



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Magíster En

Educación Mención

Gestión de Calidad

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

y

Plan de Mejoramiento Educativo

del Instituto Comercial B - 27 de la Comuna de Linares

Profesor guía:

Paola Flores Ramos.

Alumnas:

Benavente Paris Ester Bárbara

Benavente Paris Marta Mónica

Linares - Chile, Julio de 2015

2. TÍTULO

“Falta de información de las prácticas didácticas dentro del aula y su coherencia con los modelos evaluativos aplicados por los docentes, lo que podría evidenciar los bajos resultados en las pruebas del Sistema de Medición de la Calidad de la Enseñanza (SIMCE) y la Prueba de selección Universitaria (PSU), también, se desconocen las expectativas que tienen los profesores, en relación al logro de los aprendizajes que pueden evidenciar los estudiantes, del Liceo B – 27 Instituto Comercial, de la provincia de Linares. Por lo tanto, se propone un liderazgo centrado en lo pedagógico, fortaleciendo y perfeccionando a los docentes con estrategias didácticas innovadoras y con una evaluación cualitativa para los alumnos/as, en donde se creen altas expectativas de logro de todos ellos”.

ÍNDICE

	Página
1. PORTADA	1
2. TÍTULO	2
3. INTRODUCCIÓN	3
4. MARCO TEÓRICO	5
5. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	41
6. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	49
7. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES	68
8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	79
9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR	91
10. BIBLIOGRAFÍAS	99
11. ANEXO	100

3. INTRODUCCIÓN

La gestión escolar de nuestro tiempo, requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación integral de nuestros estudiantes. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

El liderazgo es necesario para iniciar, mantener, promocionar el mejoramiento de la escuela. En términos generales, un liderazgo efectivo es firme y con propósito.

Hoy en día, más que nunca en la educación chilena se requiere de líderes competentes que sepan llevar a mejores resultados, los aspectos de gestión, académicos, de convivencia y de recursos humanos.

Es por esto, que se hace necesario en las escuelas un Plan de Mejora en la Gestión Educativa.

El Trabajo de Grado II, se realizó en dos etapas: La primera, *el Diagnóstico Institucional*, para detectar aspectos críticos que estorban la entrega de una educación de calidad a los estudiantes. Debido a ello, se aplicó el instrumento de recopilación de datos, *la encuesta abierta*, la cual se empleó con una variada muestra de actores de la Comunidad Educativa.

Se triangularon las respuestas de los distintos encuestados, contrastándolas con las evidencias entregadas como: PEI, ADECO, Planificaciones, resultados de pruebas SIMCE Y PSU, rendimiento escolar por nivel, etc. A este análisis, se sumó el trabajo de la Investigación Acción, de las propias profesoras tesistas, las cuales compararon los análisis encontrados, con su propia observación directa,

concluyendo así, cuáles eran las áreas que presentaban los mayores aspectos críticos, que estaban impidiendo entregar a los alumnos una educación de calidad.

En la segunda etapa, se trazó *El Plan de Mejoramiento Educativo del Instituto Comercial B - 27 de la Comuna de Linares*. De acuerdo a los aspectos críticos encontrados en la primera fase. Se establecieron los objetivos estratégicos y a partir de ello, las líneas de acción a seguir, además se demostró que el Proyecto es sustentable, porque existen en el Liceo los recursos humanos y materiales para hacerlo. También, se elaboró una Carta Gantt, con las actividades y los plazos para ejecutar el proyecto en el 2016.

Por último, se consideró la evaluación del proyecto por medio de una lista de cotejo, la cual se contractará con los resultados académicos del año 2016, que se entregan en el 2017.

Para terminar, las investigadoras están convencidas que un liderazgo centrado en lo pedagógico es la alternativa más viable para llevar el rendimiento académico de los alumnos a mejores logros.

4. MARCO TEÓRICO

El liderazgo siempre ha sido fundamental para la concreción del logro de metas y resultados en todas las sociedades organizadas, consideraremos distintas definiciones de liderazgo. Para John C, Maxwell liderazgo es: ***“El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”***.

“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Idalberto Chiavenato

“El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”.

John Kotter

“El líder es la persona que produce el cambio más efectiva en el rendimiento de un grupo”. Cattell

En nuestra sociedad, se ha considerado que el liderazgo, es un vehículo elemental para que las cosas sucedan. Es por esto, que es importante, para los efectos de este estudio, enfocarnos en lo trascendental del liderazgo, pero en especial, en el ámbito educativo.

