



TRABAJO DE GRADO II
MAGÍSTER EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD
UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
ESCUELA ESPECIAL F 158 ESPAÑA DE TALCA

Nombre Estudiante: Carlo Campano Vilches, jefe técnico
Escuela Especial España

INDICE

1- Índice -----	Página 1
2- Introducción -----	Página 3
3- Marco Teórico -----	Página 4
3.1 El concepto de gestión educativa integral -----	Página 5
3.2 Sobre el concepto de calidad en Educación -----	Página 5
3.3 Mejora continua -----	Página 5
3.4 La evaluación institucional como proceso -----	Página 6
4- Dimensionamiento del establecimiento -----	Página 7
4.1 Identificación -----	Página 7
4.2 Antecedentes generales -----	Página 8
4.3 Reseña histórica -----	Página 9
4.4 Extracto PEI -----	Página 10
4.5 Cursos 2013 -----	Página 11
4.6 Recursos humanos 2013 -----	Página 11
4.7 Recursos materiales -----	Página 12
5- Análisis del diagnóstico institucional -----	Página 13
5.1 Áreas y dimensiones -----	Página 13
5.2 Descriptores -----	Página 14
6- Desarrollo de los descriptores (pauta diagnóstica) -----	Página 15

7-	Instrumentos complementarios -----	Página 32
7.1	Encuesta de satisfacción de apoderados -----	Página 32
7.2	Cuestionario de desarrollo organizacional -----	Página 36
8-	Análisis de los resultados -----	Página 40
9-	Plan de mejoramiento educativo -----	Página 42
9.1	Matriz de mejoramiento -----	Página 43

2- INTRODUCCIÓN

Un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (1).

El presente trabajo de grado del programa de **Magister** en Educación mención Gestión de calidad se enmarca dentro de estos tópicos de transformación y logro, se aleja de los productos estudiantiles intelectuales, acumulativos y monográficos, para mostrarse como propuesta y resultado, para dar cuenta de procesos prácticos, reales, pertinentes, aplicables y replicables.

En este trabajo de grado veremos la propuesta y utilización de una guía de evaluación institucional creada para educación especial, pauta que fue confeccionada en el centro de la comunidad educativa de nuestro establecimiento a partir de los modelos propuestos por el Ministerio de Educación y Educar Chile.

Cada una de las variables a analizar han sido seleccionadas a partir de los indicadores de una escuela efectiva, es decir, aquella que logra, desde el primer nivel que todos sus estudiantes aprendan independiente de sus necesidades educativas especiales y características socioeconómicas.

Para alimentar y potenciar el proceso de diagnóstico también se utilizaron medios de recolección de datos y opiniones de fuentes primarias, en sus modalidades directas e indirectas, conversaciones y análisis situacional, encuestas de satisfacción, cuestionarios cerrados, escalas de apreciación etc.

Los datos arrojados por los diferentes instrumentos permitieron a nuestra comunidad, proponer un plan de mejoramiento educativo con significativa pertinencia y con focalización, pues el proceso construido con la participación de la toda la comunidad escolar es la que permite determinar y jerarquizar las necesidades que tiene el establecimiento, las áreas que se deben priorizar, las metas que se pueden fijar y las acciones pertinentes para lograrlas.

El trabajo de grado realizado por este estudiante tiene la vocación de presentarse como ejemplo concreto de cómo los diferentes actores de la comunidad escolar deben reforzar la convicción de que todos los estudiantes pueden y deben aprender y que la tarea fundamental de la escuela es, por lo tanto, realizar acciones intencionadas para mejorar el aprendizaje de todos ellos.

3- MARCO TEORICO

La elaboración del Diagnóstico Institucional es un proceso de aprendizaje para el establecimiento, es decir, contribuye a la comprensión de la importancia que tiene para la escuela mirar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de los niños y niñas y jóvenes de todos los niveles de Educación Especial.

Esta visión es coherente con los nuevos lineamientos de igualdad de oportunidades, e inclusión social de personas con discapacidad impulsada por el Ministerio de Educación.

3.1- El concepto de gestión educativa integral

Pozner define la Gestión Escolar como: "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, de la intencionalidad pedagógica, en, con y para la comunidad educativa".

El objetivo primordial - señala Pozner - de la Gestión Educativa es "centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos".

Bajo esta definición se debe entender un tipo de gestión educativa global, integral, con carácter de proceso permanente, con actores sinérgicos, intercomunicados y empoderados

La gestión integral considera todas las actividades que implica la marcha o gestión cotidiana de la Institución educativa: las actividades de enseñanza aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las que implican organizarse para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras Instituciones educativas; y, considera también, las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar.

Este tipo de gestión articula todos los proyectos de innovación que está desarrollando la Institución Educativa en torno a los aprendizajes de los alumnos, por los cual se pueden definir dos objetivos generales en su propuesta:

- 1- Profundizar en la formulación del Proyecto Educativo Institucional, desde las distintas dimensiones de la Gestión Educativa.

- 2- Sentar las bases para un proceso continuo de Planificación Estratégica - Situacional a nivel de las Instituciones

2, Pilar Pozner, educadora Argentina , Magister en Educación, especialista en Gestión Educativa

4

3.2- Sobre el concepto de calidad en la educación

La visión de la calidad centrada en el cliente, se aplica en el sector educativo Si los establecimientos educativos logran reorientar efectivamente su acción hacia los estudiantes y familias. La calidad empieza a ser parte constitutiva de la gestión directiva, como una filosofía para enfrentar la actividad diaria.

Se habla de calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos y los establecimientos educativos se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; además, se habla de calidad de la educación cuando, con lo que aprenden, los estudiantes saben desempeñarse en forma competente.

La educación tiene calidad si cubre las especificaciones del diseño curricular, si la operacionalización del currículo satisface las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y las expectativas de sus padres, si hay relevancia y pertinencia en los contenidos.

Por último diremos que hay calidad en la educación, si los estudiantes educados pueden mejorar su nivel de vida y ayudar a transformar la de sus semejantes.

3.3- Mejora continua

La mejora continua es un proceso o actividad permanente de prosecución de la excelencia, entendiendo este último concepto como estado operativo óptimo para asegurar la satisfacción de los clientes de la educación, es decir los estudiantes, sus familias y la comunidad en general

Algunos requisitos del proceso de mejora continua son:

- 1- Analizar y evaluar la situación actual
- 2- Establecer objetivos para la mejora
- 3- Implementar una posible solución

- 4- Medir, verificar, analizar y evaluar los resultados de la implementación
- 5- Formalizar dichos cambios

5

El proceso de mejora continua debe llevar en forma intrínseca un sentimiento de inconformidad permanente, no entendido éste como una actitud opositora o pesimista, si no más bien como una predisposición individual y colectiva a la apertura a la flexibilidad y el cambio.

