construcción de Identidad”. Guía Metodológica, PIE, Santiago.
38	Ley N° 19.284	(1994)	Plena Integración Social de las Personas con Discapacidad. FONADIS, Chile.
39	Martínez J. y Col.	(1999)	La Gestión Productiva del Centro Educativo. Secretaría de Estado de Educación y Cultura. Madrid.
40	Merteies, L.	(1996)	“Competencia Laboral: sistema, surgimiento y modelos”, Montevideo, Cinterfor/OIT.

41	Milkovich, G.	(1994)	“Dirección y Administración de Recursos Humanos; Un Enfoque de Estrategia”, sexta edición.
42	MINEDUC.	(1996)	“Plan de Apoyo a la Gestión Municipal”
43	MINEDUC	(1998)	“Decreto N° 01 que regula el Capítulo II de la Ley 19.284/94.
44	MINEDUC	(1999)	Escuelas 1998-2000”. Carpeta Gestión Educativa. Biblioteca del Profesor. Santiago, Chile.
45	MINEDUC.	(2002)	“Marco Curricular Nacional”, Unidad de Curriculum y Evaluación. Chile
46	MINEDUC.	(2003)	“Orientaciones para la Elaboración de Proyectos de Integración Escolar”. Unidad de Educación Especial. Chile.
47	MINEDUC.	(2005)	“Sentidos y componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar”.
48	MINEDUC.	(2007)	Reconocimiento al compromiso docente SNED (Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados, Santiago.
49	Pozner de Weinberg, P.	(1995)	“El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares”, Editorial Aigue, Buenos Aires.
50	Robbins P.	(1999)	“Fundamentos de Administración; Conceptos y Aplicaciones” Novena Edición. Argentina

51	Romero, A.	(2004)	La jornada Escolar Completa ¿Una política para la Calidad y Equidad de la Educación? Tesis para optar al grado Magíster de Educación con Mención en Curriculum y Comunidad Educativa. Universidad de Chile.
52	Sandoval, E	(2005)	“Un líder en Valores”, Ediciones Santiago, Chile.
53	Spencer y Spencer	(1993)	La Administración. Editorial Trillas, México
54	UNESCO	(1999)	“La Gestión en Busca del Sujeto”.
55	Vargas, P	(2004)	“40 Preguntas Sobre Competencias Laborales” Montevideo, Cinterfor/OIT.
56	Vázquez, M.	(2003)	“Estrategias de Intervención Institucional. Cuadernos de Investigación Educativa”, Vol. 1, Nº 11: Universidad ORT Uruguay.
57	Vázquez, M.	(2003)	“La metodología de casos en el ámbito de la Gestión Educativa”. Instituto de Educación: Uni-versidad ORT Uruguay.
58	Vera Monroy L	(1995)	“Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar”. MINEDUC. Chile.
59	Viola Espínola	(1999)	“Economía política de la reforma educacional en Chile: La reforma vista por sus protagonistas” Unidad de Educación Banco Interamericano de Desarrollo.

60	Zarafian, P.	(2001)	“El Modelo de Competencia y Sistemas Productivos”, Montevideo Cinterfor/OIT
----	--------------	---------	---

Documentos y Revistas

Nº Ord.	Autor	Año	Documento
1	Abarca N.	(2001)	“El Líder para los Nuevos Tiempos”. Revista del Domingo de El Mercurio. Chile.
2	Baeza, J.	(2003)	“Elementos comunes de Escuelas Efectivas en sectores de pobreza” Una primera lectura Transversal.
3	Bunk, G.P.	(1994)	“La Transmisión de las Competencias en la Formación y Perfeccionamiento Profesionales de la RFA”, Revista Europea de Formación Profesional.
4	Bunk, G.P.	(1994)	“La Transmisión de las Competencias en la Formación y Perfeccionamiento Profesionales en la RFA”, Revista 1 CEDEFOP.
5	Castillo, Y.	(2007)	“Sectores productivos demandan mano de obra más calificada. Los desafíos del Entorno Internacional”. Revista Integración Tecnológica, Republica Dominicana, INFOTEP N°. 10.
6	Eyzaguirre, B.	(2004)	Claves para la Educación en pobreza.

