



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD
TRABAJO DE GRADO II
Diagnóstico Institucional
Y
Plan De Mejoramiento Educativo
Escuela Municipal F-308 Guacolda
Comuna De Lautaro**

Integrante(s):

**Mellado Velasquez, Cyntia Nicolle
13.514.814-8**

-

Institución Educativa:

**-ESCUELA MUNUCUPAL F-308 GUACOLDA
COMUNA DE LAUTARO**



INDICE

INTRODUCCIÓN	3
ASPECTOS ANALÍTICOS–SITUACIONALES	6
Reseña Histórica De La Institución Educativa	6
Identificación General Del Establecimiento Educativo:	7
MARCO TEÓRICO	14
DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO (Corresponde a la obtención de datos del establecimiento. Los cuales dicen relación con: su historia, resultados académicos, curriculares, financieros, comunitarios, infraestructura, recursos humanos, entre otros).	41
ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (áreas y dimensiones).	43
DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (evidencias y niveles).	48
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	48
PLAN DE MEJORAMIENTO.	49
BIBLIOGRAFÍAS.	54

INTRODUCCIÓN

El presente diagnóstico Institucional, es parte del trabajo de Grado II del Magíster en Educación mención Gestión de Calidad impartido por la Universidad Miguel de Cervantes y tiene como propósito diagnosticar, analizar y dar solución creativa a una problemática existente en el establecimiento educacional en el cual la alumna que suscribe se encuentra desarrollando sus funciones.

Este trabajo basado en el modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar pretende entregar un plan de Mejora Educativo, en el cuál se describirán actividades sustentables en el mediano y largo plazo, permitiendo mejorar aquellos aspectos deficientes detectados en el diagnóstico realizado al establecimiento.

Teniendo en consideración que la organización de la comunidad es la clave para realizar una adecuada gestión Educativa. Lo principal es analizar si existe un sistema claro de comunicación, si existe un buen Liderazgo que brinde efectos positivos en el clima de la organización, propiciar eficiencia y eficacia en los procesos, y por último tener presente que los objetivos y resultados esperados estén claros para todos y que estos sean compartidos a toda la unidad educativa y de no ser así tratar de mejorar nuestro accionar.

La construcción del Trabajo de Grado II se desarrollará a partir de los siguientes Núcleos Temáticos:

- Diagnóstico de la situación inicial de la escuela, en cuanto a las áreas de Gestión Institucional.
- Análisis de los Resultados del Diagnóstico.
- Elaboración de un Plan Estratégico (Plan de Mejoramiento Educativo) para la escuela.

El análisis se funda en las distintas áreas de Gestión Institucional que se describen a continuación:

Gestión Escolar: entenderemos por gestión escolar el conjunto de acciones pedagógicas, administrativas, financieras, organizativas y de evaluación– orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas.

Liderazgo: *El principio del liderazgo en una organización educativa apunta a canalizar las capacidades y la influencia interpersonal hacia el logro de resultados de aprendizaje en los estudiantes. Estimular la noción de liderazgo, desde el nivel directivo hasta la base de la organización, agiliza la toma de decisiones y se generan experiencias que mejoran el clima no sólo en términos de cohesión interpersonal sino también en función de prioridades y objetivos.*

Convivencia Escolar: *“Se entenderá por buena convivencia escolar la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes”.*(Párrafo 3º Ley 20536 Art. UNICO N° 2 Convivencia Escolar D.O. 17.09.2011)

Gestión de recursos: entendido como la capacidad de proveer, administrar y dar buen uso a los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros necesarios para la labor educativa dentro de un establecimiento en particular.

Gestión curricular: La Gestión curricular dice relación con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas. Lo anterior implica, implementar y monitorear el currículo permanentemente.

La organización curricular es una guía educativa donde se encuentra el marco legal, la estructura del PEI, los planes de estudio, el concepto curricular, conceptos y dimensiones del PEI.

En definitiva son las prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que este establecimiento conoce y desarrolla permanentemente acciones tendientes a mejorar sus prácticas y que posee una organización centrada en el alumno, liderazgo, ambiente de involucramiento, enfoque de proceso, enfoque de sistemas, mejoramiento continuo, enfoque para la toma de decisiones y beneficio mutuo, que a su vez, cada uno de los objetivos de gestión están plasmados en el Proyecto Educativo Institucional elaborado para el periodo 2011, 2012 buscando alcanzar las características de una escuela efectiva se presenta bajo el modelo de Aseguramiento de la Calidad de la gestión escolar el diagnóstico de la situación educativa de la escuela Municipal F-308 de la comuna de Lautaro.

ASPECTOS ANALÍTICOS–SITUACIONALES

Reseña histórica de la Institución Educativa

Nuestra Unidad Educativa nace el año 1972, en el sector Guacolda de la Ciudad de Lautaro, específicamente en Barros Arana S/N. En los años de su fundación era el único establecimiento educacional Municipal de este sector.

El sector Guacolda se encuentra emplazado al Oriente de nuestra comuna, y lo divide del resto de la ciudad el Rio Cautín. Por lo que se caracteriza por ser un lugar periférico de la ciudad que actualmente cuenta con buenas vías de acceso.

Desde el año de su fundación hasta el año 2003 el edificio fue el mismo y sólo durante el año 2004 fue ampliado construyéndose un segundo piso para permitir el ingreso a la JECD, lo que no llegó el mismo año por falta de reparación del primer piso, atrasando con ello, esta innovación tan necesaria en este sector de la ciudad por las características de su alumnado, vulnerabilidad y nivel sociocultural.

En el año 2006 se concluye la obra y se solicita a través de un proyecto presentado a la Dirección Provincial Cautín Norte, la autorización para iniciar la JECD.

Respondiendo a nuestros requerimientos y comunidad en general, se pone en marcha la JECD en el mes de Agosto del año 2007 desde 1° a 8° año básico.

La JECD da cumplimiento una vez más a este esperado y necesario anhelo ya que con el aumento progresivo de la población y las malas condiciones de vida de las familias ocasionado por el bajo nivel de desarrollo del sector y las altas tasas de desempleo, por la falta de oportunidades laborales hacen que el establecimiento se plantee objetivos que vayan en respuesta de las demandas de la población.

Desde el año 2008 el establecimiento se ha caracterizado por el trabajo coordinado del equipo de gestión.

Desde el año 2010 comienza a desarrollar el primer proyecto educativo Institucional.

A la fecha existe una estructura organizacional que permite llevar a cabo los planes y programadas de manera coherente con las políticas nacionales y comunales y se a podido plasmar en cada uno de los objetivos plasmados en el PEI institucional.

FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

Participación Comunidad Escolar	
Consejo Escolar	Análisis del reglamento de convivencia Reuniones mensuales
Centro de Padres	Reuniones mensuales Participación consejos técnicos Reuniones consejo escolar a nivel comunal ,DAEM
Centro de Alumnos	Reuniones mensuales Reuniones consejo escolar
Consejo de Profesores	Reuniones semanales Talleres de análisis
Asistentes de la Educación	Participación de de consejos técnicos Reuniones consejo escolar.
Equipo Directivo	Participación de consejos técnicos, reunión de profesores y reunión general de padres y apoderados.
Sostenedor	Reunión general de Directores Participación en Consejo Escolar

Identificación General del Establecimiento Educacional:

Nombre:	ESCUELA F - 308 GUACOLDA
Dirección:	BARROS ARANA 580
Fono:	531989
RBD:	5828-9
Dependencia:	MUNICIPAL
Sostenedor:	JUAN SANHUEZA VIDAL
Equipo directivo y técnico pedagógico:	
Director del Establecimiento:	JAIMÉ PONCE TOLEDO jponce64@hotmail.com

E-mail Director:	
Inspector General:	OSCAR SEGUEL VIVEROS
Jefe de U.T.P.:	SYLVIA RODRÍGUEZ MORIS
Coordinadora UTP :	ADRIANA CID BARRA

Equipo Docente:

N o Ord en	Docentes	Cargo
1	Lilian Muñoz Gutiérrez	Educadora
2	Adriana Cid Barra	Educadora
3	Paola Medina Leal	Docente
4	Barbara Villarroel Courvis	Docente
5	Aurelia Olmazábal Ramos	Docente
6	Oriana Díaz Saldías	Docente
7	Lidia Sanhueza Muñoz	Docente
8	Dayana Igor Sepúlveda	Docente Diferencial
9	Mabel Cárdenas Bravo	Docente
10	Vanessa Ulloa Urra	Docente
11	Marta Zabala Gallegos	Docente
12	Julie Salazar Becerra	Docente
13	Cristina Flandez Tapia	Docente
14	Mónica Montecino Sandoval	Docente Diferencial
15	Lilia Chaparro Guzman	Docente
16	Cristina Poblete San Martin	Docente
17	Fernanda Silva González	Docente Diferencial
18	Ivonne Trichet Pantoja	Docente Integración

