



Magister en Educación
Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Profesora: Carmen Bastidas B.

Alumna: Carmen Gloria Ramírez B.

Los Muermos – Chile, Julio de 2020

2. Índice.

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Marco teórico.....	5
Marco contextual.....	17
Diagnóstico institucional.....	23
Análisis de Resultados.....	33
Plan de Mejoramiento.....	43
Bibliografía.....	46

3. Resumen.

La Escuela Especial de Lenguaje Del Saber, como forma de orientar los distintos procesos que ocurren en nuestro Establecimiento Educativo y ordenar las grandes tareas en torno a objetivos compartidos, ha elaborado el siguiente Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento en torno a objetivos y metas que queremos alcanzar como comunidad educativa, cuyo único objetivo final es cumplir con la misión y visión de nuestro Proyecto Educativo Institucional.

El diagnóstico institucional de la Escuela de Lenguaje Del Saber busca revisar y analizar en forma profunda y efectiva a partir de los estándares educativos de desempeño, un hallazgo, reordenamiento y priorización de las distintas debilidades y amenazas del establecimiento, así como también el fortalecimiento de sus fortalezas y oportunidades.

Estas mediciones nos entregan datos eficientes y concretos que permiten realizar un Plan de Mejoramiento en un plazo de un año el cual proporciona los lineamientos necesarios capaces de guiar la mejora del establecimiento en sus 4 dimensiones, a través de estrategias pertinentes que finalmente logre el alcance de los objetivos de su Proyecto Educativo Institucional.

4. Introducción

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes.

Dentro de este marco general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional es el instrumento central que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME (MINEDUC, 2019, p.5).

En este contexto, el Ministerio de Educación ha promovido un enfoque de calidad que está vinculado a diversas variables, cuyo referente final y principal es el aprendizaje. El referente al cual nos referimos es el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. En él se establecen los procesos que debieran estar presentes en cualquier institución escolar, que busca cumplir con los estándares que en opinión del Mineduc y la experiencia de investigación internacional, impactan en la generación de resultados.

El presente documento corresponde a una metodología de trabajo que recopila información detallada de lineamientos y datos significativos del Proyecto Educativo de la Escuela de Lenguaje Del Saber, los cuales serán claves para el planteamiento eficaz de un Plan de Mejoramiento Educacional el cual tendrá una duración de 12 meses.

Se realiza un análisis profundo de las acciones realizadas en el establecimiento para el cumplimiento de su PEI con el principal objetivo de rescatar las fortalezas y detectar las debilidades que necesitan atención para su propuesta de mejoramiento.

Para la recopilación de información se creó un sistema entrevista, de acuerdo a los estándares indicativos de desempeño y también el acceso a los distintos instrumentos de planificación y de gestión con los que cuenta el establecimiento y el análisis y recogimiento de información referente a aspectos teóricos y legales. En síntesis, el presente trabajo se ha desarrollado en tres niveles de acción:

1) Estudio de documentos y antecedentes legales, para levantar el marco general, los datos del establecimiento y la base para definir instrumentos que se aplicaron en el diagnóstico y el plan de mejoramiento.

2) Análisis de información que se recoge de las bases y definición de propuestas del plan: Análisis de diagnóstico situacional, análisis y definición de diagnóstico de la gestión institucional, definición de metas, planificación de las acciones del plan 2020 en las cuatro áreas, con el propósito de fortalecer prácticas.

3) Aplicación y Tabulación de Instrumentos a la comunidad Educativa: Análisis de datos específicos del establecimiento, deserción, niveles de logro de aprendizaje, porcentajes de altas fonoaudiológicas y matrícula disponibles.

5. Marco teórico

La Ley general de educación 20370, publicada el 12 de septiembre de 2009 representa el marco para una nueva institucionalidad de la educación en Chile. Deroga la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) en lo referente a la educación general básica y media (mantiene la normativa respecto a la educación superior). Establece principios y obligaciones, y promueve cambios en la manera en que los niños de nuestro país serán educados.

Además de los derechos garantizados en la Constitución, tratados internacionales, el derecho a la educación y la libertad de enseñanza, la LGE se inspira en los siguientes principios:

- **Universalidad y educación permanente:** La educación debe estar al alcance de todas las personas a lo largo de toda la vida.
- **Gratuidad:** El Estado implantará progresivamente la enseñanza gratuita en los establecimientos subvencionados que reciben aportes permanentes del Estado.
- **Calidad de la educación:** Todos los alumnos, independientemente de sus condiciones y circunstancias, deben alcanzar los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.
- **Equidad:** Todos los estudiantes deben tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.
- **Autonomía:** El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de los establecimientos educativos.
- **Diversidad:** Promover y respetar la diversidad de procesos y proyectos educativos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de las familias que han elegido un proyecto. En los establecimientos educacionales de propiedad o administración del Estado se promoverá la formación laica y la formación ciudadana de los estudiantes, a fin de fomentar su participación en la sociedad.

- **Responsabilidad:** Los estudiantes, padres y apoderados deberán ser responsables en el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes escolares, cívicos, ciudadanos y sociales. Este principio se hará extensivo a los padres y apoderados, en relación con la educación de sus hijos o pupilos.
- **Participación:** Los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso.
- **Flexibilidad:** El sistema debe permitir la adecuación del proceso a la diversidad de realidades, asegurando la libertad de enseñanza y la posibilidad de existencia de proyectos educativos institucionales diversos.
- **Transparencia:** La información del sistema educativo, incluyendo los ingresos, gastos y resultados académicos, debe estar a disposición de todos los ciudadanos.
- **Integración e inclusión:** El sistema propenderá a la eliminación de todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la participación de los y las estudiantes y posibilitará la integración de quienes tengan necesidades educativas especiales. Asimismo, el sistema propiciará que los establecimientos educativos sean un lugar de encuentro entre los y las estudiantes de distintas condiciones socioeconómicas, culturales, étnicas, de género, de nacionalidad o de religión.
- **Sustentabilidad:** Fomento al respeto al medio ambiente natural cultural, la buena relación y el uso racional de los recursos naturales y su sostenibilidad, como expresión concreta de la solidaridad con las actuales y futuras generaciones.
- **Interculturalidad:** El sistema debe reconocer y valorar al individuo en su especificidad cultural y de origen, considerando su lengua, cosmovisión e historia.
- **Dignidad del ser humano:** Orientación hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad. Se debe fortalecer el respeto, protección y promoción de los derechos humanos y las libertades fundamentales consagradas en la Constitución y los tratados internacionales vigentes en Chile.