En este Marco Teórico, nos basaremos en los textos estudiados durante este ***Magíster en Educación, Mención Gestión de Calidad***, ya que hemos considerado que contienen un excelente material acerca del liderazgo escolar, fundamental para esta propuesta de mejora de la gestión.

En relación con este tema, se dice que: **“El liderazgo escolar actualmente objeto de una atención sin precedentes”**, (Tomo 2: 235). Lo que implica, que se ha podido comprender que la clave del éxito escolar, pasa por un liderazgo que tenga su énfasis en lo pedagógico y educacional.

De acuerdo a estos textos, este análisis del liderazgo escolar, proviene de diversas fuentes, como la experiencia, los análisis filosóficos, conceptuales y críticos y la investigación empírica. Por lo tanto, lo que se presentará acerca del liderazgo escolar, está basado en investigaciones, estudios de casos múltiples y monografías, (Tomo 2: 235 - 236).

1. LIDERAZGO ESCOLAR

Antes de definir el liderazgo escolar es importante resaltar que el fracaso del liderazgo educativo se ha debido mayormente, cuando se colocan en la escuela administradores de otros ámbitos, (Tomo 2: 255).

“... las mayores limitaciones que presentan las teorías/propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos/modos eficientes de liderazgos a los centros escolares, procedentes de otros contextos (político, industrial), ignorando su especificidad como organizaciones “educativas”. Si las formas tradicionales de gestión basadas en el control burocrático y en la autoridad técnico-racional no son por sí mismas suficientes, ni legitimables; es necesario ampliar la noción de liderazgo para incluir en ella la autoridad moral y profesional, el acuerdo y colegialidad, y el liderazgo múltiple de los profesores”. Antonio Bolívar, en *“Liderazgo, Mejora y Centros Educativos”*, (Tomo 2: 255).

1.1 Liderazgo Centrado en lo Pedagógico

Por liderazgo escolar, se entiende un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Un líder tiene presente, que cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable, (Tomo 2:291).

Las diferencias de estos dos tipos de liderazgos, el tradicional no enfocado en lo pedagógico y el de gestión estratégica, se muestran a continuación en la siguiente tabla.

Figura N°1

Esquema comparativo entre los modelos de la Administración Escolar y de la Gestión Educativa.

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en Equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizante
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas esquemáticas	Intervenciones sistemáticas y estratégicas

Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (Tomo 2: 279)

La Tabla N°1, muestra el liderazgo tradicional, que no ha sido efectivo en los centros educacionales, en comparación, con una nueva visión de liderazgo centrado en lo pedagógico.

Es importante destacar que el liderazgo escolar, existe dentro de relaciones sociales y sirve a organizaciones sociales, como es la escuela,(Tomo 2: 236). El liderazgo no es un fenómeno individual, ya que, está inserto en relaciones interpersonales y estructuras sociales.

En este estudio nos enfocaremos en un liderazgo educacional, en el cual, todos los componentes del sistema escolar, están al servicio y apoyo, del aprendizaje de los estudiantes. De acuerdo a esto se define el liderazgo como:

“Un proceso de influencia. A veces las acciones de los líderes tienen un efecto directo en las metas principales del colectivo, pero muchas veces su acción consiste en influenciar los pensamientos y el actuar de otras personas y establecer las condiciones que les permitan ser efectivos. Esta influencia puede realizarse de manera dirigida, ayudando a las personas a realizar algo específico y acotado o algo muy amplio y transformador, impulsando las aspiraciones y acciones de terceros de manera expansiva y muchas veces impredecible”. (Tomo 2:237)

Otra definición que se nos presenta acerca del liderazgo escolar es:

“La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de las escuelas. La labor del liderazgo por personas que desempeñan varios roles en la escuela. Los líderes formales - aquellas personas que ocupan cargos formales de autoridad - solo son líderes genuinos en la medida que desempeñen esas funciones”, (:236).

Para comprender en qué consiste el liderazgo escolar, se presentan a continuación cuatro afirmaciones importantes, acerca de este tema.

1.1.1 El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar.

Según el texto esto implica la comprensión de la importancia de lo que ocurre al interior del aula, como una práctica relevante, ya que los alumnos tienden a aprender más cuando los profesores tienen sólidas calificaciones formales y cuando utilizan técnicas apropiadas y de calidad, así como un currículo bien diseñado.