Los resultados en este sentido deben revisarse constantemente, cotejarse con la percepción de todos los estamentos de la comunidad

Ahora lo que no podemos olvidar nunca es que todo proceso de mejora debe partir por un diagnóstico lo más exhaustivo posible

3.4- La evaluación institucional como proceso

La autoevaluación escolar, como estrategia de revisión y desarrollo de la mejora, significa que el centro escolar como conjunto, genera procesos y formas de trabajo dirigidas a autorevisar lo que se hace cotidianamente, lo que se podría cambiar y consensuar un plan de acción.

Una autoevaluación institucional se inscribe en un marco **más amplio** de la reconstrucción cultural de la escuela y de sus pautas de trabajo, en que el proceso de autorevisión y reflexión crítica de la propia realidad, guiado por unos valores de cooperación, colegialidad y compromiso, se convierte en el contexto para promover el desarrollo institucional del centro y profesional de los profesores

En este modelo de proceso, como forma habitual de trabajo, se parte consensuando un "mapa" de logros y necesidades, fruto del autodiagnóstico de la situación de nuestro establecimiento, en un compromiso por revisar, concretar y sistematizar nuestras ideas educativas, en un plan de acción. Como tal requiere la cooperación de todos o una mayoría de los miembros para analizar reflexiva y colegiadamente donde se está, por qué y cómo se ha llegado, valorar logros y necesidades y determinar qué cosas podemos ir haciendo mejor dentro de lo posible.

Este proceso de auto revisión se constituye, entonces, en el marco para discutir, deliberar y decidir colegiadamente qué conviene hacer, cómo van las cosas y qué habría que corregir.

4- DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

4.1- IDENTIFICACIÓN

<table border="1"> <tr> <td>RBD</td> </tr> <tr> <td>293</td> </tr> <tr> <td>2</td> </tr> </table>			RBD	293	2
RBD					
293					
2					
NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO					
ESCUELA DIFERENCIAL ESPAÑA					
1) DIRECCION	FONO	E-MAIL			
7 ORIENTE 14 NORTE N° 2300	234285				
escespanaf158hotmail.com					
2) NOMBRE DEL DIRECTOR					
SYLVIA RAQUEL GAJARDO BOBADILLA					
3) NOMBRE DEL SOSTENEDOR					
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCA					
4) COMUNA	PROVINCIA	REGION			
TALCA	TALCA	DEL MAULE			
5) AREA GEOGRAFICA					
URBANA					
6) MATRICULA					
H: 65	M: 44	TOTAL:109			

7) N° DE DOCENTES	18
8) N° DE PERSONAL NO DOCENTE	19

7

4.2- ANTECEDENTES GENERALES

La escuela Diferencial España es un establecimiento de educación Especial que atiende alumnos que presentan necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad mental, física y sensorial, cuyas edades fluctúan entre 2 y 26 años. Es la única Escuela Especial de dependencia Municipal de la comuna de Talca y atiende los siguientes niveles: **NIVEL PREBÁSICO, NIVEL BÁSICO, NIVEL LABORAL**

Los Planes y Programas de Estudio que se aplican, están oficialmente reconocidos por el Ministerio de Educación y son los contenidos en los decretos 87/1990 que aprueba planes y programas de estudio para personas con deficiencia mental. El cumplimiento de estas normativas técnicas y de todos los programas asociados que se aplican en el establecimiento, es supervisado por la Secretaria Regional Ministerial de Educación

4.2.1- Radio de acción

La comuna Educativa proviene de los sectores oriente, nor oriente, sur poniente, nor poniente y norte de la ciudad de Talca; además de la comuna del Maule, Pelarco, San Rafael, Rio Claro, Molina y San Javier; Todos ellos pertenecientes a la Provincia de Talca. El 16% de la población escolar pertenece a otras comunas.

4.2.1- Caracterización del sector

Sector urbano periférico, con un total aproximado de 40.000 habitantes. La escuela está ubicada en el sector norte de la ciudad de Talca de tipo residencial constituido por viviendas básicas, departamentos y poblaciones, todos con sistema de luz, alcantarillado y agua potable. La población del sector en su mayoría pertenece a estratos socioeconómicos bajos.

Algunas de las instituciones de la comunidad son: Consultorio Norte, **CESFAN**, Las Américas, Junta de Vecinos, Cuarta Comisaria de Carabineros, Centro Educacional Javiera Carrera, Escuela Básica Villa la Paz, Universidad de Talca, Centro de Rehabilitación Teletón, Gimnasio las Américas, Supermercados, Centro de Abastecimiento Regional, Bomberos, Diario el Centro.

4.3- RESEÑA HISTORICA

La escuela Diferencial España fue creada en el año 1964 con el nombre de “Escuela Especial de Rehabilitación” según decreto N° 1864 del 02 de marzo del mismo año, funcionando en un local cedido por cinco años por la Sociedad Española de Beneficencia de Talca. Participaron en esta iniciativa las Damas del Ropero Español e Instituciones Españolas, y en especial, la Corporación Escuela Especial España.

Inició sus labores con una matrícula de 15 alumnos y una profesora en el inmueble ubicado en calle 5 sur 12 y 13 oriente N° 1926 de la ciudad de Talca.

Se inaugura oficialmente el día 22 de agosto de 1964 con la denominación de Escuela de Educación Especial N° 14, fecha en que se celebra oficialmente su aniversario, y su primera directora es la Srta. Milza Garrido Gutiérrez.

En el año 1970, según decreto 1554 del 29 de abril, pasa a denominarse “Escuela España”.

Con fecha 27 de julio de 1976 se amplía al anexo “Margarita Riofrío de Merino” ubicado en 5 sur esquina 15 oriente, luego, el 19 de octubre de 1978 fue reclasificada como Escuela Especial F-158 España.

El año 1982 el ministerio de Vivienda y urbanismo, por Decretos 84 y 85 del 5 de agosto, transfiere a título gratuito al fisco, Ministerio de Educación un terreno de 5.796,99 mts² de superficie. Con fechas 16 de enero de 1985 se entrega el edificio que

actualmente alberga a nuestros alumnos, cuya construcción se ejecutó con fondos FNDR.

4.4- EXTRACTO PEI

4.4.1-Visión institucional

Ser una escuela al servicio de la comunidad, abierta, inclusiva, activa, democrática, respetuosa del medioambiente y la diversidad, que potencie al máximo el desarrollo de los estudiantes y forme personas autónomas, capaces de integrarse con éxito en la vida familiar y comunitaria, asumiendo su rol en forma positiva frente al medio natural, social y cultural.

4.4.2-Misión institucional

Educar de manera integral a niños, niñas y jóvenes que presentan diversos tipos y grados de necesidades educativas especiales, con la finalidad de que estos logren su máximo desarrollo, progresen y egresen del establecimiento con las competencias necesarias para integrarse y participar plenamente en la vida familiar, social, medioambiental, laboral y cultural de su entorno; todo ello a través de una educación personalizada, participativa y funcional, basada en los principios de calidad, equidad, inclusión, normalización e integración.