- **Educación integral:** El sistema educativo buscará desarrollar puntos de vista alternativos en la evolución de la realidad y de las formas múltiples del conocer. Deberá considerar los aspectos físico, social, moral, estético, creativo y espiritual, con atención especial a la integración de todas las ciencias, artes y disciplinas del saber (Ley 20370,2009).

En este sentido, y para dar cumplimiento al tercer principio, que trata de Calidad de la educación, el Estado crea un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, (Ley 20529,2011) establece el diseño de una nueva institucionalidad en educación y deberá encargarse de mantener los estándares de calidad a través de cuatro instituciones:

- Ministerio de Educación: Propone las bases curriculares, programas de estudio y estándares de calidad, y da apoyo a los establecimientos para su cumplimiento.
- Consejo Nacional de Educación: Nueva institución creada por la LGE. Aprueba las bases, planes y estándares de calidad concebidos por el Ministerio. Lo componen académicos destacados, docentes, representantes de las universidades y profesionales de la educación designados por el presidente de la República.
- Agencia de Calidad de la Educación: También es una nueva institución. Evalúa e informa sobre la calidad de los establecimientos educacionales.
- Superintendencia de Educación: Nueva institución que fiscalizará que los establecimientos educacionales cumplan con las normas educacionales y las cuentas públicas, cuando corresponda.

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización (SAC) tiene como propósito asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación, fiscalización, orientación y apoyo constante a los establecimientos. Con este sistema se busca fortalecer la mejora educativa en los establecimientos educacionales, concibiendo la calidad de manera integral.

En su artículo 8º, la Ley que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad establece la necesidad de formular un Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación a 4 años, con el objeto de definir objetivos y metas coordinadas para el conjunto de sus instituciones, que permitan establecer mecanismos de apoyo, fortalecimiento de capacidades y responsabilización de todos los establecimientos del país. Este Plan también debe incluir las acciones a desarrollar para el cumplimiento de dichos objetivos y metas.

- **MODELO DE GESTION DE CALIDAD**

El Ministerio de Educación a partir de su experiencia y las investigaciones realizadas en el campo de la gestión escolar, ha desarrollado el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, modelo que apunta a generar las capacidades necesarias para que cada escuela se transforme en un centro de calidad y efectividad a partir de su propia identidad.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar tiende a desarrollar procesos de mejoramiento continuo que permitan lograr más y mejores aprendizajes en los estudiantes.

Los principales objetivos del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

- Identificar los procesos significativos posibles de abordar desde la práctica de cada establecimiento reconociendo, valorando y promoviendo la diversidad de los establecimientos para aplicarlos a su contexto, cultura e historia particular.
- Promover el mejoramiento continuo a través del incremento de la calidad de los procesos de gestión y de sus resultados.
- Promover la responsabilización de los establecimientos y de los diferentes actores de la comunidad escolar por los resultados alcanzados.

Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

1. No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.

2. Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del establecimiento.

3. No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.

4. La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.

5. Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente.

6. Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados(MINEDUC,2016, pp.1-2).

Dado lo anterior, el modelo promueve la responsabilización de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.

- **Área Procesos**

LIDERAZGO: prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión 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.

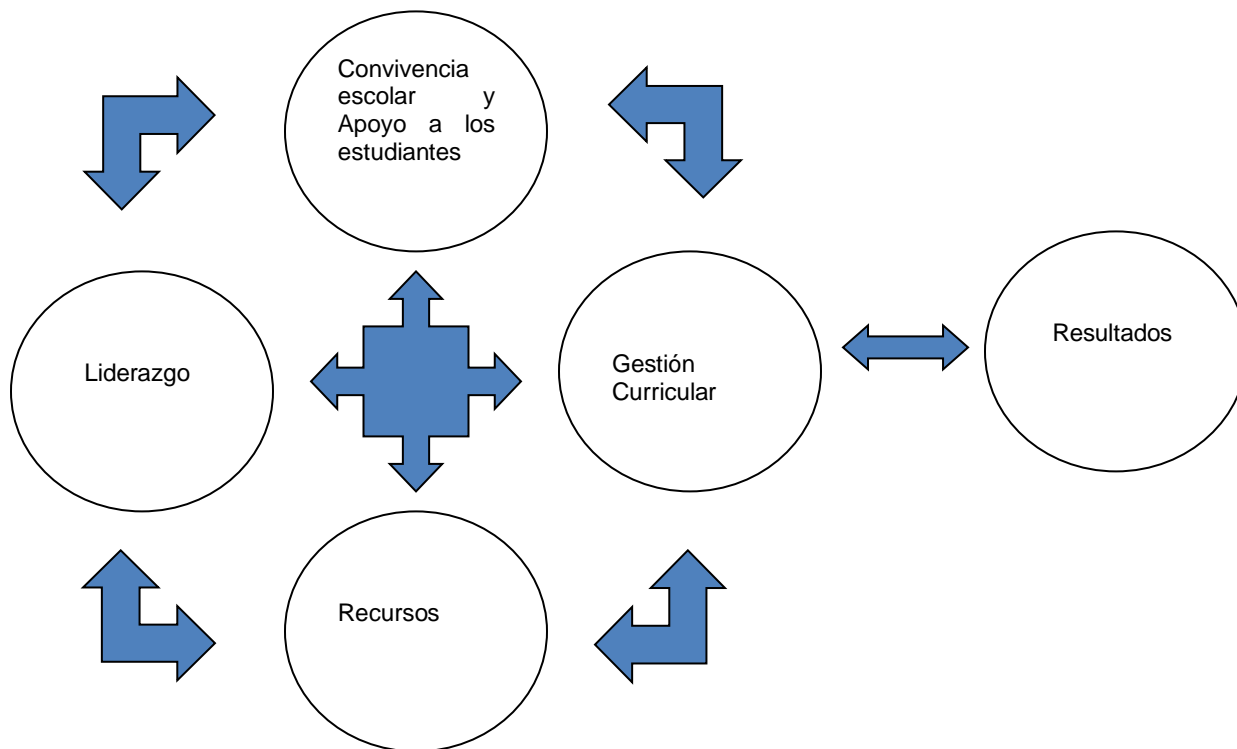
GESTIÓN CURRICULAR: prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.

CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES: prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

RECURSOS: prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes(MINEDUC,2016, pp.4-7).

- **Área Resultados**

RESULTADOS: datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros (MINEDUC,2016, p.8).



- **EL CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO A 4 AÑOS**

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados.

El Plan de Mejoramiento Educativo es un conjunto de fases articuladas por las cuales, los establecimientos deben transitar permanentemente para mejorar sus prácticas, resultados educativos y de aprendizaje a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

- **Cambios normativos del sistema educacional chileno**

En el periodo 2014 - 2017, se han producido una serie de cambios normativos de gran relevancia para el sistema educativo chileno que dan y constituyen un nuevo marco de acción para la planificación, implementación y evaluación del mejoramiento en escuelas, colegios y liceos. Entre ellos, cabe mencionar:

- La Ley de Inclusión, promulgada el 29 de mayo del 2015, es pieza fundamental de la nueva política, dado que restituye y garantiza el derecho social a la educación, de modo que todos los niños, niñas, jóvenes y adultos(as) sean efectivamente iguales en su acceso a ella. Asimismo, define a las comunidades educativas como corresponsables del logro de aprendizajes de calidad y, por tanto, de la organización de los procesos educativos, en función de atender a las y los estudiantes, sin segregar, excluir ni discriminar arbitrariamente. Además, esta ley pone en el centro de la gestión al Proyecto Educativo Institucional (PEI).

- La ley, promulgada el 28 de abril del año 2015, que crea la Subsecretaría y Superintendencia de Educación Parvularia, órganos que colaborarán con el Ministerio de Educación en el desarrollo, coordinación y organización de los procesos técnico-pedagógicos y normativos, contando así con un mayor apoyo para los aprendizajes de los niños y niñas de este nivel.

- La ley que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, promulgada el 4 de marzo del 2016, la que apunta a desarrollar y fortalecer las capacidades de los y las docentes, relevando, a su vez, a las comunidades profesionales, como espacios de reflexión de los procesos de enseñanza-aprendizaje y del ciclo de mejora continua que sustenta el PME, entre otros.

- La ley que crea un Sistema de Educación Pública, promulgada el 16 de noviembre del 2017 para fortalecer la calidad de los establecimientos educacionales públicos del país, capaz de garantizar el derecho universal a la educación integral e inclusiva de calidad.

El mejoramiento sostenido y sustentable de la calidad de la educación, requiere la participación de todas y todos los actores de la comunidad educativa, ofrecer igualdad de oportunidades tanto para el aprendizaje de lo definido en el currículum vigente, como en la diversificación de intereses y talentos. Todos estos cambios normativos, solo tendrán impacto si la planificación e implementación del mejoramiento educativo atiende a las necesidades de cada territorio, de cada comunidad educativa y a los actores que las conforman. Por esto, son principalmente los equipos directivos y de gestión, en conjunto con el consejo escolar de cada establecimiento, quienes deben liderar de manera efectiva cada uno de los procesos que se requieren para la mejora.

En síntesis, el ciclo de mejoramiento continuo desafía a que cada comunidad educativa diseñe participativa y estratégicamente su mejoramiento, a partir de una mirada proyectiva de mediano y largo plazo (a 4 años), con fases y etapas que se concretizan en planes anuales.

- **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) representa el sello que identifica y caracteriza a la institución educativa, en torno a concepciones que se construyen colectivamente respecto a la tarea de educar (UNESCO, 2011). Es un instrumento técnico- político que orienta el quehacer y la gestión de cada establecimiento educacional, es decir, de cada una de las Salas cuna, Jardines Infantiles, Escuelas o colegios, explicitando su propuesta educacional y especificando de qué manera pondrá en marcha aquello que, en su ideario, “sello o impronta” busca desarrollar en sus niñas, niños y jóvenes, y en la propia comunidad educativa(Subsecretaria de Educación Parvularia,2017)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), constituye el dispositivo base para un conjunto de iniciativas e instrumentos que los establecimientos educacionales - sin importar el o los niveles educativos en los que se organicen o las modalidades educativas que desarrollen - junto con sus comunidades como parte del proceso de mejora continua, materializando esta acción a través del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), instrumento central para la mejora de los procesos educativos, donde a través de diversas iniciativas y acciones, niñas y niños puedan lograr aquellos aprendizajes consignados en las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, y aquellas otras definiciones de la Política nacional de niñez y adolescencia, del Plan de formación ciudadana, y las consideradas en la Ley de inclusión (Subsecretaría de Educación Parvularia,2017).

El PEI de la Escuela de Lenguaje Del Saber ha sido elaborado de acuerdo a las Bases Curriculares de Educación Parvularia del año 2018 y a los Decretos Exento 1300 del año 2002 y al Decreto Exento 170 del año 2010.

- **ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES**

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores se enmarcan en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar. El diseño de este sistema se establece en la “Ley General de Educación” (ley 20.370, promulgada el año 2009) y en la ley que instituye el “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización” (ley 20.529, promulgada el año 2011). Este marco normativo define una institucionalidad que aborda el problema de la calidad educativa desde una perspectiva sistémica, y busca un equilibrio entre la autonomía de los sostenedores, la entrega de apoyo y la exigencia de rendición de cuentas. El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad contempla un conjunto de instrumentos y medidas dirigidos a promover una mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades institucionales de los establecimientos educacionales del país.

Los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo ,Gestión pedagógica , Formación y convivencia y Gestión de recursos(MINEDUC,2014,p.17)

¿Cuáles son los objetivos de los Estándares Indicativos de Desempeño?