19	Sylvia Rodríguez Moris	Docente Directivo Técnico
20	Oscar Seguel Viveros	Docente Directivo
21	Jaime Ponce Toledo	Docente Directivo
Otros profesionales		
	Cuatro	Asistente de educación
	Una	Psicóloga
	Una	Trabajadora social
	Una	Fonoaudióloga
	Un	Técnico en Informática

Niveles educativos de la institución/modalidad de enseñanza:

Matrícula por nivel educativo:

<i>Niveles</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Transición	2	1	29
Uno	8	9	
Transición Dos	2	3	31
	4	0	
Primero	2	2	43
	4	5	
Segundo	3	2	20
	0	2	
Terceros	3	2	

	7	9	26
Cuarto	3 1	3 6	34
Quinto	2 9	32	43
Sextos	4 7	30	32
Séptimos	3 9	5 0	33
Octavos	3 8	3 3	55
Total	32 7	30 6	3 46

IVE: 60.00%

SIMCE:

4° Año Básico	Lenguaje	Matemática	Ciencia	Promedio
2002	247	227	248	240
2005	219	201	195	205
2006	216	211	224	217
2007	233	220	224	225
2008	254	224	230	236
2009	220	203	229	217
2010	265	250	254	256

8º	Lengu	Matemati	C.	C.
-----------	--------------	-----------------	-----------	-----------

Año Básico	aje	ca	Naturales	Sociales
1999	222	225	2 1 8	
2001	214	223	2 1 2	22 0
2004	205	212	2 1 6	21 4
2007	226	220	2 2 6	22 2
2009	223	229	2 2 3	20 9

MARCO FILOSÓFICO CURRICULAR

- Visión:

“Que en el periodo de tres años nuestra Unidad Educativa, sea una Escuela efectiva que propende a formar niñas y niños íntegros, creativos, innovadores, proactivos, tolerantes, con capacidad crítica, competentes, autónomos, exitosos en el ámbito personal, escolar y social, con capacidad de adaptarse a los cambios y que sean capaces de aportar al desarrollo de sus familias, su entorno más cercano y su país.

-Identidad y Misión:

“Ofrecer un servicio de Educación de calidad en mejora continua, pertinente, valórica, inclusiva con igualdad de oportunidades a los niños y niñas desde NT1 a 8º año básico, a fin de formar personas íntegras, competentes creativas y exitosas, que responda a las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad local, regional y nacional, haciendo parte de la formación de los alumnos a sus familias a las instituciones del sector Guacolda y a toda la red de servicios disponible para ello, incorporando un modelo de gestión Estratégico. Utilizando una mirada holística frente a los cambios e innovaciones hacia las exigencias del futuro. También ofreceremos a nuestro alumnos y sus familias el apoyo de profesionales del ámbito psicosocial para mejorar los resultados de aprendizajes reflejados de una u otra forma en el SIMCE, comprometiéndonos a estar siempre por sobre la media nacional y regional”.

Valores y principios institucionales:

Los valores son parte esenciales de la calidad humana propios de cada persona y del entorno en que vive.

La Escuela Guacolda reforzará los valores que le permitirán a los Alumnos enfrentar el futuro con una capacidad más crítica, respetándose a sí mismo y a sus semejantes, siendo solidario, tolerante, principalmente que sepa adaptarse a los problemas e imprevistos que se le presenten en el día a día y siempre pensando en el futuro.

Nuestra Comunidad Educativa practicará valores como: el respeto por la verdad y la justicia, la tolerancia, la solidaridad, la responsabilidad, el amor a la vida y a la naturaleza.

Valorarán el aprendizaje como una actividad permanente y responsable destinada a la humanización, la espiritualidad, el bienestar y la felicidad, considerándose ellos, los principales actores.

Fundamental será, el fortalecimiento y valorización de la familia en el apoyo a la Escuela y sus estudiantes.

Principios Institucionales

a) Un Currículum como proceso cognitivo que enfatiza el cómo enseñar, el desarrollo de las operaciones intelectuales del que aprende haciendo y el desarrollo de las habilidades intelectuales del pensar.

b) Currículum centrado en el futuro, alumnos(as) educados para poder intervenir activamente y ser agentes que orienten el cambio en la sociedad que les toque vivir.

La Concepción Curricular que orienta este proyecto es el enfoque humanista trascendente que considera al alumno(a) como persona; la educación como un proceso que facilita el surgimiento de los rasgos que le son propios en cuanto ser individual y social, proveer los medios para la autonomía y el desarrollo personal de los alumnos.

Proceso de Aprendizaje

El proceso de enseñanza aprendizaje estará basada en la Malla curricular entregada por el Ministerio de Educación, incorporándole actividades y metodologías que nos permitan rescatar elementos de nuestra realidad comunal y regional, generando proyectos innovadores que enseñen por medio de los problemas del diario vivir, de manera de poder ir llevando a la práctica los aprendizajes.

Convivencia

Las normas de convivencia estarán basadas en los derechos del niño y los derechos humanos, los que se plasmaran en los Objetivos Fundamentales Transversales y en un Programa de Convivencia Escolar basado

en un protocolo de actuación, controlando y educando en la disciplina el respeto por el otro y por su propia integridad; apoyado por los Inspectores, docentes, asistentes de la educación y sus Familias.

Las situaciones de conflicto se manejarán a través del diálogo respetando cada parte, sus derechos y responsabilidades de acuerdo al Protocolo de actuación, logrando una toma de conciencia tras la forma de su actuar, agotando todos los mecanismos al alcance para lograr la modificación a la conducta y o situación conflictiva que se produzca. .

Perfil de egreso de los alumnos por nivel y/o modalidad:

Perfil del alumno

EL ALUMNO DE ESTE ESTABLECIMIENTO DEBE SER:

- 1.-Responsable en las diferentes actividades que le corresponda participar ya sea en el ámbito escolar, extra escolar, familiar y/o social.
- 2.-Respetuoso de sí mismo, sus compañeros, profesores, y su entorno Ecológico.
- 3.-Con fuerte sentido común, solidario, generoso, leal, con gran pertenencia con su escuela, familia y comunidad.
- 4.-Autodisciplinado y laborioso con un alto espíritu de superación.
- 5.-Con una autoestima alta.
- 6.-Dominante de materias y contenidos fundamentales.
- 7.- Amante de los valores patrios y su historia.
- 8.-Honesto consigo mismo y con los demás, ser congruente en el pensar y en el hacer.
- 9.-Democrático, que adquiera las bases para ser una persona respetuosa y tolerante con las creencias, la idiosincrasia, las tradiciones de su sociedad y la de otros.
- 10-Creativo, capaz de expresarse en todos los espacios de aprendizaje donde manifieste la mayoría de sus habilidades y potencialidades.

11- Egresar de Octavo año con un amplio dominio de los contenidos de Enseñanza básica, buen nivel de comprensión lectora manejo del lenguaje escrito y lenguaje matemático.

Perfil del Profesor

EL PROFESOR DEBE SER:

- 1.-Una persona afectiva, empática, creativa, alegre, tolerante, alta autoestima, leal.
- 2.-Respetuoso de su persona, con sus pares y sus alumnos.
- 3.-Sustentador de valores espirituales, morales, sociales, culturales y éticos.
- 4.-Con alto dominio y manejo de contenidos en su práctica pedagógica.
- 5.-Comprometido con el aprendizaje de sus alumnos.
- 6.-Con dominio de grupo.
- 7.-Con actitud y permanente disposición al cambio.
- 8.-Un facilitador del aprendizaje.
- 9.-Emocionalmente equilibrado y de buen carácter.
- 10.-Comprensivo y justo.
- 11.-Responsable de sus actos, con alto sentido de integración y trabajo en equipo.
- 12.-Cuidadoso de la puntualidad.
- 13.- Educar para la vida.

MARCO TEÓRICO

Los estándares de la enseñanza y el aprendizaje necesitan mejorar y hacerlo de manera continua para que las escuelas consigan asegurar que los niños y los jóvenes puedan ser exitosos en el futuro. Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden. Para aumentar su influencia, los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo al:

- Supervisar y evaluar el desempeño de los maestros.
- Realizar y organizar la instrucción y la tutoría.
- Planificar la formación profesional del maestro.
- Organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo.

La pedagogía está cambiando y ara tener éxito en la sociedad del conocimiento actual, los niños y los jóvenes necesitan cambiar en formas más fuertes de aprendizaje activo y constructivista que enseñe la comprensión y la independencia. Hay también una demanda creciente de individualización y personalización que puedan ofrecer oportunidades de aprendizaje incluyentes y sensibles a los ambientes multiculturales para grupos de estudiantes cada vez más diversos. Los líderes escolares necesitan dominar estas nuevas formas de pedagogía de modo que puedan supervisar y evaluar la práctica de sus maestros. Los directores escolares, como líderes del aprendizaje, pueden establecer comunidades de práctica eficaz en las cuales la formación profesional continua se vuelva más sofisticada y se integre al quehacer del día laboral.