4.4.3-Objetivos institucionales

- Impartir enseñanza de calidad a niños, niñas y jóvenes con NEE permanentes derivadas de algún tipo de discapacidad, a través de un conjunto de medidas técnico pedagógicas, elaboradas y ejecutadas por un equipo de profesionales especialistas y con los recursos técnicos y materiales adecuados.
- Mejorar la pertinencia y la calidad de los aprendizajes incorporando en forma continua a los diversos actores del proceso educativo, con especial énfasis en el rol de coeducadores de padres y/o apoderados, proporcionándoles la asesoría técnica que requieran.
- Brindar posibilidades reales de inserción y autonomía, social y laboral a los alumnos egresados de acuerdo a sus potencialidades.
- Mantener y realizar un mejoramiento continuo de los vínculos con las redes de apoyo que constituyan aporte al tipo de educación especial impartida por el establecimiento.

10

4.5- CURSOS AÑO 2013

CURSO	NIVEL	MATRÍCULA	CAPACIDAD	JEC
4 A (Retos m.)	Pre-básico	6	8	No
5 A (Retos m.)	Básico	6	8	Si
7 A	Básico	8	15	Si
7 B	Básico	9	15	Si
8 A (Retos m.)	Básico	7	8	Si
10 A	Básico	11	15	Si
T.T.M.B. (Retos m.)	Laboral	7	8	Si
T.T.M.C.	Laboral	12	15	Si
T.T.M.D. (Retos m.)	Laboral	7	8	Si
T.T.M.E. (Retos m.)	Laboral	7	8	Si
T.T.M.F. (Retos m.)	Laboral	7	8	Si
T. Alimentación	Laboral	11	15	Si
T. Costura	Laboral	12	15	Si
	Total	109	146	

4.6- RECURSOS HUMANOS AÑO 2013

FUNCIÓN	CANTIDAD
Directora	1
Inspector	1
Encargado UTP	1
Profesores de aula	13
Profesores especialidad	2
Psicólogo(o)	1
Kinesiólogos(as)	2
Fonoaudióloga(o)	1
Asistentes de educación	9
Secretarias	1
Chofer	1
Auxiliar de servicios menores	3
Total Docentes	18
Total no Docentes	19
Total Personal	36

11

4.7- RECURSOS MATERIALES AÑO 2013

4.7.1-Infraestructura

MATERIAL	CANTIDAD
Salas de clases	13
Gimnasios	2
Multicancha techada	1
Servicios higiénicos estudiantes (con adaptaciones)	5 salas
Duchas estudiantes	2 salas
Servicios higiénicos personal	4
Sala de computación	1
Salón de música	1
Sala hidroterapia	1
Invernaderos	2
Comedor alumnos	1
Cocina PAE	1
Comedor profesores	1

Cocina profesores	1
Oficina dirección	1
Oficinas gabinete técnico	4
Oficina inspectoría	1
Bodegas	3

4.7.2-Medios didácticos

RECURSO	CANTIDAD
Sala multimedia	1
Computador en sala	8
Aula biológica	1
Sala de deshidratación	1
Casa funcional	1
Software educativos	8
Textos escolares	80
Bodega de material didáctico	1
Proyectores	2
Televisor	1
Radios CD	6
Cámara fotográfica	1
Cámara de video	1
Tablero digital de comunicación	2
Termolaminadora	1

12

5- ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

5.1- Áreas y Dimensiones a evaluar

Áreas	Dimensiones
Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Organización curricular: - Calendarización anual - Planificación Anual y Jornada de trabajo diario - Planificación de la enseñanza: - Planificación de experiencias de aprendizaje variables y regulares - Planificación de la evaluación - Métodos de enseñanza y recursos pedagógicos - Acción docente en el aula: - Ambiente propicio para el aprendizaje

	<ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza para el aprendizaje de todos los niños y niñas y jóvenes - Acompañamiento al Docente de Educación Especial y Diferenciada. - Evaluación de la implementación curricular
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de altas expectativas - Director o directora con foco en los aprendizajes esperados
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Buen clima escolar - Familia y Apoderados comprometidos
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades de la Comunidad Escolar - Pedagógicos

5.2- Descriptores

La pauta de diagnóstico confeccionada por nuestro establecimiento considera una escala de evaluación que describe la ausencia, o calidad de la presencia, de una práctica escolar; donde 0 indica la ausencia de prácticas respecto a la acción o variable mencionada y 3 refiere a la presencia sistemática de la práctica.

Valor	Categorías	Criterios para la discusión
0	El establecimiento no realiza prácticas institucionales	.Los participantes no tienen evidencia de acciones que se realicen para abordar este aspecto en el establecimiento

1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.	El establecimiento realiza algunas acciones, aunque han sido irregulares en el tiempo y no han sido evaluadas. Los participantes reconocen que el establecimiento realiza acciones aisladas para abordar este aspecto, respondiendo más a iniciativas individuales y a situaciones particulares que a un sistema de trabajo institucionalizado.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma	Los participantes reconocen que en el establecimiento existe un sistema institucionalizado para abordar este aspecto, pero que responde más a una rutina, costumbre o práctica formal que a las necesidades actuales del establecimiento
3	Presencia de la práctica en forma sistemática, como parte de un sistema de trabajo que ha probado su efectividad en diversas oportunidades.	Los participantes identifican la forma en que el establecimiento aborda este aspecto, y reconocen que forma parte de un sistema de trabajo institucionalizado y evaluado permanentemente para su actualización y perfeccionamiento.

6- DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (PAUTA DIAGNÓSTICA)

Instrucciones:

De acuerdo a las siguientes categorías, valorice de 0 a 3 marcando con una X la realidad en su establecimiento.

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.

1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Gestión Curricular				
I. Organización Curricular				
a. Calendarización Anual				
Práctica	0	1	2	3
El establecimiento define un calendario anual de actividades, mes a mes, de marzo a enero, que permite conocer los periodos lectivos, las vacaciones, las actividades propias del establecimiento según su proyecto educativo, las actividades extraescolares y otras relevantes.				X
La definición del calendario anual asegura el cumplimiento del número de experiencias pedagógicas variables y regulares correspondientes al nivel y modalidad de jornada escolar y que son necesarias para el logro de los aprendizajes de los/las estudiantes				X
Al inicio del año escolar el establecimiento da a conocer el calendario anual a toda la comunidad educativa		x		

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.

3

Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Gestión Curricular				
I. Organización Curricular				
b. Planificación Anual y Jornada de trabajo diario				
Práctica	0	1	2	3
El establecimiento, a partir de sus resultados, determina cada año focalizar sus esfuerzos y proponerse estándares y metas concretas para mejorar los aprendizajes de los/las estudiantes en determinadas áreas y sub áreas del currículo, organizándose en torno a ello.				X
En la definición de la planificación y cronograma anual para cada área y/o sub área y nivel, se garantiza el cumplimiento de las Bases Curriculares				X
La construcción de la planificación y cronograma anual de categorías en cada área y/o sub área de aprendizaje y nivel, contempla espacios y tiempos pertinentes para las evaluaciones y para la revisión de los resultados con los/las estudiantes				X
El horario o jornada de trabajo diario y semanal es construido de acuerdo a criterios pedagógicos y no administrativos.				X

16

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.