Los Estándares Indicativos tienen como objetivo:

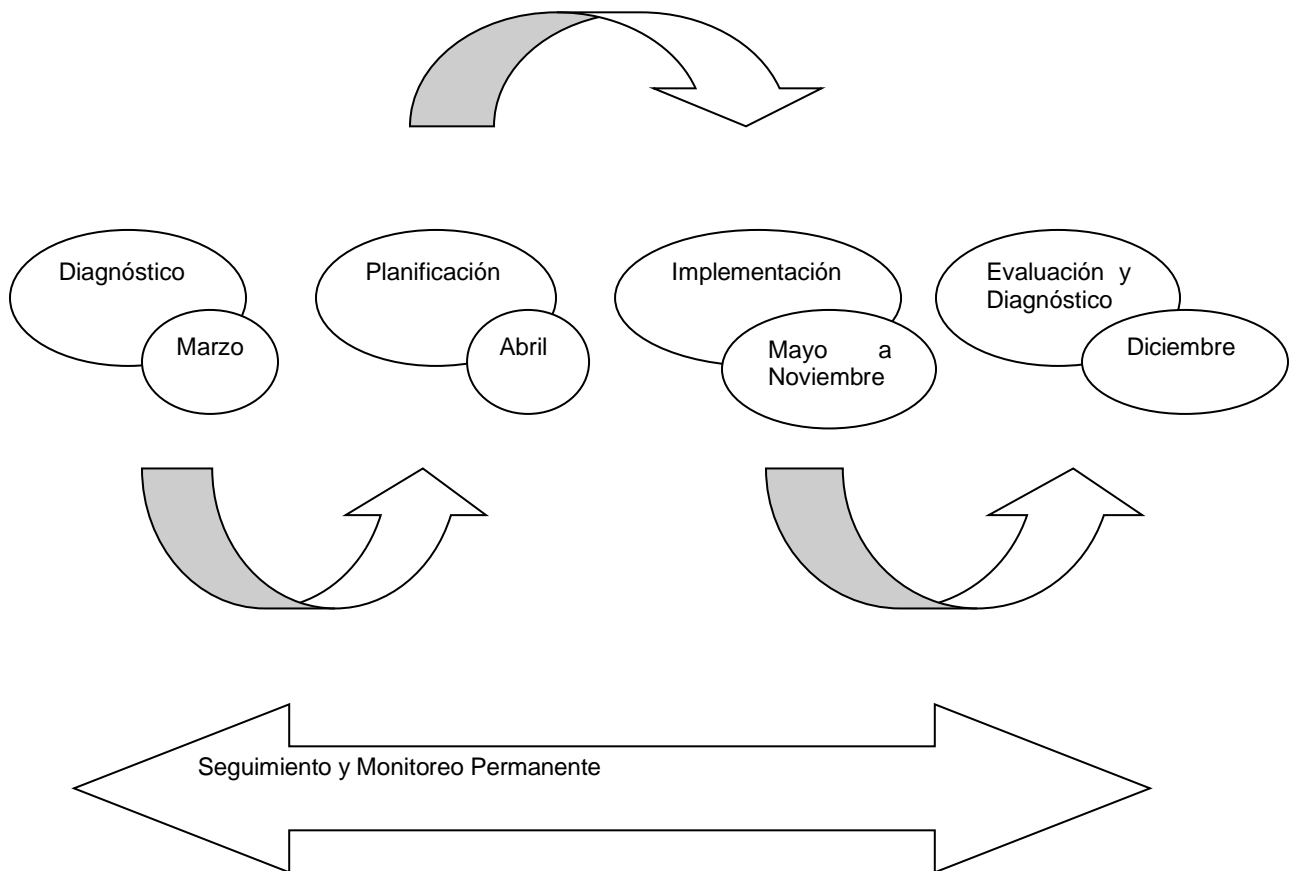
- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño. • Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento (MINEDUC,2014, p.17)

- **PLAN DE MEJORAMIENTO**

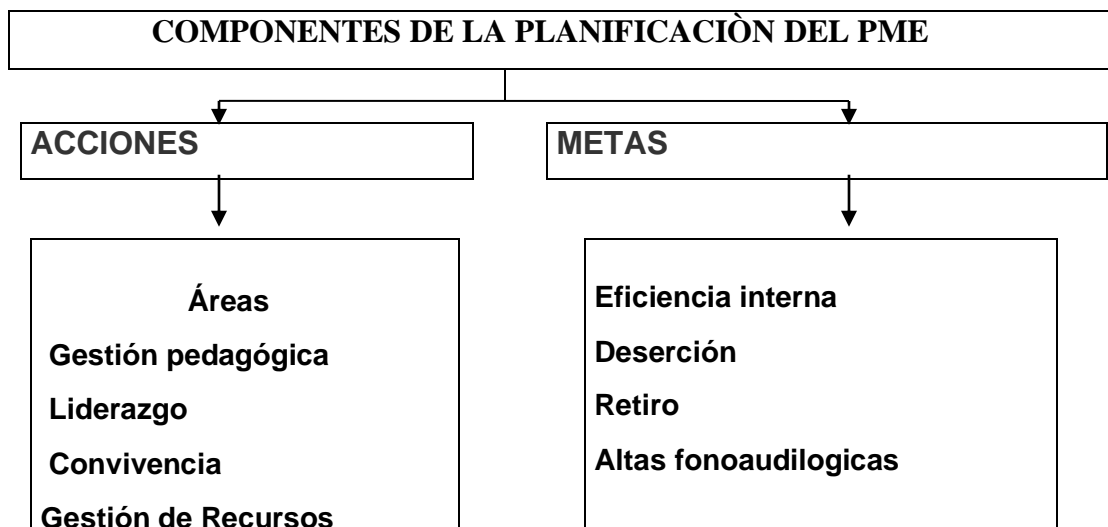
El diseño del presente plan de mejoramiento que se define en este trabajo implica realizar anualmente un Ciclo de Mejora Continua a través de un proceso de diagnóstico de la Gestión Institucional utilizando los estándares indicativos de desempeño y de los aprendizajes, el diseño de actividades en el contexto del plan de mejoramiento en las áreas de gestión que contempla el modelo de calidad, la ejecución de dichas acciones, el seguimiento permanente y la evaluación correspondiente.

ETAPAS DEL CICLO ANUAL DE MEJORAMIENTO

Proceso Anual 2020



Finalmente los componentes de la Planificación del Proyecto de Mejoramiento Educativo se muestran en la siguiente representación:



6. Marco contextual.

A. RESEÑA HISTÓRICA

La Escuela Especial de Lenguaje Del Saber inicia su funcionamiento a comienzos de marzo del año 2008 como respuesta a la falta de un establecimiento en la zona que ofreciera esta modalidad educativa, acondicionando para ello una casa ubicada en el sector céntrico de la ciudad, a un costado de la Municipalidad la cual contaba con 2 salas de actividades con una capacidad para 60 alumnos.