Los centros de autonomía y rendición de cuentas están cambiando

Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizadas y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas. La descentralización tiene desventajas, así como beneficios. Por ejemplo, el control a nivel escolar de los presupuestos delegados crea oportunidades para que los líderes escolares asignen recursos a las áreas de desarrollo prioritario, pero aumenta la carga de la administración financiera, dejando menos tiempo para concentrarse en la enseñanza y el aprendizaje. Los líderes escolares ahora son responsables a menudo de los resultados de aprendizaje de docentes y alumnos,

cuando con anterioridad lo eran por sus contribuciones a los procesos de aprendizaje.

La política y la práctica necesitan trabajar mejor en conjunto

La política gubernamental diseñada para cambiar la práctica en las escuelas sólo puede funcionar cuando es congruente con otros procesos, sistemas y prioridades escolares. La implementación eficaz depende de la motivación y las acciones de los líderes escolares. Los responsables de política educativa necesitan involucrar a los líderes escolares en un diálogo y consulta significativos y continuos acerca del desarrollo y la formulación de políticas. Los líderes escolares que sienten que la reforma les pertenece tendrán mayor probabilidad de comprometer a su personal y a sus alumnos en la implementación y el sostenimiento de los cambios.

Las escuelas son confrontadas por un entorno cada vez más complejo

En las sociedades rápidamente cambiantes, las metas para las escuelas y los medios para lograrlas no son siempre claros y estáticos. Las escuelas se encuentran bajo tremenda presión para cambiar y los líderes escolares deben permitir a los maestros y a los estudiantes tratar con eficacia los procesos de cambio. Los directores de las escuelas más exitosas en circunstancias difíciles por lo común son conocidos por los padres de familia y la comunidad en general; asimismo, están comprometidos con ellos y gozan de su confianza. Buscan mejorar el logro y el bienestar para niños y jóvenes al involucrar a empresas, clubes deportivos, grupos de fe y organizaciones comunitarias. Los líderes escolares también colaboran cada vez más con los líderes de otras escuelas y con el distrito para compartir los recursos y habilidades necesarios para brindar una gama diversa de oportunidades de aprendizaje y servicios de apoyo.

Tres barreras principales deben vencerse para que las escuelas resuelvan con éxito estos desafíos:

- *Las funciones de los directores se están intensificando.* Dado que el trabajo de dirigir una escuela se ha expandido y ha adquirido mayor complejidad, se observa

cada vez más que las funciones y responsabilidades que se esperan de los directores exceden con mucho lo que una sola persona puede lograr.

- *La profesión está envejeciendo.* El líder escolar promedio en los países de la OCDE tiene 51 años de edad y se retirará dentro de los próximos cinco a 10 años. Además de mejorar la calidad del liderazgo escolar actual, es imperativo desarrollar planes claros para el liderazgo futuro y para procesos eficaces de sucesión del liderazgo.

- *Las condiciones de trabajo son poco atractivas.* Muchos países enfrentan números decrecientes de solicitudes para puestos de dirección. Se tienen imágenes negativas de un puesto que a menudo se considera que tiene una carga excesiva de trabajo, que ofrece formación y preparación insuficientes, salarios inadecuados y malas condiciones de trabajo. En particular, los directores adjuntos y los directores y maestros sienten que los incentivos adicionales ofrecidos a los directores son demasiado pequeños para compensar el gran aumento en la carga de trabajo.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

1.-Instrumento orientador de la gestión institucional que contiene en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la gestión educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

2.-Instrumento de planificación que guía a la institución en su desarrollo a la consecución de las grandes metas o sueños comparados por la propia comunidad educativa; responde a quiénes somos, qué nos proponemos, cómo nos organizamos.

3.-Instrumento técnico y político que orienta el que hacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla.

Expresa en forma escrita la misión y visión guía su acción de transformación y es compartido por todos sus integrantes, en tanto es el fruto de un proceso de reflexión democrática de todos los actores involucrados en los aprendizajes de sus alumnos y de toda la comunidad; implica el avance en los niveles de participación de todos los actores hacia el logro de una mayor autonomía e identidad para la escuela, Como instrumento de gestión, debe articular los distintos ámbitos o dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas: acciones pedagógico-curriculares, administrativo organizativas, financieras, comunitarias, sistémicas y convivenciales.

La **utilización sistemática periódica del Modelo EFQM** por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- La **comprensión** profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección del establecimiento.
- La **evaluación** de la situación de la misma en cada una de las áreas.

El **Modelo Europeo de Excelencia Empresarial**, conocido como **Modelo EFQM** está patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad.

El **Modelo EFQM** es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de

gestión.

La **utilización sistemática y periódica del Modelo EFQM** por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- La **comprensión** profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La **evaluación** de la situación de la misma en cada una de las áreas.

El Modelo EFQM consta de dos partes:

- Un conjunto de *criterios* de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. Hay dos grupos de *criterios*:

Los *Resultados* (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

Los *Agentes* (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada "lógica REDER".

Los *resultados* han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes. Los *agentes* han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros **aspectos del sistema de gestión**, su efectividad ha de revisarse periódicamente

con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.



¿Qué dificultades se encuentran para aplicar el Modelo EFQM?

El principal problema es el *desconocimiento*. **Conocer el Modelo EFQM es amarlo**; la gente se queda extraordinariamente sorprendida de la sencillez que tiene el modelo, de ese *sentido común estructurado*. Sin embargo, hay que vencer reticencias porque supone un cambio de cultura y *todo cambio genera un rechazo inicial por el nivel de exigencia y mejora continua*. Uno vive más cómodo con una continuidad y esto trata de **estructurar la mejora continua** y la innovación no por una moda sino para ser competitivos.

Gestión de recursos

Recursos humanos

Arias Galicia, L Fernando y Heredia Espinosa, Víctor, (2006), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO, (sexta edición), editorial Trillas, ciudad de Mexico, Distrito Federal.

Objetivos. El objetivo básico de un Área o Departamento de Recursos Humanos, con estas funciones, es el de alinear las políticas de RRHH con la(s) estrategia(s) de la organización o empresa, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Función. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas o sub áreas, como las de Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Capacitación y Desarrollo. Las áreas dependen de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos esté presente. También pueden existir algunos otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los trabajadores, entre otros, pero las principales son las primeras mencionadas.

El Sistema de Administración de Recursos Humanos. En general, la función Recursos Humanos incluye siempre una parte importante de tareas administrativas y repetitivas en la mayoría de las organizaciones. Éstas tienen integradas, de forma más o menos importante, las operaciones de establecimiento y pago de remuneraciones, asistencia de los trabajadores, evaluaciones, contratación, ascensos, etc. Una gestión eficaz del "capital humano" se convierte en una operación necesaria para los profesionales de los recursos humanos. Su función consiste primero en recoger los datos para cada trabajador relativos a su historial y características personales, sus competencias y capacidades, hasta los datos más accesibles tales como sus remuneraciones y sus labores en la empresa. La cuantificación de estos datos y la sistematización para su tratamiento permite su manejo posterior por sistemas automatizados, reduciendo el tratamiento manual de las operaciones, costosa fuente de errores. Es fundamental la estrategia de las empresas en materia de Recursos Humanos ya que nos indica hacia donde están dirigidas las acciones de las empresas. Una buena estrategia contempla equidad interna y externa, un sistema de administración salarial, un sistema de evaluación

del desempeño, sistema de compensación variable, desarrollo de competencias, etc.

Selección de personal. Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la escuela u empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir. El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos: · Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo. · Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas. · Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior. En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto. Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos o prospectos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos

Administración y gestión.

La efectividad en el funcionamiento de la estructura organizativa, la asignación y disponibilidad de los recursos materiales y financieros tienen una influencia determinante en el éxito del programa, razón por la cual la administración y gestión del mismo debe ser otro elemento a evaluar.

Recursos Financieros

La organización de como la dirección, distribuirá y aplicará los dineros destinados para cada actividad, es el ingrediente más efectivo para ejecutar todas y cada una de las actividades y tareas que componen el proceso administrativo.

La asignación de recursos financieros, previamente planeados por centro de gastos y costos, permitirá el uso racional de ellos y por lo tanto la obtención de los resultados esperados en la operación, así mismo la colocación de esos recursos en el sitio correcto y con los rendimientos favorables, darán cumplimiento a sus compromisos y obligaciones contraídas por la empresa o establecimiento.

Un recurso es un medio, de cualquier clase, que permite obtener algo que se pretende. El dinero, por ejemplo, es un recurso indispensable para comprar una casa. Las finanzas, por otra parte, hacen referencia a los bienes, los caudales y la circulación del dinero.

Esto nos permite afirmar que los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.

Las empresas generan estos recursos a partir de diversas actividades. La venta de productos y servicios, la emisión de acciones, las rondas de capitalización, los préstamos solicitados y los subsidios son algunas de las fuentes de recursos financieros.

Recursos tecnológicos

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. La tecnología, por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Un recurso tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).