3

Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Gestión Curricular				
II. Planificación de la Enseñanza				
a. Planificación de experiencias de aprendizaje				
Práctica	0	1	2	3
El/la Directora/a define una estructura de planificación de la jornada diaria, que considera experiencias de aprendizaje, la cual es informada, compartida y empleada por todos/as los/las Docentes				X
Existe un responsable (Director/a u otro) que revisa, retroalimenta y evalúa el cumplimiento de las planificaciones de la jornada de trabajo diaria.				X
El establecimiento garantiza que los/las Docentes cuenten con tiempo semanal fijo suficiente para trabajar individual o grupalmente la planificación de la jornada de trabajo diaria.		X		
Los/las Docentes planifican sus unidades de aprendizaje para cada experiencia de aprendizaje variable o regular.				X
Las experiencias de aprendizaje se planifican de acuerdo a las exigencias de las bases curriculares e incluyen los componentes fundamentales: aprendizajes esperados, actividades, los recursos necesarios y procedimiento de evaluación				X
Las experiencias de aprendizaje se planifican estableciendo claramente las etapas de inicio, desarrollo y cierre, con los tiempos correspondientes.			X	
Las actividades y experiencias de aprendizaje seleccionadas son desafiantes para los/las Estudiantes				X
Los/las Docentes revisan, modifican y enriquecen sus planificaciones en función de la práctica en el aula y los resultados de los estudiantes, mejorando el instrumento año a año.				X

17

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.

2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Gestión Curricular				
II. Planificación de la Enseñanza				
b. Planificación de la Evaluación				
Práctica	0	1	2	3
El calendario anual de evaluaciones semestrales y finales es informado oportunamente a la comunidad escolar.				X
Los/las Docentes incorporan en su planificación diversas estrategias para monitorear permanentemente el aprendizaje y avance de los/las estudiantes.				X
Los/las Profesores diseñan diversos instrumentos evaluativos consistentes con los objetivos y aprendizajes esperados de los planes de estudio.				X
Existe un responsable, Director/a u otro, que revisa, retroalimenta y evalúa los instrumentos de evaluación empleados por los/las Docentes.				X

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.

1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Gestión Curricular				
II. Planificación de la Enseñanza				
c. Métodos de Enseñanza y Recursos Pedagógicos				
Práctica	0	1	2	3
Los/las Docentes aplican estrategias específicas de enseñanza que la escuela ha seleccionado por su efectividad en la mejora de los aprendizajes.				X
Las experiencias de aprendizaje se planifican incluyendo estrategias que permitan a los/las estudiantes comprender y encontrar significado a lo que se enseña.				X
Los/las Docentes incluyen en sus planificaciones trabajos adecuados, posibles y significativos a la realidad de los/estudiantes				X
Se definen, diseñan, elaboran u obtienen los materiales y recursos pedagógicos necesarios para el cumplimiento de las planificaciones.			X	

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Gestión Curricular				
III. Acción Docente en Aula				
a. Ambiente propicio para el aprendizaje				
Práctica	0	1	2	3
La jornada diaria se organiza como una secuencia de experiencias con un horario flexible.				X
Los/las Docentes logran generar un ambiente armónico en la sala de clases con desafíos y apoyos para los estudiantes.				X
Los/las Docentes valoran, acogen y utilizan para el aprendizaje los aportes, dudas, errores y propuestas de los estudiantes.				x
Existen disposiciones institucionales que evitan que se interrumpa el trabajo escolar.			X	
Para facilitar el trabajo, los/las Docentes establecen límites y expectativas claros de comportamiento.			X	
Los/las Docentes muestran dominio y consistencia en el cumplimiento de las normas establecidas.			X	
Los/las Docentes establecen normas y rutinas para el funcionamiento del curso y la organización y uso de los útiles y materiales.				X
Los/las Docentes se aseguran que todos los estudiantes tengan el material necesario para trabajar.				x
Los/las Docentes utilizan adecuadamente el espacio de las salas (muros, diario mural) como medio para el aprendizaje (mapas, trabajos de los estudiantes, metas de aprendizaje, material de comunicación, entre otros).				X
Los/las Docentes cuidan que las salas estén limpias, ventiladas, atractivas y organizadas para el aprendizaje.				X

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Gestión Curricular				
III. Acción Docente en Aula				
b. Enseñanza para el aprendizaje de todos los/las estudiantes				
Práctica	0	1	2	3
Los/las Docentes se rigen por los PEI y planificaciones de las experiencias de aprendizaje				X
El tiempo de clase se utiliza mayoritariamente en actividades de aprendizaje más que en tareas administrativas o en mantener el orden.				X
Los/las Docentes comunican y/o conversan con los estudiantes acerca de los objetivos de la clase, de los aprendizajes esperados y comunican lo que se espera de ellos.			X	
Los/las Docentes contextualizan los aprendizajes esperados e identifican los conocimientos previos que tienen los/las estudiantes				x
Las estrategias de enseñanza aseguran la interacción permanente con los/las estudiantes para la construcción activa y grupal del conocimiento.				X
Los/las Docentes utilizan la revisión de cuadernos, trabajos y tareas de los/las estudiantes para otorgar retroalimentación permanente en función del aprendizaje				X
Los/las Docentes, luego de finalizar una experiencia de aprendizaje, utilizan diversas estrategias (mapas conceptuales, síntesis colectiva, preguntas, etc.) para verificar el aprendizaje alcanzado por los estudiantes.		X		

Los/las Docentes comentan con los estudiantes, de acuerdo a sus características, las evaluaciones y sus resultados como una estrategia para mejorar el aprendizaje.				X
---	--	--	--	---

21

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Gestión Curricular				
III. Acción Docente en Aula				
c. Acompañamiento a los Profesores				
Práctica	0	1	2	3
El/La Director/a ha establecido procedimientos y acciones de apoyo y acompañamiento a las/los Profesores en su trabajo en el aula.			X	
La observación de experiencias de aprendizaje, es empleada como un medio para mejorar la práctica docente			X	
Existen prácticas de observación de experiencias de aprendizaje entre profesores pares dentro y/o fuera del Establecimiento		X		
El/La Director/a destina tiempo para retroalimentar oportunamente a las/los profesores respecto a las experiencias de aprendizaje observadas.		X		
La escuela garantiza que las/los Profesores cuentan con instancias regulares de reflexión, discusión y moldeamiento de estrategias y buenas prácticas pedagógicas.			X	

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Gestión Curricular				
III. Acción Docente en Aula				
D. Acción del/la paradocente de la educación				
Práctica	0	1	2	3
Realiza actividades de apoyo, acorde a los contenidos y estrategias metodológicas utilizados por el docente				X
Expone de forma clara ideas y conceptos en las clases, ayudando de esta forma a una mejor comprensión por parte de los estudiantes			X	
Muestra iniciativa y creatividad en su quehacer educativo				X
Maneja adecuadamente situaciones conflictivas dentro de la sala de clases			X	
Utiliza herramientas didácticas acordes a los (as) estudiantes				X
Realiza los trabajos encomendados bajo normas o estándares de calidad				X
Presenta una actitud positiva frente a sus labores				X