Debido a la necesidad de contar con un espacio con mayor capacidad y una infraestructura nueva y más eficiente, acorde a las normativas vigentes y que satisfaga las necesidades de toda la comunidad educativa es que en el año 2015 se comienza a construir el edificio donde desde el año 2016 hasta la actualidad funciona nuestro establecimiento.

Al pasar los años se han ido construyendo nuevas dependencias para contar con espacios más cómodos y seguros para el quehacer educativo de toda la comunidad educativa, favoreciendo así a las numerosas familias de la comuna de Los Muermos que se han sumado cada año a integrar, permanecer y a confiar en nuestra institución.

Así, La Escuela de Lenguaje Del Saber es validada y reconocida por la comunidad de Los Muermos como una institución que entrega una enseñanza de calidad, con profesionales preocupados y comprometidos con los niños y niñas ,que crea redes con distintas instituciones y que integra a los apoderados en las distintas actividades pedagógicas.

B. ENTORNO

La escuela se encuentra ubicada en el sector oeste de la ciudad de Los Muermos, perteneciente a la comuna de Los Muermos, a 2 cuadras de la Plaza, en la calle Arturo Prat la cual es una de las principales vías de entrada y conexión de la zona urbana de la ciudad, con un entorno que colinda con sitios eriazos y el Centro de Salud de la comuna, considerado este sector con un nivel socio económico medio-bajo por su cercanía a poblaciones más vulnerables de la ciudad. En general, como la ciudad es pequeña, se cuenta con todos los servicios cercanos como consultorio, colegios, supermercados, municipalidad, bomberos entre otros.

La Escuela de Lenguaje Del Saber atiende a niños y niñas de distintos puntos de la ciudad así como también de sectores rurales y de distintos niveles socio económicos y educacionales, pero la mayoría de nuestros alumnos provienen de un nivel socio económico y cultural bajo, con padres ,madres y/o tutores con niveles educativos básicos, lo cual influye en forma negativa en el desarrollo escolar de los alumnos, pero esto se contrarresta con el apoyo familiar que tiene nuestros niños referidos a la cantidad de tiempo que tienen junto a sus madres ya que la mayoría se preocupa de la crianza de ellos.

Cabe destacar, que la escuela está inserta en una ciudad que presenta muy escasos espacios de conocimiento cultural, eventos culturales y/o centros de interés educativo, solo existe una Biblioteca, por lo cual se dificulta enormemente las visitas educativas que se pueden realizar para el apoyo de la enseñanza aprendizaje de los alumnos.

C. IDEARIO

❖ SELLOS EDUCATIVOS

- ✓ Propicia aprendizajes de calidad en las niñas y los niños que sean pertinentes y consideren sus necesidades educativas especiales.
- ✓ Potencia al máximo las capacidades de los alumnos enfocada en el desarrollo de sus habilidades cognitivas.
- ✓ Fomenta el trabajo colaborativo.
- ✓ Fomenta la formación integral en los niños caracterizada por el amor y el respeto hacia el medio ambiente.

❖ VISIÓN

La Escuela Especial de Lenguaje Del Saber aspira a ser un establecimiento educacional integrado, consolidado y reconocido por contribuir con oportunidades significativas especializadas de rehabilitación, con una organización facilitadora del desarrollo integral del niño , con capacidad técnica y vocación profesional, en una infraestructura adecuada, comprometidos con la entrega de una educación de calidad.

❖ MISIÓN

La misión de la Escuela de Lenguaje Del Saber, es atender oportunamente y rehabilitar a los niños y niñas con diagnóstico de Trastornos Específico del Lenguaje Expresivo o Mixto, con el fin de optimizar la competencia lingüística que le permita un armónico desempeño en las exigencias propias del medio, a través del trabajo colaborativo entre todos los miembros de la comunidad Educativa, destacando el rol del educador como un facilitador del aprendizaje, formando niños y niñas integrales con una sólida formación valórica, caracterizada por el amor y el respeto hacia el medio ambiente ,potenciando al máximo todas sus capacidades enfocada en el desarrollo de sus habilidades cognitivas, , facilitando así su integración a la educación regular.

- **FORTALEZAS**

- Se entrega una educación gratuita.
- Se mantiene una dotación completa y permanente de funcionarios.
- Planta docente que en su mayoría tiene una vasta trayectoria en escuelas de lenguaje y continuidad en nuestra escuela.
- Todos los cursos independientes de la cantidad de alumnos, cuentan con técnico en párvulo.
- Contamos con mayor cantidad de horas de fonoaudiología de las necesarias para abordar a los niños(as) con mayores dificultades.
- La escuela cuenta con una infraestructura sólida y de capacidad suficiente, con instalaciones equipadas ,calefaccionadas e implementadas para dar una óptima atención a todos nuestros alumnos. (material didáctico, tecnológico, conexión a internet en toda la escuela, material de oficina e inmobiliario, etc.)
- Contamos con diversos medios de comunicación expeditos y de fácil acceso para los padres y apoderados, con el objetivo de informar y recoger inquietudes y/o sugerencias.
- Se cuenta con un Transporte Escolar gratuito, que presta servicios al establecimiento con una vasta trayectoria, demostrando seguridad y responsabilidad a través de los años.

- **DEBILIDADES**

- Falta de capacitaciones externas a los funcionarios del establecimiento, en temas de pedagógicos y curriculares.
- Falta de espacios para implementar más talleres extracurriculares
- Dificultad en el acceso a interconsultas con diferentes especialistas, en los casos que se requieren.
- Nos encontramos en una calle poco expedita y que no cuenta con estacionamientos.
- Falta de acceso a proyectos que aporten beneficios y/o subvenciones al establecimiento(SEP, , ENLACES, CRA, OTROS)
- Falta de jornadas de reflexión pedagógica.
- Falta de un Plan de Mejoramiento actualizado con capacidad de evaluación y seguimiento.