En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas o de los hogares. Es que la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas.

Un establecimiento que cuenta con computadoras modernas, acceso a Internet de alta velocidad, redes informáticas internas, teléfonos inteligentes y equipos multifunción estará en condiciones de competir con éxito en el mercado, más allá de las características propias de sus productos o servicios.

Los recursos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta.

En el hogar, los recursos tecnológicos pueden ser útiles para quienes tienen que realizar tareas académicas o para aquellos que desean trabajar en una oficina virtual o a distancia. No se requieren de grandes inversiones para contar con recursos tecnológicos básicos como una computadora con acceso a Internet, por ejemplo. A mayor inversión, mayor posibilidad de adquirir recursos de última generación y mejor calidad.

CONVIVENCIA ESCOLAR

Se entiende por convivencia escolar a la capacidad de las personas de vivir con otras en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca; implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros.

“Se entenderá por buena convivencia escolar la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos

en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes”.(Párrafo 3º Ley 20536 Art. UNICO N° 2 Convivencia Escolar D.O. 17.09.2011)

La convivencia escolar es una construcción sistemática y consensuada en la búsqueda del cambio del estilo de relación, comunicación y trabajo en los distintos espacios educativos, en los que se reconozca que el error y el conflicto son inherentes a la vida y que exigen el esfuerzo de buscar las estrategias acordes a un estilo de gestión democrático.

Es mucho más que un régimen disciplinario: involucra valores, ideales, principios, acciones pedagógicas correspondientes para que se tornen vitales. Debe propiciar la participación democrática de todos los sectores de la comunidad educativa, según la competencia y responsabilidad de cada uno, en la elaboración, construcción y respeto de las normas, con el fin de mejorar el clima institucional, dado que el mismo compromete al curriculum tanto institucional como áulico, generando fuerte impacto sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Los acuerdos de convivencia se orientan a:

1. Fomentar la responsabilidad individual, social y promover la formación de un sujeto autónomo y responsable.
2. Considerar que la convivencia es una cuestión cultural que debe ser construida a partir de ciertos marcos teóricos acordados institucionalmente y que debe ser apropiada de manera sistemática.

El Estado, como garante del bien común, determina el encuadre normativo fijando criterios generales, delimitación de acciones reparadoras y sanciones, para que exista un código común y a partir de él cada unidad educativa organice la convivencia escolar, de acuerdo con sus propias características, respetando el marco de lo reglado.

***Conflicto:**

Urge reconocer que los conflictos existen o se generan más allá de la pretensión de evitarlos o solucionarlos. Por lo tanto, deben ser abordados constructivamente.

Suele asociarse el término a la idea de disputa. Pero ella es sólo una de las formas, no necesariamente se expresa como confrontación o pelea. Existen a veces otras manifestaciones que también deben ser entendidas como conflictivas:

por ejemplo la retención de información, el silencio ante una petición, el boicot hacia algún proyecto.

En síntesis, puede entenderse como desacuerdo de ideas, intereses o principios, entre personas o grupos de personas.

***Participación:**

Es indispensable pensar en los distintos niveles de participación institucional, para avanzar en la construcción de acuerdos consensuados de convivencia escolar.

***Valores:**

Es imposible hablar de construir la convivencia sin remitirse a los valores.

Redefinir los valores, a través de las palabras que los representan, nos deben conducir a plantear los deberes y derechos de todos y de cada uno.

EJE DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

- La convivencia escolar nos afecta a todos y es responsabilidad de cada uno de nosotros, no podemos permitir que sigan creciendo los casos de bullying y agresión en los establecimientos escolares.
- Poner la atención en el estudiante como persona: su formación social, moral, ética, intelectual y física;
- Desarrollar en conjunto y a la vez, los Objetivos Fundamentales Transversales y los Verticales, tal como está previsto en el curriculum;
- Comprometer en el proceso formativo a toda la comunidad educativa: a las familias, los docentes, los directivos y técnicos, sostenedores, estudiantes, asistentes de la educación.

Una educación de calidad trasciende la asimilación de un conjunto de contenidos disciplinarios, se refiere también, y principalmente, a la posibilidad de formar personas íntegras e integradas, capaces de vivir en sociedad,

sosteniendo relaciones humanas respetuosas y significativas en la construcción de su propia identidad.

Para ello, es necesario enseñar a los niños, niñas y jóvenes a “vivir con otros” en un marco de respeto y de solidaridad recíproca; un contexto en el que niños, niñas y jóvenes sean vistos como personas, con capacidad para desarrollar en plenitud su capacidad afectiva, emocional y social, y aprender valores y principios éticos que contribuyan a la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

La convivencia escolar supone un aprendizaje progresivo y permanente en que los adultos de la comunidad educativa, particularmente los docentes y las familias, tienen el rol fundamental y decisivo de constituirse en modelos de comportamiento y acompañantes en esta etapa crucial del proceso de socialización de los estudiantes.

El Ministerio de Educación tiene la misión de orientar las acciones educativas en función del desarrollo integral de los y las estudiantes, tanto en su crecimiento personal como en su inserción activa y participativa en la sociedad; en este contexto, la convivencia escolar adquiere especial relevancia, en tanto ejercita a los y las estudiantes en cómo vivir y relacionarse armónicamente con los demás en los diversos espacios de interacción. (www.convivenciaescolar.cl)

La Ley sobre Violencia Escolar entiende la buena convivencia escolar como “la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes”.

La convivencia escolar se trata de la construcción de un modo de relación entre las personas de una comunidad, sustentada en el respeto mutuo y en la solidaridad recíproca, expresada en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la Comunidad Educativa.

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

Objetivos Fundamentales Transversales como en los Objetivos Fundamentales Verticales.

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

Política de convivencia escolar

La Política de Convivencia Escolar, editada el año 2011, se afirma en 3 ejes esenciales:

Tiene un enfoque formativo, ya que se enseña y se aprende a vivir con *otros*.

Requiere de la participación y compromiso de toda la comunidad educativa, de acuerdo a los roles, funciones y responsabilidades de cada actor y estamento.

Todos los actores de la comunidad educativa son sujetos de derecho y de responsabilidades, y deben actuar en función del resguardo de la dignidad de todos y todas.

El Objetivo general de la política de Convivencia Escolar es *orientar las acciones, iniciativas y programas que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una convivencia escolar inclusiva, participativa, solidaria, tolerante, pacífica y respetuosa, en un marco de equidad de género y con enfoque de derechos*.

De este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Fortalecer la comprensión de la dimensión formativa de la Convivencia Escolar en todo el sistema educativo, y resituarla como el componente central de la gestión institucional.

2. Fortalecer la enseñanza de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores propuestos en los Objetivos Transversales, como los aprendizajes básicos para el ejercicio de la Convivencia Escolar.
3. Promover el compromiso y la participación de la Comunidad Educativa, en la construcción de un proyecto institucional que tenga como componente central la Convivencia Escolar, y el ejercicio de los derechos y deberes de cada uno de los actores.
4. Fomentar en todos los actores sociales y de la Comunidad Educativa, una comprensión compartida de la prevención, la resolución de conflictos y la violencia escolar, incluido el acoso sistemático o *bullying*, desde una perspectiva formativa.
5. Promover una comprensión formativa de la Convivencia Escolar en las estrategias y acciones preventivas que implementa el intersector u otras instituciones en las comunidades educativas.

Visión General de las Prácticas de Liderazgo

A continuación, se presenta un detalle de las prácticas de liderazgo identificadas en cada cargo.

Director

Al analizar las prácticas de liderazgo que diferencian los directores que obtienen buenos resultados de aprendizaje de los que no lo consiguen, es posible establecer una tipología que reconoce cuatro estilos de liderazgo. Los primeros dos, participativo y autoritario están asociados a buenos resultados académicos.

Los otros, externalizador y centralista se encuentran más vinculados a malos resultados de aprendizaje.

La principal evidencia que surge del análisis de directores que obtienen buenos resultados académicos es su *claro foco en el aprendizaje*. La gestión, planificación, toma de decisiones, asignación de recursos, entre otros, tiene como vector principal el cuidado, aseguramiento y apoyo de los procesos pedagógicos, orientados al cumplimiento de estándares de rendimiento escolar. Asociado a lo anterior, se destaca la *capacidad la innovación* que presenta este grupo de directores, al momento de incorporar nuevas metodologías de enseñanza y

modelos de gestión escolar. Asimismo, presentan un sistema de planificación y coordinación claramente definido y sistematizado, en sintonía con el PEI.