Logra establecer empatía con los diferentes agentes de la comunidad educativa			X	
---	--	--	---	--

23

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Gestión Curricular				
IV. Evaluación de la Implementación Curricular				
a. Análisis de resultados y estrategias para el mejoramiento de los aprendizajes				
Práctica	0	1	2	3
Existen procedimientos para monitorear y evaluar periódicamente y en forma sistemática las metas propuestas por el establecimiento en torno al mejoramiento de los aprendizajes en las áreas y sub áreas del currículo que hayan sido priorizados.				X
Existen procedimientos e instrumentos para evaluar el impacto en el aprendizaje de la planificación anual y la ejecución de los programas.				X
La Dirección y las/los Profesores toman decisiones a partir de la información recogida sistemáticamente de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.			X	
La escuela implementa sistemas de apoyo y desarrollo complementario al plan de estudio para aquellos estudiantes que lo requieran.				X

Sobre la base de los resultados de aprendizaje se definen acciones para mejorar las prácticas pedagógicas.				X
--	--	--	--	---

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Liderazgo				
I. Cultura de altas expectativas				
Práctica	0	1	2	3
El/la director/a comunica que el foco de preocupación debe estar en los estudiantes y en su aprendizaje y compromete a la comunidad en torno a este objetivo.			X	
El/la director/a establece metas cualitativas de comportamiento y prácticas a todos los miembros de la comunidad escolar y monitorea su cumplimiento.			X	
El/la director/a realiza acciones planificadas para conocer las fortalezas y debilidades de los miembros de la comunidad escolar.		X		
El/la director/a realiza acciones concretas y planificadas para estimular y comprometer a las/los Profesores y estudiantes en el logro de los aprendizajes.		X		
El/la director/a realiza acciones concretas y planificadas para estimular y facilitar la participación de la familia, padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de sus hijos e hija.			X	

--	--	--	--	--

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Liderazgo				
II. Director o directora con foco en los aprendizajes esperados				
Práctica	0	1	2	3
La gestión del director/a y/o U.T.P está centrada en los logros propuestos para los estudiantes.				X
El/la director/a y/o U.T.P, se involucra en el ejercicio de la docencia, observa experiencias de aprendizaje, se entrevista periódicamente con las/los Profesores, les otorga apoyo y asesoría.			X	
El/la director/a y/o U.T.P, garantiza las condiciones de tiempo, capacitación y recursos para que las/los estudiantes, puedan implementar el currículo.			X	
El/la directora/a y/o U.T.P garantiza la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje.				X
El/la director/a y/o U.T.P se asegura de que se estén llevando a cabo estrategias eficaces para el mejoramiento del aprendizaje de				X

los estudiantes con bajos resultados o con mayores dificultades de aprendizaje				
El/la director/a y/o U.T.P se asegura que el tiempo no lectivo de las/los Educadoras/es sea destinado a actividades de planificación, evaluación, estudio y reflexión de sus prácticas.			X	
El/la directora/a y/o U.T.P, acompaña activamente a las/los Profesores en sus reuniones.		X		
El/la directora/a y/o U.T.P, define metas altas de retención, asistencia y puntualidad de los estudiantes.				X

26

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Convivencia Escolar				
I-Buen Clima en la comunidad educativa				
Práctica	0	1	2	3
La/el director realiza acciones que favorecen el clima organizacional y la convivencia escolar (resolución de conflictos, comunicación efectiva, trabajo en equipo)		X		

La escuela dispone e implementa estrategias que hacen posible que sea un lugar seguro, acogedor y estimulante para los estudiantes, apoderados y personal			X	
La escuela dispone e implementa estrategias que hacen posible una alta adhesión y compromiso del personal reduciendo significativamente la rotación y el ausentismo laboral		X		
Los alumnos y alumnas manifiestan identificarse con su escuela al participar y comprometerse en las actividades institucionales y en su propio aprendizaje			X	
Existen instancias y procedimientos para la atención de aquellos alumnos y alumnas que tienen necesidades específicas en lo académico, emocional, vocacional, físico y/o social.				X
La escuela dispone de un sistema para estimular y motivar periódicamente a los alumnos y alumnas, reconociendo y premiando el esfuerzo y los avances.			X	
Las/los Profesoras/es disponen de horas de dedicación por sus responsabilidades como atención de niños y niñas y apoderados, tutorías, reunión de apoderados y reflexión entre pares			X	
La escuela compromete a los asistentes de la educación en la formación de los estudiantes y los capacita para ello			X	

Existen instancias de participación para todos		X		
Existen espacios extracurriculares de desarrollo deportivo y/o cultural formativamente consistentes y que funcionan sistemáticamente (por ejemplo, talleres, clubes, academias, orquestas, equipos deportivos u otros				X
La escuela cuenta con normas de convivencia o reglamento interno que es conocido y compartido por toda la comunidad y es consecuente con el cumplimiento de éste.			X	
Las normas de convivencia establecen obligaciones mínimas a todos los miembros de la comunidad escolar, tales como respeto y buen trato, puntualidad, presentación personal adecuada, cumplimiento de tareas y trabajos, lenguaje respetuoso, cuidado de materiales e infraestructura y no existencia de elementos dañinos			X	
La escuela dispone de espacios básicos de recreación y convivencia para la comunidad escolar		X		
La escuela mantiene en buenas condiciones los espacios de recreación, convivencia y servicios básicos existentes			X	

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.

3

Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

Área Convivencia Escolar				
II-Familia y apoderados comprometidos				
Práctica	0	1	2	3
La escuela informa y compromete a la familia y los apoderados con la misión, los objetivos, metas y planes de mejoramiento del establecimiento		X		
Existen mecanismos para informar a las madres, padres y apoderados de todos los niveles del establecimiento, de los objetivos y contenidos de Aprendizaje				X
Existen mecanismos y procedimientos para informar a las madres, padres y apoderados respecto a los logros de aprendizaje de sus hijos e hijas, sus avances y dificultades, y de cómo apoyarlos para mejorar sus aprendizajes				X
El establecimiento realiza acciones de apoyo destinadas a mejorar la calidad de vida de los padres y apoderados		X		
Los apoderados asisten y participan activamente a las reuniones planificadas		X		
Los padres y apoderados apoyan la labor formativa del establecimiento		X		
Existe un Centro general de padres constituido, organizado y que contribuye activamente al quehacer educativo		X		

En la siguiente sección, se debe valorar la existencia de condiciones que permiten a una escuela funcionar adecuadamente. Para esto, las categorías cambian, por lo que se sugiere leer detenidamente la siguiente tabla, para luego categorizar de acuerdo a la realidad de su establecimiento educacional.