¿Cómo mejorar el aprendizaje escolar? Se explican a continuación algunos elementos importantes:

“Una posición no conformista, seleccionar y reemplazar de manera rigurosa a los profesores, apartar de la escuela aquellos elementos distractores que no están centrados en los aprendizajes, monitorear de manera frecuente las actividades escolares, dar sentido, invertir mucho tiempo y energía en el mejoramiento escolar, apoyar a los profesores y desarrollar un liderazgo pedagógico superior”.

(Tomo 3:238)

1.1.2 Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos.

De acuerdo con esto, se menciona que los líderes exitosos poseen tres características básicas: “estrategias para elaborar una visión”, “estrategias para construir eficacia” y “estrategias para el cambio de contexto”.

Un líder es el que consigue tener una visión compartida con el grupo, respecto de la organización y metas que pueden traducirse en una visión compartida. Esto se operacionaliza de formas diferentes: Los líderes educativos ayudan a identificar nuevas oportunidades para la escuela y articulan una visión de futuro que inspire al colectivo, para esto los líderes deben: identificar y articular correctamente visiones, ser hábiles comunicadores, capaces de centrar la atención y convertir los problemas en algo que puede llegar a ser productivo, los líderes deben tomar en cuenta el contexto en que opera y trabajar de manera consistente con todas las personas que representan, para promover visiones compartidas. También, es importante el monitoreo, mediante el reunir información de los procesos de los resultados, para ir afinando las metas.

“Los líderes exitosos generan altas expectativas de rendimientos de los alumnos. Ellos guían a través de acciones que demuestran sus expectativas de calidad y alto rendimiento del equipo educativo. Las altas expectativas de los líderes pueden ayudar a los miembros de la organización a visualizar el carácter desafiantes de las metas fijadas y, a la vez, a entender claramente que las expectativas son alcanzables” (Tomo 2:244).

El liderazgo pedagógico, promueve la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización. En las escuelas, esta habilidad depende en parte del conocimiento de los líderes sobre el núcleo técnico del aprendizaje y la enseñanza.

Veremos a continuación, cómo actúa un líder pedagógico, para mejorar los niveles de logro en la educación:

“Los líderes ofrecen estímulo intelectual brindando oportunidades para conversaciones profundas sobre enseñanza y escolarización, proporcionando recursos de información, apoyando programas bien organizados de desarrollo profesional, e introduciendo nuevas ideas sobre la escuela para su consideración”, “Los líderes educativos apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales”, (Tomo 2: 244).

Se puede observar, que un líder centrado en lo pedagógico, está preocupado de las necesidades de los equipos que trabajan con él.

1.1.3 El liderazgo en las escuelas es ejercido por directores y profesores.

En investigaciones recientes este liderazgo de directores y profesores, se ha clasificado en seis grandes grupos: pedagógicos, transformacionales, morales, participativos, administrativos y contingentes, entre otros. Los profesores ejercen este liderazgo como profesores jefes, jefes de departamento, jefes de UTP, cte.

Los directores, desarrollan a las personas proveyéndoles de ejemplos y guías a seguir, en valores y metas organizacionales.

Los líderes educativos exitosos desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes. Se manifiestan tres tipos de práctica, para estos logros:

- **Fortalecer la cultura escolar.** Por medio de normas, creencias, actitudes, valores compartidos, y promoviendo el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo.
- **Modificar estructuras organizacionales.** Por medios de cambios en los equipos en trabajos asignados, calendarización, uso del tiempo, practicas diarias, uso de tecnologías y recursos materiales. Todos estos elementos, pueden influenciar en el éxito o fracaso de la gestión de los líderes educacionales.
- **Construir procesos colaborativos.** Los lideres, dan oportunidades de participación en la toma de decisiones, respecto de temas que les afectan, y de esta forma pueden aumentar el rendimiento de la escuela.

1.1.4 Los lideres exitosos, tienen la capacidad de trabajar con una diversidad de alumnos, a pesar de esto, promover las condiciones para subir los logros de aprendizaje, la equidad y la justicia.

Se ha comprobado que un líder exitoso, influye de forma crucial, en los logros educativos, de escuelas prioritarias. Lo lamentable de esto, es que, existe reticencia por trabajar en escuelas vulnerables, desperdiciando el desafío y el éxito que se puede lograr con los que más lo necesitan.