Por el contrario el análisis de directores de establecimientos con malos resultados de aprendizaje, permite concluir que éstos ponen su esfuerzo y recursos en resolver aspectos menos pedagógicos que no aportan directamente al aprendizaje de los alumnos, evidenciando una *lógica de trabajo más administrativa*. Se focalizan en temáticas de infraestructura, asistencia social a los alumnos, adhesión a proyectos integrales (prevención de consumo de drogas, vida saludable, etc.) entre otros. De manera conjunta, los directores manifiestan prácticas de liderazgo *facilitadoras* más que innovadoras, es decir, son profesionales más pasivos en cuanto a incorporar proyectos de mejoras curriculares en sus establecimientos Finalmente, es importante clarificar que un director pone en acción prácticas de distintos estilos pero tiene un anclaje prioritario en uno de los dos polos. Parte de la fineza y talento directivo se juega en la adecuación del estilo atendiendo a la competencia técnica y motivación del equipo de trabajo.

Director con buenos resultados de aprendizaje: Se caracterizan por tener prácticas de liderazgo con un foco pedagógico, presentan cierta flexibilidad para adecuar su estilo de trabajo y, tienen el conocimiento técnico y la expertise necesaria para desarrollar su función.

Es posible observar dos polos que se configuran a partir de las prácticas realizadas por los directores de los equipos directivos analizados. Un primer polo se denomina *Participativo*, que se caracteriza por convocar y consultar a otros ante la toma de decisiones y hacer partícipes a los distintos actores. Estos directores valoran el contexto y recursos internos del establecimiento así como también los recursos propios que dispone, considerando su experiencia como insumo para el aprendizaje.

El otro polo puede ser llamado *Autoritario*, conformado por los directores que tienen prácticas directivas verticales, que concentran la toma de decisiones. Además, valoran el contexto externo del establecimiento, buscan y generan redes de apoyo e incorporan experiencias exitosas de otros establecimientos y/o directores.

Jefe de UTP

Es el responsable técnico de la dimensión pedagógica-curricular, liderando procesos de desarrollo de las actividades realizadas en ese ámbito. Entre las prácticas que competen a este cargo se encuentra: asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones, gestionar los recursos con que cuenta el establecimiento (materiales y recursos humanos), supervisar y acompañar el trabajo de los docentes, asegurar la implementación de metodologías y prácticas pedagógicas en el aula, realizar seguimiento de los procesos curriculares, etc.

Además de cumplir labores técnico-pedagógicas, debe desempeñar diversos roles simultáneamente (docente, orientador, inspector, etc.). Su labor depende de la realidad del establecimiento y del foco que ha definido el director y/o el sostenedor para el cargo. Es evidente que la principal diferencia entre los jefes técnicos que obtienen buenos y malos resultados radica en que los primeros ponen como foco de su gestión los resultados pedagógicos, priorizándolos por sobre tareas administrativas.

Por último, se constató que en muchos casos no hay Jefe Técnico o bien, en algunos casos en que si existe el cargo, estos tienen muy poca asignación horaria para desempeñar las funciones como tal.

Jefes de UTP en establecimientos con Buenos Resultados: Se caracterizan por un estilo de liderazgo progresista con foco técnico, debido principalmente a que poseen una disposición positiva a implementar estrategias e instrumentos innovadores para el aprendizaje, aceptan desafíos y están periódicamente actualizando sus saberes y destrezas, mediante la capacitación.

Además, implementan, lideran y gestionan procesos de cambio dentro del establecimiento. Por lo mismo, se preocupan por incorporar o mejorar constantemente metodologías y prácticas. Además de liderar los procesos respecto a la generación de prácticas pedagógicas, implementación de metodologías de enseñanza (postulación a PME) o actualización curricular (acompañamiento de los procesos). El Jefe de UTP acompaña a los docentes en estos procesos de cambio, proporcionando apoyo técnico y seguimiento de los procesos que se van implementando.

La noción que adquiere el concepto referido a lo técnico dice relación con que los Jefes de UTP están más centrados en el monitoreo de resultados de aprendizaje, en la gestión de intervenciones pedagógicas y otras acciones asociadas al ámbito técnico.

Los Jefes de UTP de establecimientos con malos resultados, también se caracterizan por atender el día a día. Es decir, poseen una visión de corto plazo de sus acciones, decisiones y/o función. Están centrados en la solución de problemas urgentes de lo cotidiano y lo contingente.

El trabajo que realizan es más individualista, menos colaborativo, por lo tanto, se observa ausencia de equipos de trabajo. Si bien se limitan a coordinar las prácticas con los docentes, no hay un trabajo de apoyo, ni de delegación de funciones. Además, en la revisión de prácticas se evidencia menos presencia de canales de comunicación entre UTP y los demás estamentos, debido principalmente, a que los Jefes de UTP con malos resultados generan menos instancias de comunicación formales. Sin embargo, las instancias de comunicación que generan son más bien informales.

Inspector General

Desde una perspectiva general, cabe destacar que es posible rescatar prácticas de liderazgo comunes en Inspectores de establecimientos con ambos tipos de resultados en aprendizaje. Entre estas destacan:

Generación de canales comunicacionales (formales e informales), importancia del diálogo, relaciones cercanas con los alumnos, presencia activa. Al mismo tiempo, se observan labores comunes relacionadas con el desarrollo de tareas de planificación y coordinación, funciones propias del cargo.

Inspectores de establecimientos con Buenos Resultados: Se caracterizan por desarrollar en su trabajo prácticas orientadas a la optimización de su gestión, es decir, acciones que facilitan el cumplimiento de sus labores, tratando de obtener logros en disciplina y administración -aumentar asistencia, cumplir horarios, mejorar la convivencia, entre otros-, contribuyendo al logro de resultados en el aprendizaje, en la medida que aseguran condiciones favorables de enseñanza. Para lo anterior,

estos inspectores planifican y coordinan anticipatoriamente y de manera eficiente los tiempos y actividades que comprende su labor y las del resto. Simultáneamente, establecen prácticas para realizar el seguimiento y control de los procedimientos definidos, con el objetivo de poder evaluar el logro de estos. En este cruce, la comunicación es un aspecto central, ya que para estos inspectores representa uno de los mecanismos necesarios y fundamentales en el desarrollo de una buena gestión. En este sentido, los inspectores establecen canales comunicacionales y de negociación sólidos con los distintos estamentos (Equipo directivo, profesores, alumnos, otros). Estas vías de comunicación que los inspectores implementan se configuran de manera estratégica y sobre la base de las relaciones positivas, entendidas como empáticas, de diálogo y de cooperación. Como consecuencia del tipo de relaciones que establecen con los distintos sectores, los inspectores cuentan con un escenario propicio para la generación de redes (alianzas estratégicas) tanto al interior del establecimiento como fuera de este (institución gubernamental y empresarial), colaborando con el proceso de aprendizaje de los alumnos.

Por otra parte, destaca el hecho que los inspectores rescatan constantemente la experiencia que han incorporado en cargos anteriores, y también el conocimiento técnico que poseen, ambas herramientas las utilizan cotidianamente en su gestión, haciéndola más experta y eficaz.

El trabajo en equipo es otro aspecto importante para este grupo de inspectores. Lo entienden como la forma en que se deben llevar a cabo las tareas en el establecimiento, reconociendo la importancia de la labor y aporte que cada uno presta al interior del equipo. Así, los inspectores desarrollan prácticas de liderazgo orientadas a resguardar y fortalecer el trabajo en equipo generando instancias de reflexión - individuales y grupales- y resolución de conflictos, dejando a la base el cuidando el clima laboral.

La conciencia situacional es otra práctica que caracteriza a este grupo, entendida como el conocimiento de los detalles del acontecer del establecimiento, con el objetivo de usar esa información para la oportuna detección de problemas actuales y potenciales. Sin embargo, en el caso de estos inspectores el conocimiento traspasa los límites del establecimiento, mostrando conciencia del

entorno. Asimismo, este conocimiento les aporta claridad para plantearse objetivos y desafíos a mediano y largo plazo, en relación a temas prioritarios. En este ámbito las prácticas se orientan a conocer y comprender el entorno del alumno, su situación familiar, la comunidad vecina, y también a conocer la situación del establecimiento, en cuanto a necesidades, carencias y prioridades, aportando una mirada más estratégica.

Al mismo tiempo, dentro de sus prácticas de liderazgo, los inspectores reflejan un constante interés por tener la capacidad de motivar e incorporar al resto del equipo directivo y cuerpo docente en las diferentes iniciativas asociadas al mejoramiento de los procedimientos. Lo anterior, se encuentra relacionado con la estimulación intelectual, ya que las iniciativas que emprenden se relacionan con la actualización de los conocimientos teóricos y prácticos. Esta instancia también se extiende hacia los alumnos, a través de la búsqueda e implementación por parte de los inspectores de iniciativas que sean atractivas y motiven el estudio y la superación de los resultados de aprendizaje.

Por último, estos inspectores se caracterizan por ser reflexivos y críticos de sus labores y de las condiciones del establecimiento, esto los lleva a preocuparse por desarrollar e incorporar nuevas prácticas.