VALOR	CATEGORIA
0	Ausencia de la condición y recurso
1	Presencia parcial de la condición o recurso, se deben realizar acciones para mejorar
2	Presencia total de condición o recurso

Área Recursos				
I- Capacidad de la Comunidad escolar				
Recursos	0	1	2	
Existe un/a director/a con las competencias suficientes para conducir el proceso de aprendizaje y apoyar al equipo docente en sus Necesidades pedagógicas.		X		
Las/los profesores, integrantes del equipo multiprofesional y asistentes de la educación conocen y dominan los planes, programas y bases curriculares				X
Las/los profesores ,integrantes del equipo multiprofesional y asistentes de la educación dominan los contenidos y estrategias metodológicas de sus respectivas áreas de trabajo				X
Las/los profesores, integrantes del equipo multiprofesional y asistentes de la educación poseen competencias digitales básicas para uso de recursos TIC.		X		
Existe una política de formación continua para todo el personal, relacionada con la propuesta curricular del establecimiento, objetivos y metas institucionales	X			
El establecimiento se preocupa de solicitar y/o contratar apoyo o asesoría externa para resolver problemas específicos de la enseñanza	X			
Existen procedimientos y criterios técnicos claros de selección de personal docente y administrativo del establecimiento, de modo de asegurar un equipo de calidad		X		

VALOR	CATEGORIA
0	Ausencia de la condición y recurso

1	Presencia parcial de la condición o recurso, se deben realizar acciones para mejorar
2	Presencia total de condición o recurso

Área Recursos			
II-Pedagógicos			
Práctica	0	1	2
La escuela cuenta con los recursos pedagógicos necesarios y suficientes para el logro del aprendizaje y el cumplimiento de los planes y programas de estudio.		X	
Se hace uso eficiente de los recursos pedagógicos suministrados por el Ministerio: TICS, textos, otros			X
Existen políticas y normas para el uso, la distribución, cuidado y devolución de los recursos pedagógicos		X	
La escuela cuenta con un laboratorio de computación, PC en aula u otro espacio donde la tecnología está disponible para los estudiantes y comunidad en general			X
La escuela cuenta con una biblioteca que contiene textos adecuados a los distintos niveles de enseñanza		X	
Existen procedimientos eficientes de acceso a los recursos pedagógicos en tiempos y espacios adecuados		X	
La escuela realiza estrategias que le permiten aumentar, mejorar y renovar los recursos pedagógicos			X

7- INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS

Para conseguir un diagnóstico institucional más acabado, profundo y real, nuestra comunidad educativa confeccionó y utilizó otros 2 instrumentos de recolección de información, los cuales desde sus características vinieron a complementar el trabajo de análisis de la pauta diagnóstica.

7.1- ENCUESTA SATISFACCIÓN DE APODERADOS

El primero de los instrumentos utilizados fue una encuesta de satisfacción para padres y apoderados, la cual fue confeccionada por nuestro equipo de trabajo a partir de los modelos proporcionados por la Fundación Chile y que de forma indirecta y anónima busca conocer la apreciación que este estamento tan relevante de la comunidad educativa tiene del quehacer pedagógico y administrativo de nuestra escuela

Esta encuesta es del tipo escala de apreciación (grado de logro, acuerdo o desacuerdo) y consta de dos partes

La primera solicita establecer el grado de acuerdo que se tiene con ciertas afirmaciones de actuación del quehacer del establecimiento y en donde el encuestado debe puntuar cada ítem entre 1 a 5.

La segunda parte se pide al encuestado establecer el grado de mejoría que requiere la institución en 6 líneas de acción fundamentales de todo establecimiento educativo, puntuando, puntuando cada uno de estos ítems en grados de 1 a 4

Una de las características más valiosas de esta encuesta es que nos entrega dos perspectivas de información entregadas por una misma persona, por un lado permite un sondeo profundo y analítico de acciones y actitudes bien acotados en la funciones del establecimiento y por otra parte nos muestra una apreciación global que realizan nuestros apoderados de las líneas fundamentales de nuestro quehacer educativo.

A continuación presentamos el formato de encuesta que fue utilizado a una muestra objetiva del 30% de apoderados del establecimiento (35 personas) y la cual entregó resultados relevantes, concordantes y consistentes que entregaremos más adelante en la sección de análisis de resultados

**ENCUESTA SATISFACCIÓN DE APODERADOS ESCUELA ESPECIAL ESPAÑA
(Basada en Modelo Fundación Chile)**

Tipo : Escala de apreciación
 Modo : Directa sin supervisión
 Año : 2013

INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN SECCIÓN I

En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. Recuerda que debes responder según el grado de acuerdo para cada una de las expresiones del cuestionario. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Muy en Desacuerdo**
- 2: En Desacuerdo**
- 3: De Acuerdo**
- 4: Muy de Acuerdo**
- 5: No aplica (o no tengo información)**

		1	2	3	4	5
01	Estoy satisfecho(a) con los procedimientos de establecimiento para recopilar información acerca de los estudiantes y sus familias, y como es considerada en la planificación institucional.					
02	Estoy satisfecho(a) con el Proyecto educativo de la Escuela					
03	Estoy satisfecho(a) de cómo la Escuela comunica su proyecto, su misión, su visión y sus objetivos					
04	Estoy satisfecho(a) con el perfil de profesor, directivo y profesionales de apoyo con que cuenta este establecimiento.					
05	Estoy satisfecho(a) con el análisis permanente que realiza el establecimiento de los resultados obtenidos por los estudiantes					
06	Estoy satisfecho(a) con las políticas y mecanismos que existen en este establecimiento para fomentar la participación de los padres y apoderados.					

		1	2	3	4	5
07	Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento selecciona y contrata a los profesores y directivos.					
08	Estoy satisfecho(a) con la forma en que el establecimiento supervisa su plan de trabajo a mediano y largo plazo.					
09	Estoy satisfecho(a) con las Políticas y mecanismos que existen en este establecimiento para fomentar la participación de los estudiantes					
10	Estoy satisfecho(a) con el rol de liderazgo del director(a)					
11	Estoy satisfecho(a) con las altas expectativas declaradas por la dirección respecto de los logros de sus docentes.					
12	Estoy satisfecho(a) con como el establecimiento planifica su trabajo.					
13	Estoy satisfecho(a) con el clima escolar que existe en este establecimiento, el que favorece el aprendizaje y la convivencia de los estudiantes.					
14	Estoy satisfecho(a) con como el establecimiento acoge y apoya a los apoderados					
15	Estoy satisfecho(a) con como el establecimiento conoce el parecer de sus apoderados					
16	Estoy satisfecho(a) con como el establecimiento evalúa el trabajo realizados por los(as) docentes					
17	Estoy satisfecho(a) con la aplicación del reglamento interno de convivencia.					
18	Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la institución.					
19	Estoy satisfecho(a) con como el establecimiento evalúa el trabajo realizados por los(as) docentes					
20	Estoy satisfecho(a) con la aplicación de un reglamento para la seguridad e higiene del establecimiento.					
21	Estoy satisfecho(a) con la cuenta pública que entrega el establecimiento respecto de las metas institucionales.					
22	Estoy satisfecho(a) con los vínculos que el establecimiento establece con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.					
23	Estoy satisfecho(a) con la participación de los profesores de este establecimiento, en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.					
24	Estoy satisfecho(a) con la mantención que se hace en el establecimiento de la infraestructura (salas, patios, etc.),					

	materiales de soporte administrativo (computadores, fotocopadoras, scanner, otros) y del aseo y ornato del establecimiento.					
--	---	--	--	--	--	--