- **RESULTADOS INSTITUCIONALES CUANTITATIVOS 2019**

DESCRIPCIÓN CUANTITATIVA DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL

Total alumnos por nivel a Diciembre 2019

MATRICULA TOTAL/cap. Max. 90	MM/cap. Max. 45	NT1/ cap. Máx 30	NT2/cap. Máx 15
82	42	26	14

Total alumnos por jornada a Diciembre 2019

JORNADA MAÑANA		JORNADA TARDE	
MEDIO MAYOR A	12	MEDIO MAYOR B	15
PREKINDER A	11	MEDIO MAYOR C	15
KINDER A	14	PREKINDER B	15
TOTAL	37	TOTAL	45

TOTAL RETIRADOS AÑO 2019 marzo a Nov 2019						
MMA	MMB	MMC	NT1 A	NT1B	NT2A	TOTAL
6	3	0	3	1	2	15

Resumen por nivel

	MMA	MMB	MMC	NT1A	NT1B	NT2A
ALTAS fonoaudiológicas	4	7	1	1	3	7
EGRESO S/ALTA	3	3	3	0	1	7
CONTINUIDAD 2020	5	5	11	10	11	0

Resumen establecimiento

Total altas fonoaudiológicas 2019	Total Deserción sin alta Fonoaudiologica diciembre 2019	Total alumno retirados marzo a Noviembre 2019	Total egreso kínder sin alta fonoaudiologica	Total continuidad en la escuela	Egresos kínder +altas fonoaudiológicas
23 alumnos	10	15	7	42	30

Porcentaje altas fonoaudiológicas 2019	Porcentaje retención escolar A DICIEMBRE 2019
28%	80.8%

Se concluye de acuerdo a la tabla anterior que el descriptor que se refiere al porcentaje de retención escolar de la escuela se encuentra con problemas según

los estándares indicativos de desempeño, ya que presenta una tasa de retención menor al 98 %.

7. Diagnóstico Institucional

- **SENTIDOS Y PRECISIONES DEL DIAGNÓSTICO**

El Diagnóstico institucional permite identificar aquellas prácticas que afectan positiva o negativamente en el logro de determinados aprendizajes. Estas prácticas se enmarcan dentro de cuatro áreas que se desprenden del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Dichas áreas son: Gestión del currículum, Liderazgo escolar, Convivencia escolar y Gestión de recursos

El instrumento para levantar el diagnóstico institucional que a continuación se propone, corresponde al instrumento Estándares Indicativos de Desempeño los que son referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos.

- **Rúbrica**

Son Criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión definido. Comprende cuatro niveles de desarrollo:

Desarrollo débil	El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o
------------------	--

	<p>bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.</p>
<p>Desarrollo incipiente</p>	<p>El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.</p>
<p>Desarrollo satisfactorio</p>	<p>El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.</p>
<p>Desarrollo avanzado</p>	<p>El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el nivel de desarrollo satisfactorio.</p>

DIMENSION: LIDERAZGO

SUBDIMENSION: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR					
	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado	Medio de diagnóstico
ESTÁNDAR 1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.			X		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.			X		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.				X	Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.				X	Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.		X			Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.				X	Entrevista al sostenedor

--

SUBDIMENSIÓN: LIDERAZGO DEL DIRECTOR					
ESTÁNDAR 2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	X				Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.			X		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 2.3 El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.			X		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.			X		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.			X		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 2.6 El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.			X		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 2.7 El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante			X		Entrevista al sostenedor
SUBDIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS					
ESTÁNDAR 3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo	X				PEI
ESTÁNDAR 3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.	X				Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	X				PME
ESTÁNDAR 3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.	X				PME
ESTÁNDAR 3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento		X			Entrevista al sostenedor

ESTÁNDAR 3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.		X			Entrevista al sostenedor
--	--	---	--	--	--------------------------

DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN CURRICULAR					
ESTÁNDAR 4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.			X		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.			X		Entrevista al director
ESTÁNDAR 4.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.			X		planificaciones
ESTÁNDAR 4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	X				Entrevista al director
ESTÁNDAR 4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.		X			Planificaciones
ESTÁNDAR 4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.	X				Entrevista al director
ESTÁNDAR 4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.			X		Entrevista al director

SUBDIMENSIÓN: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA					
ESTÁNDAR 5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.			X		Entrevista al director
ESTÁNDAR 5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.			X		Entrevista al director
ESTÁNDAR 5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.			X		Entrevista al director
ESTÁNDAR 5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.			X		Entrevista al director
ESTÁNDAR 5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.		X			Entrevista al director
ESTÁNDAR 5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente			x		Entrevista al director
SUBDIMENSIÓN: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES					
ESTÁNDAR 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.	x				Entrevista al director
ESTÁNDAR 6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa					No aplica

escolar.					
ESTÁNDAR 6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.					No aplica
ESTÁNDAR 6.7 Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.					No aplica

DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

SUBDIMENSIÓN: FORMACIÓN					
ESTÁNDAR 7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.			x		pei
ESTÁNDAR 7.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.		x			Entrevista al director
ESTÁNDAR 7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.					Entrevista al director
ESTÁNDAR 7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso EDUCATIVO DE LOS ESTUDIANTES			x		Entrevista al director

SUBDIMENSIÓN: CONVIVENCIA					
ESTÁNDAR 8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.			x		reglamento Interno
ESTÁNDAR 8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	x				Reglamento interno
ESTÁNDAR 8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.			x		Reglamento interno

SUBDIMENSIÓN: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA					
ESTÁNDAR 9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.			x		pei
ESTÁNDAR 9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.			x		pei
ESTÁNDAR 9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.			x		Entrevista al director

ESTÁNDAR 9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.	x				Entrevista al director
ESTÁNDAR 9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.					No aplica
ESTÁNDAR 9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.		x			pei
DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS					
SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE PERSONAL					
ESTÁNDAR 10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 10.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	x				Entrevista al director
ESTÁNDAR 10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.					No aplica
ESTÁNDAR 10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.	x				Entrevista al director
ESTÁNDAR 10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.			x		Entrevista al

					director
SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS					
ESTÁNDAR 11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 11.2 El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.			x		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.			x		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.			x		Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.		x			Entrevista al sostenedor
ESTÁNDAR 11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.		x			Entrevista al director
SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS					
ESTÁNDAR 12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.				x	Entrevista al director
ESTÁNDAR 12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.					No aplica
ESTÁNDAR 12.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.			x		Entrevista al director
ESTÁNDAR 12.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.	x				Entrevista al director

8. Análisis de resultados.

En líneas generales las prácticas de gestión de la Escuela de Lenguaje Del Saber se encuentran en Nivel de desarrollo avanzado, es decir, el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno.