- **Estos líderes construyen formas potentes de enseñanza y aprendizaje.**
Las escuelas que muestran grandes avances en los resultados escolares, son aquellas cuyos líderes están enfocados a lo que pasa en el aula y ayudan a los profesores a entender cómo pueden trabajar de manera más efectiva con sus alumnos, dando así la seguridad y la confianza en los profesores que sí se pueden revertir los resultados en el logro de sus estudiantes.
- **Los líderes exitosos fijan altos estándares respecto del currículo escolar.**

Generalmente existe la mentalidad de que en escuelas o cursos prioritarios, no se puede pasar el currículo, debido al bajo nivel de los alumnos o por problemas disciplinarios, pero:

“En estos contextos de diversidad, los alumnos pueden beneficiarse de un tipo de enseñanza receptiva en la cual los contenidos pedagógicos estén orientados a forjar valores, conocimientos, habilidades, y patrones discursivos asociados con los antecedentes culturales, de los alumnos”, (Tercer Semestre: 244).

De acuerdo a la experiencia de las investigadoras de este estudio, se puede reafirmar que sí son posibles las mejoras con alumnos prioritarios, cuando se comienza demostrándoles altas expectativas de logro, usando variadas estrategias didácticas y cubriendo todo el currículo fundamental. En estas escuelas, los líderes deben gestionar, para retener los profesores mejores calificados, ya que estos, por lo general emigran a las principales escuelas.

- **Promover un sentido de comunidad.** Los líderes efectivos que trabajan en escuelas vulnerables, suscitan entre todos los miembros de la comunidad escolar, un sentido de pertenencia, incluyendo estudiantes, profesores, familias y otros.

- **Desarrollo profesionalizante.** Existen evidencias convincentes, que sugieren que los alumnos se benefician cuando los profesores en una escuela forman una subcomunidad de aprendizaje profesional. La cita mencionada a continuación, nos muestra las ventajas de este trabajo en las escuelas:

“Estimulan el desarrollo de las capacidades pedagógicas de los profesores, refuerza la coherencia del programa de estudio y aumenta el sentido de responsabilidad y el control sobre el aprendizaje de los alumnos. Los líderes escolares, sean estos administrativos o profesores, ayudan a desarrollar una comunidad profesional, poniendo atención sobre el desarrollo individual de los profesores y creando y apoyando las condiciones estructurales y los recursos humanos y sociales que sustentan la comunidad. Las condiciones estructurales incluyen elementos como el tamaño de la escuela y las disposiciones relativas al equipo educativo que facilita la colaboración, el tiempo adicional para la planificación docente y las oportunidades para tomar decisiones de los profesores. Los recursos humanos y sociales incluyen el liderazgo de apoyo, las políticas y prácticas que crean una atmósfera de apertura a la innovación, retroalimentación sobre desempeño en las tareas pedagógicas y en las oportunidades de desarrollo profesional”
(Tomo 2: 250).

- **Incentivar la cultura escolar Familia – Escuela.** En relación, a las condiciones de pobreza, movilidad residencial, rupturas familiares y salud precaria, que afectan la capacidad del alumno de concentración y los buenos resultados académicos, los líderes escolares ayudan a las familias a desarrollar culturas educativas robustas, abogando por una educación potente y por una buena coordinación de los servicios de apoyo. Cuando las escuelas brindan ayuda a las familias, los niños provenientes de estratos

bajos y con orígenes culturales diversos alcanzan puntajes cercanos a los esperados a los niños de clase media. También, suelen aprovechar una amplia gama de oportunidades educativas, una vez graduados de la escuela secundaria, (Tomo: 251).

- **Expandir el capital social de los estudiantes, valorizado por las escuelas.** Este capital social, consiste en los “activos” que los alumnos adquieren en la educación formal e informal, como son el conocimiento y la información, las normas y las oportunidades que se ofrecen a través de las redes sociales.

2. LAS ESCUELAS EFECTIVAS

De importancia vital, para promover la excelencia dentro de las escuelas, con el propósito de elevar los logros del aprendizaje de los alumnos y alumnas, se considerará en este marco conceptual, el tema: “**Características Claves de las Escuelas Efectivas**”, de Pam Sammons, Josh Hilman, Peter Mortimore, (Tercer Semestre: 59, 60).

La gestión de estas escuelas, resalta a la hora de explicar sus buenos resultados de aprendizaje. Dichos elementos se han resumido en once puntos o afirmaciones centrales. La presencia de estos elementos en las escuelas en que se manifiestan de hecho, se observan similitudes importantes entre las escuelas en un nivel más bien general, y muchas diferencias en las prácticas y aspectos específicos. El hecho es, sin embargo, que ninguna de las escuelas estudiadas deja de preocuparse del área que plantea cada afirmación.