25	Estoy satisfecho(a) con la planificación del trabajo en el aula que hacen los profesores del establecimiento					
26	Estoy satisfecho(a) con las metas que se plantean los docentes y directivos a partir de los resultados del año anterior					
27	Estoy satisfecho(a) con la responsabilidad que asume la Dirección respecto de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, dando cuenta pública de ellos.					
28	Estoy satisfecho(a) con la supervisión y apoyo que se da a los profesores para realizar su trabajo en la sala der clases					
29	Estoy satisfecho(a) con las actividades de tipo formativas y valóricas que se incluyen cada año en la planificación del establecimiento					
30	Estoy satisfecho(a) con como el establecimiento asegura el uso de recursos pedagógicos por parte de alumnos y profesores					
31	Estoy satisfecho(a) con la forma en que este establecimiento consigue recursos económicos para desarrollar proyectos que ayudan al trabajo pedagógico.					
32	Estoy satisfecho(a) con los adecuados mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión administrativa y pedagógica					

APLICACIÓN SECCIÓN II

II.- En esta sección, interesa conocer tu opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Necesita mejorar mucho**
- 2: Necesita mejorar bastante**
- 3: Necesita mejorar poco**
- 4: No requiere mejora**

		1	2	3	4	5
33	Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.					
34	Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.					
35	Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución selecciona, capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.					
36	Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.					
37	Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado					
38	Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene tras cada periodo escolar					

7.2- Cuestionario de desarrollo organizacional

El segundo instrumento utilizado por nuestro establecimiento es una encuesta de desarrollo organizacional, la cual fue confeccionada a partir de modelos utilizados en la actualidad por empresas de todo tipo, principalmente europeas, que buscan mejorar la organización y la dinámica de sus instituciones partiendo desde un análisis interno, con información emanada de los propios trabajadores desde los niveles de base del organismo.

El comenzar un análisis institucional desde la apreciación que los propios trabajadores tienen de su quehacer, de sus relaciones interpersonales, de sus ambientes y lugares físicos, de sus aspiraciones es un hecho de total relevancia

La mirada interna, personal y cercana permitirá que después podamos ponernos en el lugar de los otros estamentos de la comunidad educativa, nos enseñara cuán importante es la opinión de todos los participantes, sabremos acercarnos de mejor manera a estos para extraer la información solicitada, entenderemos la dinámica del análisis, sus tiempos y sus espacios necesarios, sus motivaciones y fines.

36

La encuesta de desarrollo organizacional utilizada es del tipo escala de apreciación y de modo indirecto-anónimo, lo que permite por una parte valorar intensidad o grado en afirmaciones de acciones o conductas y por otra parte al no ser necesario registrar el nombre soy capaz de tomar un mínimo de distancia y analizar con libertad y criterio personal

Todos los encuestados tuvimos que responder en los 24 ítems de la encuesta y otorgar grados de valides para cada una de las afirmaciones ponderándolas entre 1 y 4

A continuación conoceremos el modelo de encuesta utilizado en nuestra escuela y que fue aplicado a una muestra total, quiere decir al 100% de los trabajadores del establecimiento

Cuestionario de diagnostico organizacional Escuela España

INSTRUCCIONES: No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario. Por favor responda todas las preguntas. Sea abierto y franco. Para cada una de las frases. Ponga un x abajo de un número para indicar lo que usted crea.

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1. Totalmente | 3. Muy Poco |
| 2. Parcialmente | 4. Para Nada. |

Las metas de esta organización son conocidas por todos

|1 |2 |3 |4 |

Los métodos de trabajo de esta organización son flexibles.

|1 |2 |3 |4 |

Mis superiores apoyan mis esfuerzos.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

La relación con mis superiores jerárquicos es armoniosa.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

37

Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

El equipo directivo tiene ideas que son útiles para mí y mi trabajo.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

Esta organización tiene una buena actitud hacia el cambio.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

Estoy personalmente de acuerdo con las metas de mi organización

| 1 | 2 | 3 | 4 |

La división del trabajo de esta organización es propicia para alcanzar sus metas.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

El liderazgo de esta organización ayuda en su progreso.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

Siempre puedo hablar con alguien del trabajo si tengo un problema

| 1 | 2 | 3 | 4 |

La escala salarial de esta organización le ayudan en su progreso.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

Esta organización está constantemente introduciendo procedimientos nuevos

| 1 | 2 | 3 | 4 |

La manera en que se dividen las tareas del trabajo es lógica

| 1 | 2 | 3 | 4 |

38

Los esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen que la organización cumpla con sus propósitos.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas

| 1 | 2 | 3 | 4 |

Los canales de comunicación de esta organización son claros y fluidos

| 1 | 2 | 3 | 4 |

He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

El sueldo que recibo es justo con la labor que desempeño

| 1 | 2 | 3 | 4 |

Existen canales para participar en las decisiones institucionales

| 1 | 2 | 3 | 4 |

Comprendo los esfuerzos de mis directivos para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

En esta organización todos los conflictos son resueltos de buena forma.

| 1 | 2 | 3 | 4 |

Esta organización tiene habilidad para cambiar y progresar

| 1 | 2 | 3 | 4 |

"El secreto para progresar es empezar por algún lugar. El secreto para empezar por algún lugar es fragmentar tus complejas y abrumadoras tareas de tal manera que queden convertidas en pequeñas tareas que puedas realizar y entonces simplemente comenzar por la primera." Mark Twain 3

3.- Samuel Langhorne Clemens, escritor, orador y periodista Estadounidense

39

8- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tras las diversas estrategias e instrumentos de diagnóstico y recolección de información la escuela **procura** un acabado análisis de estos, para lo cual conformo un equipo con docentes, asistentes, representante de los estudiantes, representante de los padres y apoderados, más miembros del equipo directivo. Este grupo de personas se avocó a la tarea de consolidar resultados buscando coincidencias o focalizaciones comunes presentes en los diversos instrumentos representativos de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

Los resultados de la guía o pauta de evaluación diagnóstica fue complementada y reforzada con lo expresado en las encuestas de satisfacción de padres y apoderados y

en el cuestionario de desarrollo organizacional, pudiendo consolidar resultados en función del logro o aprobación de las diversas áreas y sus respectivas dimensiones generales, para lo cual se utilizó la misma escala de apreciación de la guía diagnóstica es decir

Valor	Categoría
0	Ausencia de práctica en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.
3	Presencia sistemática de la práctica, que ha sido evaluada y ha probado su efectividad en diversas oportunidades.