En cuanto a los medios de diagnóstico, en la mayoría de los estándares no se presentan medio de verificación para corroborar las acciones o se obtienen solamente de entrevistas al sostenedor o al director.

También se puede observar que existen 6 estándares que no se evalúan debido a que la modalidad de enseñanza de la escuela no aplica, generalmente por el nivel de desarrollo de los alumnos.

A continuación se analizan las prácticas de gestión por dimensión y sub dimensión:

DIMENSIÓN LIDERAZGO:

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. La dimensión Liderazgo cuenta con 3 sub dimensiones, encontrándose más descendida la referida a la evaluación de planificación y gestión de resultados, la cual presenta 4 estándares con un desarrollo débil.

SUBDIMENSION: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

La subdimensión LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del

establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

Esta subdimensión, en general se encuentra en un buen desarrollo, presentando 2 estándares con desarrollo satisfactorio y 3 con desarrollo avanzado y sólo 1 con desarrollo incipiente, dando cuenta de la buena disposición y comunicación que existe entre éste, el director y la comunidad educativa en general. El estándar más bajo corresponde al 1.5 que se refiere a la introducción de los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de establecimiento, en la cual el sostenedor informa a la comunidad escolar pero no suele entregar mayores explicaciones de dichos cambios.

SUBDIMENSION: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

La subdimensión LIDERAZGO DEL DIRECTOR describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

En esta subdimensión se encuentra en general en un desarrollo satisfactorio, evidenciando solo 1 estándar con desarrollo débil de los 7 evaluados, el cual corresponde al 2.1, que se refiere que el director no asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento ya que su principal responsabilidad es la gestión administrativa del establecimiento, dedicando la mayor parte de su tiempo a labores administrativas u otras tareas, sin involucrarse en la supervisión ni en el apoyo de los procesos de enseñanzaaprendizaje.

SUBDIMENSION : PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

La subdimensión PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

La evaluación de esta subdimensión se encuentra muy descendida, debido a que 4 estándares de los 6 evaluados corresponden a un desarrollo débil y 2 a un desarrollo incipiente. En general, no existe una actualización y difusión del PEI del establecimiento, realiza un proceso de autoevaluación informal al final del año escolar, el plan de mejoramiento es inconducente debido que las metas no son concretas o medibles y no se cuenta con un sistema para monitorear el avance del plan, sólo organiza los datos más expeditos y solo los usan para tomar decisiones en ciertas áreas o tareas específicas, o los usan de forma poco consistente en diversas áreas.

DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.

Esta dimensión consta de 3 subdimensiones, en las cuales se observa una evaluación menos eficiente en la subdimension gestión curricular ya que de los

7 estándares 2 presentan desarrollo débil y 1 desarrollo incipiente. La subdimensión mejor evaluada es enseñanza y aprendizaje en el aula, debido a que la mayoría de los estándares corresponde a un desarrollo satisfactorio.

SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN CURRICULAR

La subdimensión GESTIÓN CURRICULAR describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnicopedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

En general, esta subdimensión se encuentra como la menos eficiente dentro de esta dimensión, ya que 2 estándares se evalúan como débiles. En el estándar 4.4 el director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases rara vez o nunca y en el estándar 4.6 el director y el equipo técnico-pedagógico no organizan con los profesores instancias de análisis de los resultados obtenidos, o bien solo se reúnen al final del año escolar.

SUBDIMENSIÓN: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

La subdimensión ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Se puede observar una buena evaluación en esta área, enfocada en 5 estándares como desarrollo satisfactorio, y sólo 1 con un desarrollo incipiente de

los 6 que se consideran en esta subdimensión. El estándar con desarrollo incipiente corresponde al 5.5 debido a que los profesores inician y finalizan las clases puntualmente, pero tardan entre diez y quince minutos en las actividades previas al comienzo de la lección.

SUBDIMENSIÓN: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

La subdimensión APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

En esta subdimensión se evalúan 4 estándares de los 7, debido a que en 3 de ellos no aplica la evaluación, el primero porque el establecimiento no imparte estudios secundarios y los otros 2 porque el establecimiento no participan de los programas mencionados.

De los 4 estándares evaluados, 3 de ellos se encuentran en un desarrollo satisfactorio, y sólo el estándar 6.2 en un desarrollo débil, ya que el establecimiento no potencia a los estudiantes con habilidades destacadas.

DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

La dimensión Formación y convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.

De las 3 subdimensiones evaluadas, se observa un desempeño más bajo la correspondiente a participación y vida democrática y mejor evaluada se observa que corresponde a la subdimensión formación.

SUBDIMENSIÓN: FORMACIÓN

La subdimensión FORMACIÓN describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

Corresponde a la subdimensión mejor evaluada en esta dimensión, ya que 6 de los 7 estándares evaluados se enmarcan en un desarrollo satisfactorio y solo 1 de ellos se evalúa como desarrollo incipiente, el cual corresponde al 7.2 ya que El establecimiento define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos, pero este solo se limita a acciones puntuales y aisladas y el establecimiento cuenta con un encargado de convivencia, pero en la práctica éste no dispone de eficiencia suficiente a la implementación del plan de formación.

SUBDIMENSIÓN: CONVIVENCIA

La subdimensión CONVIVENCIA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

Esta subdimensión es la segunda mejor evaluada en esta dimensión, ya que de los 7 estándares , solo 1 corresponde a desarrollo débil, el cual es el 8.3 en el cual se encontró que el establecimiento no difunde el Reglamento o Manual de Convivencia, y la mayor parte de la comunidad educativa lo desconoce y el establecimiento revisa el Reglamento o Manual de Convivencia cada dos años o más.

SUBDIMENSIÓN: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA

La subdimensión PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

Es la subdimensión más débil de esta dimensión, observándose que de los 6 estándares 3 corresponden a desarrollo satisfactorio, 1 en desarrollo incipiente, 1 desarrollo débil y 1 que no se evaluó debido a que por la edad de los alumnos del establecimiento éste no contempla centro de Alumnos

El estándar con desarrollo incipiente corresponde al 9.6 ya que El establecimiento solo mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes sobre algunos temas, por ejemplo, asuntos prácticos o administrativos.