Sin embargo, se observan diferencias en el alcance que logran estas iniciativas de innovación, presentando mayor impacto en los establecimientos municipales, a diferencia de lo que ocurre en los establecimientos particulares subvencionados. Estilo Inspectores de establecimientos con Buenos Resultados: Se caracterizan por la presencia de todas las prácticas de liderazgo descritas anteriormente, se observa cierta flexibilidad en sus estilos de trabajo que les permite combinarlas y otorgarles prioridad. En este sentido, considerando la conjugación de diferentes prácticas de liderazgo, es posible identificar dos polos que permiten ubicar a los inspectores de establecimientos con buenos resultados en el aprendizaje.

El primero de estos, se denomina *Centrado en las relaciones*, y presenta un foco en el desarrollo de la gestión del inspector, primando las labores asociadas a lo administrativo-disciplinario, velando por el cumplimiento de los reglamentos internos del establecimiento. Un segundo polo que se distingue es el *Centrado en*

los resultados, este instala su foco en el aprendizaje, claro que sin descuidar las labores propias de su cargo. En este caso, lo que sucede, es que el inspector pone en la base del desarrollo de su gestión -administrativa y disciplinaria- la obtención de resultados en la enseñanza.

Antes de describir los polos, cabe destacar que el inspector para ambos casos -Centrado en las relaciones y Centrado en resultados- representa un colaborador del proceso de aprendizaje de los alumnos, en la medida que cumple con las labores de su cargo propicia escenarios que facilitan el proceso de aprendizaje.

Ahora bien, los inspectores que se ubican en el polo *centrado en las relaciones* presentan una serie de prácticas de liderazgo y destrezas de gestión, que les permiten cumplir de manera satisfactoria con las exigencias de su cargo al interior del establecimiento. Para el logro de lo anterior, los inspectores realizan acciones anticipatorias, con visión estratégica, enfocadas en las relaciones otorgando gran importancia a la comunicación, diálogo y cercanía con alumnos.

A su vez, se caracterizan por presentar un estilo de liderazgo orientado a la formación del alumno en aspectos relacionales y sociales. De esta manera, gran parte de sus acciones se encuentran abocadas al conocimiento y generación de canales comunicacionales con los alumnos, utilizados como mecanismos para resguardar el orden y la disciplina, asegurando la buena convivencia dentro del establecimiento.

En este caso, el aporte al proceso de aprendizaje se realiza a través del desarrollo de una buena gestión por parte de los inspectores, resguardando el cumplimiento de aspectos administrativos y disciplinarios.

En este caso, el tipo de dependencia y el área no representan variables significativas para ubicar a los inspectores de este polo, sin embargo, el tipo de enseñanza del establecimiento es un factor que marca diferencias. Así, la educación media concentra a los inspectores de este polo, presentando poca antigüedad en el cargo.

En suma, es posible argumentar que las habilidades que muestran tener estos inspectores facilitan el trabajo con alumnos más grandes (enseñanza media). En el polo *centrado en los resultados* es posible encontrar a inspectores que se

caracterizan por tener como foco de su labor la obtención de resultados en el aprendizaje. Las características o prácticas de liderazgo que se le asocian a este grupo van en la línea de cumplir con su labor, pero al mismo tiempo aportar en la labor de enseñanza del establecimiento.

Se caracterizan por ser participativos, entendiéndose como la habilidad de formar parte, pero también de involucrar al resto. A la vez, son protagonistas de la generación de redes o alianzas estratégicas que permitan facilitar y complementar los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Estos inspectores muestran tener gran conciencia situacional interna, lo que les permite identificar escenarios complejos o problemas tanto en el desarrollo de su labor como en el establecimiento, transformándolos en desafíos -reconocen situaciones complejas y son capaces de diseñar planes de mejora e implementarlos-. La superación de estas situaciones implica el conocimiento y aprovechamiento de los recursos internos -materiales, humanos y económicos- con los que cuentan. Esta actitud confirma la confianza que muestran tener en ellos mismo y en sus equipos de trabajo.

Los inspectores de este polo se encuentran preferentemente en establecimientos de dependencia municipal de zonas urbanas que imparten enseñanza Básica. En cuanto a la variable antigüedad en el cargo, a diferencia de lo que sucede en el polo centrado en las relaciones, estos inspectores muestran mayor permanencia en el cargo.

Por último, cabe desatacar que la variable antigüedad en el cargo podría marcar la diferencia del anclaje de los inspectores en cada uno de los polos, ya que el polo centrado en las relaciones se enfrasca en el óptimo cumplimiento de las funciones propias del cargo -administrativas y disciplinarias-, sin embargo, los del centrado en los resultados, superan tales funciones y acentúan el interés por la obtención de logros en el aprendizaje.

Inspectores de establecimientos con Malos Resultados: Se caracterizan por presentar prácticas de liderazgo que tienen un *foco centrado en las actividades cotidianas* más que lo pedagógico, son más discursivos que prácticos, y con una visión parcelada de las problemáticas que deben enfrentar, lo que dificulta ver las cosas de manera integrada.

Estos inspectores, organizan su rutina de trabajo en base a prácticas de presencia activa, es decir acciones que permiten que el inspector este visible al interior del establecimiento, y logre cumplir con las tareas de control y cumplimiento de distintos procedimientos que aseguren óptimas condiciones de enseñanza, como el cumplimiento de horarios, recorrido por patios, aulas y casinos, aseguramiento de disciplina, entre otras, todas funciones propias del cargo de inspector.

Sin embargo, en la realización de su agenda, se observa que estos inspectores desarrollan labores que se encuentran poco definidas, sin una planificación y formalización previa, y que se aboca más bien a lo situacional. Asimismo, se evidencia poca, y en algunos casos, inexistente visión de mediano plazo, hecho que dificulta desarrollar una planificación y estandarización de procedimientos, para así coordinar las labores. Lo anterior, conlleva a tener inspectores que se ven consumidos por las dinámicas cotidianas, impidiéndoles estar alineados con los objetivos del cargo y del establecimiento.

En este grupo, las prácticas comunicacionales de los inspectores apuntan al manejo y resolución de los conflictos que se presentan principalmente con alumnos, en la mayoría de los casos estos corresponden a conflictos cotidianos de convivencia. Para ello, los inspectores establecen relaciones de diálogo, cercanas, horizontales, de confianza y empatía con los involucrados en el conflicto, no obstante en muchos casos reconocen que estas estrategias de resolución no dan los resultados esperados, dejando de manifiesto carencias en habilidades de mediación.

En estos inspectores se distinguen prácticas de liderazgo que se orientan a conocer las situaciones familiares de los estudiantes, con el objetivo de comprender los factores que pueden explicar los comportamientos de estos en el establecimiento, y así actuar de forma adecuada cuando se presente alguna situación de conflicto.

Continuando con esta línea, se observa que los inspectores tienden a externalizar la responsabilidad por

los malos resultados obtenidos en el aprendizaje, principalmente en los apoderados, de ahí el interés portener conciencia de los contextos familiares de los alumnos, como pista para revertir los resultados.

Por último, este grupo de inspectores posee gran expertise, muestran un discurso técnico aprendido que se acompaña de experiencia laboral), sin embargo esto no se aplica a la práctica, ya que no utilizan ese saber para facilitar su labor al interior del establecimiento.

Gestión curricular

La Gestión curricular dice relación con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas. Lo anterior implica, implementar y monitorear el currículo.

Organización curricular:

La organización curricular es una guía educativa donde se encuentra el marco legal, la estructura del PEI, los planes de estudio, el concepto curricular, conceptos y dimensiones del PEI.

En definitiva son las prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.

Tipos de organización curricular

Rígido

María Dolores Sánchez (1995) señala que “**está basado en la disciplina como criterio para seleccionar y ordenar los contenidos en los que cada asignatura aporta. Se estructura, generalmente, por áreas que agrupan asignaturas afines, lo que permite un proceso más funcional en la comprensión de los principios comunes difícilmente perceptibles en el estudio de materias aisladas. En cuanto a su organización, tiene entre otras las siguientes características: las materias requeridas para cursar un programa y obtener un título o grado están previamente determinadas y su secuencia temporal está claramente señalada en periodos definidos de tiempo y ciclos escolares, así como el valor de los créditos; se señala también la seriación obligatoria entre materias correspondientes a diferentes periodos escolares**” (pp. 21-30). Cabe señalar que, por lo general, su paradigma es conductual, está centrado en los resultados y en el docente; quien promueve un aprendizaje memorístico, pone límites a lo que el alumno debe o puede aprender ya que se sujeta a lo establecido en los programas y no reconoce necesidades particulares del estudiante.

Semiflexible

Los conocimientos requeridos para una carrera se organizan en etapas constituidas por grupos de asignaturas que no necesariamente tienen una secuencia temporal obligatoria previamente definida; sino que se señala un rango de ciclos académicos en los que una asignatura específica deberá ser cursada. Se organiza en tres niveles o etapas constituidas por un grupo de cursos básicos de nivel general, que son comunes a todos los programas del área del conocimiento; un segundo grupo de cursos que corresponden a los requerimientos específicos del programa académico seleccionado; y un tercer grupo de cursos que permiten profundizar en un área del programa de estudios o de un programa distinto. Este tipo de organización está más centrada en asignaturas que en currículos completos, favorece la constante revisión de planes y programas de estudio, evita duplicaciones de los cursos que se imparten en la institución. Adicionalmente este modelo facilita el reconocimiento y acreditación de los cursos y créditos ya obtenidos cuando el estudiante decide hacer cambio de carrera, abandona temporalmente los estudios o decide cambiar de institución siempre que se encuentre acompañado de una normatividad institucional apropiada.