En las escuelas efectivas en lugares de pobreza, se dan ciertas características que se encuentran estrechamente relacionados entre sí, por lo que resulta difícil separarlas o aislarlas. Pareciera que la presencia de una gran mayoría de ellos es lo que hace a la escuela efectiva. De otro lado, en nuestro medio, muchas veces se hace una distinción entre gestión institucional y administrativa y gestión pedagógica. En estas escuelas, esta separación es imposible.

- Escuelas que poseen una “Cultura Escolar Positiva”.
- Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos.
- Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos.
- Escuelas en donde “nada queda al azar” y que al mismo tiempo
- Entregan autonomía a los profesores.
- Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos
- Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina
- Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos
- .Escuelas que aprovechan y “gestionan” el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuentan.
- Escuelas donde el sostenedor posibilita un trabajo efectivo.
- Escuelas que desarrollan acciones hacia padres y apoderados.

(Tomo 2: 109 -117)

El movimiento de “Escuelas eficaces”, acentúa aquellos elementos/indicadores que “marcan la diferencia”, como resultados de alumnos socialmente desfavorecidos en contextos urbanos y del Centro en su conjunto, rendimiento de cuentas del profesorado o de la institución. En una buena revisión del campo de la mejora de la escuela Nieto Cano (1993: 23-55) sintetiza a partir de los resultados de las diferentes investigaciones, las características de las “escuelas eficaces”.

- **Autonomía y gestión local:** Aparte de regulaciones externas, tienen un amplio margen de gestión y capacidad para planificar el currículum.
- **Fuerte liderazgo instructivo:** El directivo tiene un liderazgo instructivo focalizado en el currículum y con un visión clara sobre la mejora del centro.
- **Estabilidad del profesorado:** Condiciona el trabajo cooperativo y fomenta una línea de enseñanza coherente.
- **Organización y articulación curricular e instructiva:** Articulación y consenso en metas y objetivos definidos, así como expectativas sobre resultados a conseguir.

- **Control sistemático del progreso y logros de los alumnos:** seguimiento sistemático y permanente del trabajo de los alumnos, como medio para ajustar la labor docente.
- **Altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento de éxito académico:** Consenso sobre expectativas elevadas por la comunidad escolar sobre rendimiento de los alumnos.
- **Apoyo y colaboración entre escuelas y familias:** Fomentan la comunicación e implicación de padres en el proceso educativo, con un sentido de educativa.
- **Orden y disciplina:** Como contexto el aprendizaje y atmósfera necesaria para el aprendizaje, clima escolar ordenado, de respeto, confianza y apoyo.
- **Colaboración y relaciones de colegialidad entre el profesorado:** Coordinación y cooperación como clave para el sentido de equipo y el desarrollo profesional.
- **Desarrollo continuo del personal docente:** Actividades y contexto adecuado para el desarrollo profesional así como recursos externos gestionados por los centros para la formación continúan.

Por la relevancia para este estudio, se presenta a continuación once características de las escuelas efectivas:

Figura N° 2

Once factores para las escuelas efectivas

1. Liderazgo profesional:	➤ <i>Firme y dirigido</i>
	➤ <i>Enfoque participativo</i>
	➤ <i>Profesionista sobresaliente</i>

2. Visión y objetivos compartidos:	➤ Unidad de propósito
	➤ Consistencia en la practica
	➤ Colaboración y trabajo colegiado
3. Ambiente de aprendizaje	➤ Atmosfera ordenada
	➤ Ambiente de trabajo atractivo
4. La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar:	➤ Optimización de tiempo de aprendizaje
	➤ Énfasis académico
	➤ Enfoque en el aprovechamiento
5. Enseñanza con propósito:	➤ Organización eficiente
	➤ Claridad de propósitos
	➤ Practica adaptable
6. Expectativas elevadas:	➤ Expectativas globales elevadas
	➤ Comunicación de expectativas
	➤ Desafío intelectual
7. Reforzamiento positivo:	➤ Disciplina clara y justa
	➤ Retroalimentación
8. Seguimientos de avances:	➤ Seguimiento de desempeño del alumno
	➤ Evaluación del funcionamiento de la escuela.
9. Derechos y responsabilidades de los alumnos:	➤ Elevar la autoestima del alumno
	➤ Posiciones de responsabilidad
	➤ Control del trabajo
10. Colaboración hogar-escuela:	➤ Participación de los padres en el aprendizaje de los hijos
11. Una organización para el aprendizaje	➤ Formación y actualización del personal académico basado en la escuela.