El estándar con desarrollo débil es el 9.4 debido a que el establecimiento no cuenta con un Consejo Escolar representativo de todos los estamentos de la comunidad educativa; este sesiona menos de cuatro veces al año; o este no es informado, escuchado y consultado en la mayoría de las materias relevantes establecidas por la normativa educacional vigente y el establecimiento no cuenta

con un Centro de Padres y Apoderados, o bien la mayoría de sus miembros son nombrados arbitrariamente o sin acuerdo con la normativa educacional vigente.

DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS

La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa.

Esta dimensión comprende 3 subdimensiones, destacándose como mejor evaluada la correspondiente a Gestión de Recursos Financieros, ya que de los 6 estándares solo 2 se evalúan como desarrollo incipiente y 4 como desarrollo satisfactorio.

SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE PERSONAL

La subdimensión GESTIÓN DE PERSONAL describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

En esta subdimensión se encuentran 2 estándares con un desarrollo débil 6 con desarrollo satisfactorio y un estándar que no se considera ya que los docentes del establecimiento aun no han sido evaluados en Evaluación Docente. Esta subdimensión corresponde a la más descendida en esta dimensión.

De los estándares con desarrollo débil, se encuentran el 10.4 ya que no existe una evaluación del personal por parte del equipo directivo y 10.6 en el que el establecimiento no implementa procedimientos ni prácticas de inducción del personal y no gestiona ni financia cursos de perfeccionamiento para capacitación .

SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

La subdimensión GESTIÓN DE PERSONAL describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

Esta subdimensión contiene 6 estándares, considerándose la mejor evaluada entre las 3 de esta dimensión, debido a que solo se encuentran 2 estándares con desarrollo incipiente que corresponden al 11.5 en el que el establecimiento no gestiona adecuadamente la adjudicación y la ejecución de los programas: pierde oportunidades por no cumplir con las exigencias a tiempo, no revisa que llegue todo lo estipulado o no monitorea la implementación y el 11.6 en que el establecimiento se relaciona esporádicamente con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua y conoce y utiliza esporádicamente las redes disponibles.

SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

De los 5 estándares evaluados en esta subdimensión se encuentran 1 con desarrollo avanzado, 2 con desarrollo satisfactorio, en que no aplica la evaluación del estándar por la modalidad de enseñanza y un estándar con desarrollo débil el cual corresponde al 12.5 en que el establecimiento no cuenta con un inventario del equipamiento y material didáctico, o bien este no es actualizado anualmente.

9. Plan de mejoramiento.

Dimensión	ObjetivoEstratégico	MetaEstratégica
Liderazgo	Instalar en el establecimiento un proceso sistemático de autoevaluación anual que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa y que sirva como una herramienta para la toma de decisiones educativas .	Se realiza el 100 % del proceso de autoevaluación anual.
Gestión Pedagógica	Instalar un sistema de monitoreo permanente de la implementación curricular y los resultados de aprendizaje. Implementar un sistema de acompañamiento al aula considerando la autoevaluación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas, que permita mejorar constructivamente la calidad de éstas, favoreciendo así la calidad de los aprendizajes de los estudiantes	Se realiza el 100% del sistema implementado.
Formación y Convivencia	Establecer un sistema de revisión anual y difusión del Manual de Convivencia escolar a todos los miembros de la comunidad educativa que asegure su conocimiento.	Se realiza el 100% del sistema implementado.
Gestión de recursos	Instalar un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal	Se realiza el 80% del sistema implementado.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Planificación y gestión de resultados	Instalar en el establecimiento un proceso sistemático de autoevaluación anual que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa y que	Se realiza el 100 % del proceso de autoevaluación anual	Se realizará una reunión al final del año escolar en la cual participará el Consejo Escolar con la finalidad de analizar el cumplimiento	Consejo Parvulario

		<p>sirva como una herramienta para la toma de decisiones educativas .</p>		<p>de las metas y objetivos propuestos en el Pei.Se realizará una encuesta de satisfacción a padres y apoderados en el mes de Septiembre de cada año escolar para diagnosticar posibles fortalezas y debilidades.</p>	
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	<p>Instalar un sistema de monitoreo permanente de la implementación curricular y los resultados de aprendizaje. Implementar un sistema de acompañamiento al aula considerando la autoevaluación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas, que permita mejorar constructivamente la calidad de éstas, favoreciendo así la calidad de los aprendizajes de los estudiantes</p>	<p>Se realiza el 100% del sistema implementado.</p>	<p>Se analizará los resultados de las evaluaciones en forma trimestral mediante la creación de una plantilla que indique los objetivos de aprendizaje y que facilite su análisis.</p>	Directora
Convivencia Escolar	Convivencia	<p>Establecer un sistema de revisión anual y difusión del Manual de Convivencia escolar a todos los miembros de la comunidad</p>	<p>Se realiza el 100% del sistema implementado.</p>	<p>Se realizara una jornada de trabajo al inicio del año escolar con todos los representantes de la comunidad educativa para</p>	Consejo Parvulario

		educativa que asegure su conocimiento.		la revisión y actualización del Manual de Convivencia. Se entregará una copia del Manual de Convivencia escolar en la primera reunión de apoderados a cada uno de ellos. Se realizarán paneles informativos con un enfoque didáctico para la apropiación de las normas por parte de los niños.	
Gestión de Recursos	Gestión de personal	Instalar un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal	Se realiza el 80% del sistema implementado.	Se confeccionará una pauta de evaluación y se aplicará al personal docente y asistente técnico y profesional, que considere el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales, el cual se realizará al finalizar cada semestre académico.	Directora

10. Bibliografía

Ministerio de Educación. (2019). Plan de Mejoramiento Educativo Orientaciones para su Elaboración. Recuperado de https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf.

Ministerio de educación (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Recuperado de http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Ministerio de Educación. (2 de julio de 2009). Ley General de Educación. [Ley 20370,2009].

Ministerio de Educación. (27 de agosto de 2011). Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. [Ley 20529,2011].

Ministerio de Educación. (2016). Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Recuperado de http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca_digital_historica/orientacion/sin_anio/modelocalidadge.pdf

Subsecretaria de Educación Parvularia. (2017). Orientaciones para elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en Establecimientos de Educación Parvularia. Recuperado de <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/34/2017/03/Orientaciones-para-Elaborar-el-Proyecto-Educativo-Institucional-en-Establecimientos-de-Educaci%C3%B3n-Parvularia.pdf>