Flexible

Esta centrado en el proceso y en el alumno, se sustenta en un paradigma cognitivo y ecológico e incluso de tipo constructivo; es Inter, trans y multidisciplinar. El docente asume un papel de mediador y facilitador de aprendizajes proveyendo al estudiante de las herramientas necesarias para su desarrollo autónomo, este último es activo y participativo y puede tomar decisiones sobre su proceso de aprendizaje. Además permite que las actividades de aprendizaje se seleccionen considerando tanto los requerimientos del programa, como las características del estudiante. En este modelo no hay un listado predeterminado de materias a cursar y / o actividades escolarizadas definidas y secuenciadas. Se definen con precisión los objetivos del programa, el perfil de ingreso, las características de los académicos participantes y el perfil de egreso.

Modular

Los contenidos del programa se encuentran organizados en módulos, entendido éste como “una unidad en sí misma que contempla, teórica y parcialmente, la totalidad de un proceso definido por un problema concreto, llamado Objeto de Transformación” que constituye la base para el diseño de los contenidos del módulo y pretende la integración del conocimiento a través de la investigación de un problema eje y el servicio a la comunidad, por lo que el módulo es una unidad de enseñanza-aprendizaje autosuficiente, encaminada a la aprehensión de un problema de la realidad abordado desde múltiples enfoques mediante el trabajo de investigación. En este tipo de organización se busca la inter y multidisciplinariedad como eje rector de la conformación de los módulos, en el cual los grupos son pequeños, el profesor es una figura que integra las funciones académicas y su papel es el de asesorar, orientar y coordinar.

Preparación para la enseñanza:

Son las prácticas del establecimiento educacional que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículo en el aula.

Los criterios de este dominio se refieren, tanto a la disciplina que enseña el profesor o profesora, como a los principios y competencias pedagógicas necesarios para organizar el proceso de enseñanza, en la perspectiva de comprometer a todos sus estudiantes con los aprendizajes, dentro de las particularidades específicas del contexto en que dicho proceso ocurre. Especial relevancia adquiere en esta faceta el dominio del profesor/a del marco curricular nacional; es decir, de los objetivos de aprendizaje y contenidos definidos por dicho marco, entendidos como los conocimientos, habilidades, competencias, y actitudes que sus alumnos y alumnas requieren alcanzar para desenvolverse en la sociedad actual.

Cuando hablamos de preparación de la enseñanza, debemos tener claros los siguientes puntos:

- Se refiere a la Implementación del currículum para que todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad.
- Apunta directamente al docente basándose en sus competencias pedagógicas, en el conocimiento de sus alumnos y en el dominio de los contenidos que enseña.
- El docente diseña, selecciona y organiza estrategias de enseñanza que otorgan sentido a los contenidos presentados.
- El docente diseña estrategias de evaluación que permitan apreciar el logro de los aprendizajes de los alumnos y retroalimentar sus propias prácticas.
- Los desempeños de un docente en este dominio se demuestran principalmente a través de las planificaciones y en los efectos de éstas planificaciones en el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje en el aula.

ASPECTOS RELEVANTES DERIVADO DEL DIAGNOSTICO

Antecedentes Generales:

El 35% de los alumnos(as) tiene baja su relación peso talla lo que hace imprescindible aumentar las raciones PAE.

El 60% de las familias son de extrema pobreza o recursos indispensables.

El 30% de los educandos son hijos de madre soltera y un 35% viven de allegados con otros familiares. Un 25% vive con ambos padres y sólo un 5% tiene un trabajo estable.

La situación social, cultural y económica del entorno hace necesaria que, junto con entregarles una educación formal a los niñas y niños, se les oriente para una educación futura. Esto está fundamentado por la Encuesta contestada por los Padres y Apoderados en el año 2005, donde el 90% manifestó, desear que la Escuela se proyectara de acuerdo a la necesidad imperiosa de entregar conocimiento y técnicas como: Mueblería, Hojalatería, Repostería. Esta necesidad no ha podido concretarse por no contar con los recursos necesarios básicos en el Establecimiento.

Desde el año 2005, en deporte se ha desarrollado la disciplina de Hándbol y Atletismo, obteniendo una muy buena participación y valiosos resultados, de esta forma la escuela, mantendrá su propósito inicial de poder implementar esta innovación a futuro, para así, satisfacer las inquietudes de padres, apoderados y comunidad en general.

Cabe mencionar también, que durante el año 2010 se vio favorecida con dos proyectos participativos a nivel comunal que benefician al colegio relacionados con los padres y apoderados, proyectos de participación de los alumnos generados por el Proyecto de Unión Europea. Tales Iniciativas favorecen a la escuela, en áreas verdes y infraestructura.

La Escuela pretenderá una matrícula de 300 alumnos(as), para el año 2012 atendiendo en Jornada escolar completa desde NT1 a 8° año Básico.

En los aspectos pedagógicos se ha detectado que un 49% de los alumnos son de aprendizaje lento, 40 de ellos con necesidades educativas especiales transitorias y 25 con necesidades educativas permanentes que asisten al Programa de Integración.

Los Niños y Niñas evidencian un marcado desinterés por los aprendizajes, ocasionados por diversos factores, dentro de los cuales se destacan: autoestima disminuida, problemas de violencia intrafamiliar, problemas de desempleo de los padres y malas condiciones habitacionales, hacinamiento entre otros.

Es por lo anterior que nuestro establecimiento debe estar atento a estas necesidades y de alguna u otra forma poder estimular y fortalecer la vida de los estudiantes y sus familias en general.

Los diferentes talleres que se deben implementar serán un recurso fundamental y servirán como herramienta pedagógica para reforzamiento en los subsectores, de Lenguaje y Comunicación y en actividades de libre elección, de talleres de la J.E.C.D.

Desde el año 2009 la planta docente ha ido en aumento de acuerdo a las necesidades del establecimiento.

Desde el año 2010 se comienza a trabajar con el concepto de Equipo de Gestión, y de liderazgo. Se comienzan a realizar acciones para la elaboración de un proyecto educativo con el apoyo de una ATE.

Cambios significativos en infraestructura: Ampliación y mejoramiento de comedor de los estudiantes.

2011 mejoramiento de la fachada del establecimiento y pintura completa del establecimiento.

Reparación de muro de contención y mejoramiento del patio techado.

Durante el año 2011 ya se comienzan a evaluar algunos resultados del Plan de Mejora del establecimiento presentado durante el año 2010.

Desde este momento se comienzan a generar acciones para trabajar por el desarrollo de una “Escuela Efectiva”.

Se comienza así a potenciar el liderazgo y la gestión educativa Institucional como parte de un proceso continuo y con resultados a largo plazo todo en el marco del Proyecto Educativo Institucional PEI año 2011-2012.

ANALIISIS

Análisis del diagnóstico situacional y desarrollo de los descriptores.

Evaluación en base al proyecto educativo institucional, sus líneas de acción y la gestión administrativa.

(EVIDENCIAS Y NIVELES)

PAUTA PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL
Niveles de evaluación de las Áreas de Procesos

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

Luego de recopilada la información en base a las preguntas planteadas en esta pauta de evaluación.

<p>Áreas a trabajar con sus respectivas dimensiones: Las Dimensiones son un conjunto de contenidos temáticos que configuran las Áreas, y en total son 12 Dimensiones, distribuidas entre las cuatro Áreas. Áreas</p>	<p>Dimensiones por Áreas con sus Descriptores</p>	0	1	2	3	4	5	Evidencias
<p>Liderazgo</p>	<p>Visión Estratégica y Planificación</p> <p>Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.</p> <p>Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</p> <p>Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p>Conducción y Guía</p> <p>Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para</p>					X	X	<p>PEI, plan de mejora</p> <p>X</p> <p>Procedimientos en las reuniones del equipo directivo y consejos de profesores.</p> <p>X</p> <p>Reuniones quincenales con equipo de gestión Y consejo escolar</p> <p>X</p> <p>Evaluación de desempeño ,</p>