En la siguiente tabla podemos observar el grado de logro de cada dimensión evaluada

40

Áreas	Dimensiones	Nivel promedio de logro
Gestión Curricular	Organización curricular	3
	Planificación de la enseñanza	2
	Acción docente en el aula	2
	Evaluación curricular	3
Liderazgo	Cultura de altas expectativas	1
	Director con foco en lo pedagógico	1

Convivencia escolar	Buen clima en el establecimiento	1
	Apoderados comprometidos	1
Recursos	Capacidad del establecimiento	2
	Recursos Humanos	2

9- PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Tras la ardua tarea de autodiagnóstico institucional la Escuela Especial España encontró las bases necesarias para realizar un plan de mejoramiento educativo con un el cual contenga como fruto de esta comunión de estamentos, un alto valor de pertinencia para nuestra comunidad.

Tras el análisis de los instrumentos y estrategias evaluativas, tras la consolidación de los resultados y tras la focalización de los elementos críticos de nuestras áreas y

dimensiones nos hemos propuesto un programa de acciones y actitudes planificadas, medidas y evaluadas que busquen dar el salto cualitativo en beneficio de los aprendizajes, conductas y desarrollo integral de nuestros alumnos

El plan de mejoramiento educativo propuesto por nuestro establecimiento busca priorizar en aquellos elementos que requieren mayor consideración ya porque aparecen muy bajos en los instrumentos evaluativos o bien porque constituyen un elemento esencial de nuestro trabajo como organización educadora.

Planteado para obtener resultados tangibles y evidentes en el plazo de dos años nuestro plan de mejoramiento cuenta con múltiples instancias de monitoreo donde participan entre otros el EGE, el Centro general de padres y apoderados, el Centro general de alumnos y representantes de la comunidad local.

La siguiente carta Gantt muestra la cronología de monitoreo:

Agente monitor	Semestre I 2013	Semestre II 2013	Semestre I 2014	Semestre II 2014
EGE	x	X	x	x
CGPA	x	X	x	X
CGA	x	X	x	x
Junta territorial		X		x

9.1- MATRIZ PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO ESCUELA ESPAÑA

Área	Dimensión	Indicador	Incide principalmente en el ámbito		Proceso de mejora requerido	
Gestión Curricular	Organización curricular	Todos los estamentos de la comunidad Educativa manejan el plan anual de acción	Educación	x	Instalación	
			Aprendizaje		Mejoramiento	x
			Eficiencia interna	x	Consolidación	
	Planificación de la enseñanza	Todos los docentes cuentan con el tiempo suficiente para desarrollar sus planificaciones	Educación	x	Instalación	
			Aprendizaje	x	Mejoramiento	
			Eficiencia interna		Consolidación	x
	Acción docente en el aula	Los docentes, al finalizar cada clase utilizan estrategias y herramientas para verificar lo aprendido	Educación		Instalación	
			Aprendizaje	x	Mejoramiento	x
			Eficiencia interna		Consolidación	
	Acción docente en el aula	Existen prácticas de observación e intercambio de experiencias entre docentes	Educación	x	Instalación	
			Aprendizaje	x	Mejoramiento	x
			Eficiencia interna		Consolidación	
Evaluación curricular	No considerada	No considerada		No considerada		

Área	Dimensión	Indicador	Incide principalmente en el ámbito		Proceso de mejora requerido	
Liderazgo	Cultura de Altas expectativas	El director(a) establece un sistema de diagnóstico y apoyo para docentes y asistentes de la Educación	Educación		Instalación	x
			Aprendizaje		Mejoramiento	
			Eficiencia interna	x	Consolidación	
	Director con Foco en lo pedagógico	El director se asegura que el tiempo no lectivo de los docentes sea suficiente y se ocupe en planificación, estudio y reflexión de sus prácticas	Educación		Instalación	
			Aprendizaje	x	Mejoramiento	
			Eficiencia interna	x	Consolidación	x
	Director con Foco en lo pedagógico	El director(a) acompaña periódicamente a sus docentes en reuniones con apoderados	Educación	x	Instalación	x
			Aprendizaje		Mejoramiento	
			Eficiencia interna		Consolidación	

Área	Dimensión	Indicador	Incide principalmente en el ámbito		Proceso de mejora requerido	
Convivencia Escolar	Buen clima en la unidad educativa	Se llevan a cabo actividades planificadas y calendarizadas de autocuidado y salud mental para los funcionarios de la escuela	Educación		Instalación	
			Aprendizaje		Mejoramiento	x
			Eficiencia interna	x	Consolidación	
		Se llevan a cabo actividades planificadas y calendarizadas para reforzar la cooperación y el trabajo en equipo para los funcionarios de la escuela	Educación		Instalación	
			Aprendizaje		Mejoramiento	x
			Eficiencia interna	x	Consolidación	
	Familia y apoderados comprometidos	La escuela lleva a cabo un programa continuo de talleres para padres	Educación	x	Instalación	
			Aprendizaje		Mejoramiento	x
			Eficiencia interna	x	Consolidación	
		La escuela ejecuta periódicamente acciones conjuntas con padres y apoderados (bingos, celebraciones, operativos etc)	Educación	x	Instalación	
			Aprendizaje		Mejoramiento	
			Eficiencia interna	x	Consolidación	x

Área	Dimensión	Indicador	Incide principalmente en el ámbito		Proceso de mejora requerido	
Recursos	Capacidad de la comunidad escolar	Existe una política de formación continua para todo el personal relacionada a la propuesta curricular de la escuela	Educación	x	Instalación	x
			Aprendizaje		Mejoramiento	
			Eficiencia interna	x	Consolidación	
		El establecimiento solicita asesorías y evaluaciones externas	Educación		Instalación	x
			Aprendizaje		Mejoramiento	
			Eficiencia interna	x	Consolidación	
	Recursos pedagógicos	La escuela cuenta con una biblioteca o aula de recursos	Educación	x	Instalación	x
			Aprendizaje		Mejoramiento	
			Eficiencia interna		Consolidación	
		La escuela asegura un acceso expedito, seguro y constante a los recursos técnicos y tecnológicos	Educación	x	Instalación	
			Aprendizaje	x	Mejoramiento	x
			Eficiencia interna		Consolidación	

10- BIBIOGRAFIA

Álvarez, L (2001) www.uch.edu.ar/rrhh/recursoshumanos/climalaboral/climalaboral.doc.

Burke W. (1988) Desarrollo organizacional desde el punto de vista normativo. México, editorial Sitesa

Darío Rodríguez M. (2005) Diagnóstico organizacional, editorial Universidad Católica

Anexo 2 en www.planesdemejoramiento.cl

Fundación Educacional Barnechea: www.educandojuntos.cl

Manual de la Buena Dirección en <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/portal/>

Gestión escolar (Fundación Chile) <http://www.gestionescolar.cl/portal.base/>

http://www.mineduc.cl/biblio/documento/934_CONVIVENCIA.pdf

http://www.planesdemejoramiento.cl/documentos/diagnostico/guia_diagnostico_regular_con.pdf

http://www.media.mineduc.cl/usuarios/media/File/2012/Noviembre/Orientaciones_Diagnostico_PME_SEP_2013.pdf

<http://www.mineduc.cl/usuarios/edu.especial/File/3%20y%204%20Etapa%20Cuadrante%20Alumno%20270708.pdf>