7	Fernández, A.	(2001)	“Balanced Scorecard”. Revista de Antiguos Alumnos”.
8	Hargreaves, A.	(1992)	Tiempos y espacios escolares. Propuesta del P. V . (Citado en Cuadernos de Pedagogía N° 206 por Miguel A. Pereira)
9	Hargreaves, A.	(1992)	“El tiempo y el espacio en el trabajo del profesor”. En Revista de Educación. Madrid. N° 298, 31-53
10	Lafleur, C.	(2003)	“Reexaminar el tiempo del profesorado”. En Kikirikí. N° 69.
11	Martinic,	(2000)	“Formas y Reformas de la Educación”.
12	Revista Digital	(2010)	Enfoques Educativos N°s 70,
13	Rodríguez ,	(2007)	“El uso del tiempo en las prácticas pedagógicas en las escuelas adscritas a la Alcaldía Metropolitana”.
14	Rubio, J. y Col.	(2005)	“Los Recursos Humanos”, Revista Capital Humano. Edición N° 187.
15	Strasser, K. y Col.	(2009)	“Gestión del Tiempo en 12 Salas Chilenas de Kindergarten: Recreo, Colación y Algo de Instrucción”. Santiago. Versión On Line ISSN 0718-2228.
16	Vázquez, R.	(2007)	“Reflexiones Sobre el Tiempo Escolar”. En Revista Iberoamericana de Educación. N° 42, pp. 3-9(ISSN: 1681: 5653)
17	Weinstein, J.	(2002)	Calidad y Gestión en educación: condiciones y desafíos.

18	Xavier, Z.	(1976)	“Conceptos descriptivos del tiempo”.
----	------------	--------	--------------------------------------

SITIOS WEB

www.mineduc.cl

[HTU://www.linfati.cl/gde/2006/06/13/distintos-sistemas-formativos-en-la-gestion-por-competencia-laboral/UTH](http://www.linfati.cl/gde/2006/06/13/distintos-sistemas-formativos-en-la-gestion-por-competencia-laboral/UTH)

[:HTUhttp://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm)UTH

www.informesarrobaassessmentcenter.com.mx

WWW.IFOTEP.GOV.DO enfoques@enfoqueseducativos.es

www.gestiopolis.com

www.emagister.com

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/>

[esp/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/index.htm)

<http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

www.losrecursoshumanos.com

[http://www.losrecursoshumanos.com/ superar-las-resistencias-de-un-sistema-de-gestion-de-rrhh-por – competencias.htm](http://www.losrecursoshumanos.com/superar-las-resistencias-de-un-sistema-de-gestion-de-rrhh-por-competencias.htm)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_%28organizaci%C3%B3n%29:](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_%28organizaci%C3%B3n%29)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

www.deming.org

www.efqm.org

www.fundibeq.org

www.quality.nist.gov

<http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080208195026AA5SPc>

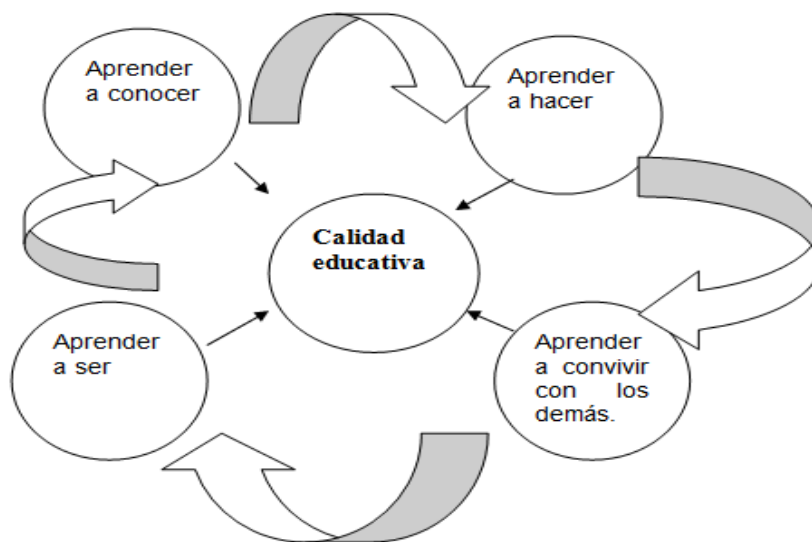


Figura 1. Los cuatro pilares de la educación. Nota. Elaboración propia a partir del informe Delors (UNESCO, 1996)