	<p>asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</p> <p><input type="checkbox"/> Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p> <p>Acción Docente en el Aula</p> <p><input type="checkbox"/> Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p> <p><input type="checkbox"/> Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p> <p><input type="checkbox"/> Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</p> <p>Evaluación de la Implementación Curricular</p> <p><input type="checkbox"/> Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</p> <p><input type="checkbox"/> Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.</p> <p><input type="checkbox"/> Existen prácticas que aseguran instancias de</p>						<p>está en desarrollo Existe asesoría externa ATE.</p> <p>Esto es algo que está en desarrollo Existe asesoría externa ATE.</p> <p>Esto es algo que está en desarrollo Existe asesoría externa ATE. Se intenta de lograr en programas como Integración y apoyo psicosocial , pero aun faltan recursos</p> <p>Reuniones de UTP, subsectores de aprendizaje , Evaluación docente Capacitaciones por áreas temáticas</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

	reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.						
Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI <input type="checkbox"/> Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.					x	Reglamento interno, reglamento de convivencia escolar, pero solo conocido por algunos directivos inspectores
	<input type="checkbox"/> Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.			x			Solo en conocimiento de los Consejos escolares
	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes <input type="checkbox"/> Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades. <input type="checkbox"/> Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje. <input type="checkbox"/> Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.					X X	Existencia de profesionales , Psicólogo, asistente social, Fonoaudiólogo, Kinesiólogo, educadora diferencial
		x					No existe evidencia y no corresponde por el nivel de estudio que e imparte Básica completa
Gestión de Recursos	Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Existen prácticas para					X	La dotación de la planta

	<p>diagnosticar las necesidades de los docentes y paradoctentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</p> <p>Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</p> <p>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</p> <p>Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</p> <p>Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</p> <p>Procesos de Soporte y Servicios</p> <p>Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</p> <p>Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</p>							<p>docente viene designada desde el DAEM. Con anterioridad a la elaboración del PEI. Se busca un perfil general de competencias y no particular para cada establecimiento o y su proyecto educativo</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Análisis por área

A continuación se evaluarán cada una de las dimensiones que han obtenido menor valor en cada una de las áreas analizadas.

Liderazgo

La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos. (2)

Convivencia Escolar

□ Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos. (2)

□ Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso. (0)

Gestión de Recursos

Recursos Humanos

Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.(2)

Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales. (2)

Gestión Curricular

En este ámbito el establecimiento se encuentra desarrollando desde ya tres años un trabajo continuo en cuanto a la gestión curricular, y realizan evaluaciones constantes para ir impartiendo de forma coherente en la Organización Curricular, preparación de la enseñanza, acción docente en el aula y evaluación de la implementación curricular. Esto dado a la Asesoría externa de una ATE y al apoyo directo y constante del Departamento de Educación Municipal.

Respecto a estas áreas las evidencias constatadas son la siguiente; El proyecto educativo institucional PEI, incorpora y articula las dimensiones pedagógicas curricular, organizacional, administrativa, financiera, comunitaria y familiar, se verifica en lo plasmado que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) refleja un sello propio que se explicita en la visión, misión y valores de la comunidad educativa, orientando la toma de decisiones y la articulación de acciones. Esto se ve en el plan de acción el cual se lleva a cabo a través de acciones concretas para cada estamento.

En esta confección participa todos los miembros del equipo, guiados por la dirección del establecimiento.

El equipo directivo realiza una revisión exhaustiva de manera de asegurar la coherencia de la dimensión pedagógica curricular del proyecto educativo institucional PEI, y las B CEP bases curriculares de educación, quien guía y fundamenta el que hacer educativo.

PLAN DE MEJORA

Como resultado del diagnostico realizado se identificaron las siguientes problemáticas a abordar en el Plan de Mejora.

ÁREA LIDERAZGO				
Objetivo: Que la dirección del establecimiento sea capaz de velar por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes ,el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.				
Objetivo específico :Promoción del bienestar en la comunidad escolar				
Resultados esperados :Que todos los miembros de la comunidad educativa, profesores, asistentes, profesionales, alumnos y apoderados sientan que cohabitan en un ambiente de sana convivencia y clima emocional positivo				
Objetivos esperados	Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos
Formación y capacitación para todos los miembros de la comunidad escolar. Brindar espacios de participación y sana convivencia	3 Talleres de liderazgo y ambiente sanos para el aprendizaje para equipo directivo, UTP, y Consejo escolar 3 talleres de auto cuidado para profesores. 2 talleres de buen trato para alumnos. 3 talleres formativos para padre sobre convivencia escolar	Profesionales del área social y organizacional ,P psicólogo, sociólogo Asistente social Equipo multidisciplinario Psicólogo del establecimiento Profesores jefes Equipo directivo	Marzo 2012 Cada tres meses Marzo Agosto Marzo Agoto Diciembre	Fondos SEP Fondos SEP

Evaluación de satisfacción.	Encuesta de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa.			Instrumento encuesta
	Presentación de resultados		Enero 2013	Recurso humanos Papel y fotocopia \$7.000

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Objetivo General 1 : Establecer practicas para asegurar el involucramiento de padres y familia este en función de PEI y sobre todo del apoyo de los aprendizajes de sus hijos.

Objetivo específico: Dar a conocer a los padres y apoderados lo objetivo planteados en el PEI

Resultados esperados :Que al menos el 60% de los padres y apoderados del establecimiento se encuentren informados y participando del proceso de enseñanza- aprendizaje de su hijos.

Objetivos esperados	Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos
La comunidad escolar conozca y se apropie del P.E.I del establecimiento, utilizando como medio la participación.	Presentar a la comunidad educativa el proyecto educativo institucional. Con énfasis a padres y apoderados Dos jornadas para la recepción de sugerencias de implementación para PEI. 3 Consejos técnicos para reformular y retroalimentar los ámbitos posibles de mejorar en el P.E.I, para 2013,	Equipo Directivo UTP. Docentes. Equipo Directivo UTP. Docentes	Marzo 2013 Marzo Abril	Sala de clase Proyector recursos Humanos, apoderados , docentes Pauta de Observación

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Meta 2: Al final del primer semestre del año la entidades de la escuela habrán conocido y analizado en todos sus ámbitos el reglamento de convivencia escolar.

Objetivos esperados	Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos
<p>Contar con las normas de convivencia o reglamento interno que es conocido y compartido por toda la comunidad y es consecuente con el cumplimiento de éste.</p>	<p>Sistema de instancias de participación para todos los actores de la comunidad escolar (Consejo Escolar, Centro de Padres, Centro de Alumnos, Consejo de Curso).</p>	<p>UTP y Docentes.</p>	<p>Marzo</p>	<p>Material fungible</p> <p>Material audiovisual</p>
	<p>Taller de análisis de reglamento escolar por todos los actores de la comunidad escolar.</p>	<p>UTP, Docentes y Consejo Escolar.</p>	<p>Marzo – Abril</p>	<p>Material fungible</p>
	<p>Reelaboración del reglamento escolar.</p>	<p>UTP, Docentes y Consejo Escolar.</p>	<p>Mayo</p>	<p>Material audiovisual</p>
	<p>Reglamento interno es conocido y compartido por toda la comunidad escolar.</p>	<p>UTP, Docentes y Consejo Escolar</p>	<p>Mayo – Junio</p>	<p>Material audiovisual</p>
	<p>Distribución del reglamento interno de convivencia escolar.</p>		<p>Junio</p>	<p>Material fungible</p> <p>Material audiovisual</p>

ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

Objetivo General 1 : Que existan prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y asistentes en relación con las competencias requeridas para la implementación del PEI

Objetivo específico: que el equipo directivo tenga la facultad para evaluar la contratación de

profesionales para el establecimiento con competencias requeridas para la adecuada implantación del PEI				
Objetivos esperados	Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos
Contratación de planta docente con competencias específicas para el establecimiento	Reunión de análisis de competencias profesionales de planta docente existente	Equipo directivo	Enero 2013	Recurso humanos profesionales
	Elaboración de pauta de competencias profesionales,	Equipo Directivo UTP.	Enero 2013	
	Evaluación de competencias profesionales ,			
	Contratación del personal idóneo para la implementación del PEI.			

ÁREA GESTION DE RECURSOS				
Objetivo General 2 : Que existan practicas que aseguren la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales.				
Objetivo específico: Mejorar las practicas existentes de formulación y comunicación de metas individuales, grupales e institucionales.				
Objetivos esperados	Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos
Coherencia en las acciones profesionales	Dos jornadas de trabajo con los docente, directivos, asistentes y profesionales, reflexión y análisis de metas y objetivos	Equipo Directivo UTP.	Febrero 2013	Humanos Recursos materiales

	Una jornada de evaluación de logros , personales y institucionales	Equipo Directivo UTP. Apoyo externo	Febrero 2013	Fondos SEP
--	--	---	-----------------	------------

BIBLIOGRAFÍAS

- 1.- Proyecto educativo comunal DAEM comuna de Lautaro ,PADEM 2011,20012.
- 2.- Proyecto educativo Institucional PEI, Escuela F_308 Guacolda.
- 3.http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos_y_archivos_SIMCE/Material_de_apoyo_establecimientos/ModelodeCalidaddeISACGE.pdf

<http://www.monografias.com/trabajos15/comunic-didactica/comunic-didactica.shtml#problem>

<http://yesminymas.wordpress.com/importancia-de-la-evaluacion-curricular/>

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19790/1/articulo5.pdf>

<http://www.pedagogia.es/recursos-didacticos/>