*Universidad Miguel de Cervantes. Magister en Educación. Mención Gestión de Calidad.
(Tercer Semestre: 59 – 60)*

Se explicará cada uno de los once puntos por la importancia que ellos representan para esta investigación.

2.1 Un liderazgo profesional. En todas las escuelas efectivas, se ha mostrado que el liderazgo es la clave del éxito académico: ***“La importancia del Liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación, sobre efectividad escolar”, (Tercer Semestre: 61).***

Los líderes exitosos con escuelas efectivas, muestran tres características relevantes, que son: fuerza en los propósitos, involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones y autoridad profesional en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

2.1.1 Firme y dirigido. Es un líder dinámico y enérgico en la toma de las mejores decisiones, a favor de la escuela. Que cuente con la habilidad de mediar para amortiguar la resistencia a los cambios, capaz de desafiar hasta romper con estructuras inútiles e incorporar los elementos que se requieren para cambio de mejora y efectividad.

2.1.2 Enfoque participativo. Para ser un director efectivo es importante delegar responsabilidad del liderazgo sobre miembro del equipo de funcionario de alto rango e involucrar de manera más general a los maestros en la toma de decisiones.

El liderazgo efectivo requiere más claridad, evitar tanto la autocracia como la excesiva democracia para trabajar, juzgar cuidadosamente cuando tomar una decisión autónoma y cuando involucrar a otros.

2.1.3 Profesional Sobresaliente. El director efectivo no es solamente el administrador o el demás antigüedad sino un profesional sobresaliente:

”Esto implica que se involucra y conoce lo que sucede en el aula, incluyendo el curriculum, estrategias de enseñanza y seguimiento del proceso de los alumnos .En la práctica esto implica proveer de varios tipos de apoyo a los maestros, incluyendo tanto estímulos como asistencia práctica. También implica que el director debe proyectar un perfil de altura por medio de acciones tales como

desplazarse frecuentemente por la escuela. Visitas al aula y conversaciones informales a los maestros. Asimismo se requiere evaluar la forma en que funcionan los maestros, describe como “uno de los pilares de liderazgo educacional.” (Tomo 3:164)

2.2 Visión y objetivos compartidos

La investigación ha demostrado que en las escuelas más efectivas son aquellas en donde se construyen consensos sobre los objetivos y valores de la escuela y se ponen en práctica de manera sólida, colaborativa y en la toma de decisión.

2.2.1 Unidad de Propósito. Es relevante para ser una escuela efectiva, tener una visión compartida de manera de elevar las aspiraciones de la escuela y fomentar un propósito común.

2.2.2 Consistencia en la práctica. Se muestran escuelas en donde los maestros adoptaron una práctica consistente en relación al currículum escolar, demostrando esto un efecto positivo en el adelanto de los alumnos. En relación con la disciplina se demostró que seta es más fácil cuando los alumnos entienden que las normas de disciplina se basan en **“expectativas generales establecidas por la escuela”**, más que en el capricho de un maestro. La investigación también demostró la importancia de que los maestros realicen el papel de modelos positivos para el estudiante y la escuela.

2.2.3 Colaboración y trabajo colegiado. Las escuelas efectivas son aquellas que consideran la participación constante del personal con relación al funcionamiento de la escuela: **“hasta cierto punto, la contribución al aprovechamiento llega a través un fuerte sentido de comunidad entre el personal y los alumnos fomentado por relaciones recíprocas de apoyo y respeto. Esto también es resultado de que los maestros comparten ideas, observándose y retroalimentándose mutuamente, aprendiendo uno de otros y trabajando juntos para mejorar el programa de enseñanza”.** (Tomo 3:67)

2.3 Ambiente de aprendizaje.

Un ambiente ordenado y un medio de trabajo atractivo en una escuela está determinado en parte por la visión, los valores, los objetivos de los maestro, la forma en que trabajan juntos y por el clima en que se desempeñan los alumnos.

2.4. La enseñanza y el aprendizaje como centro de actividad escolar

El principal objetivo de la escuela son la enseñanza y el aprendizaje, esto parece muy obvio pero no todas las escuelas se concentran en su objetivo primario.

2.4.1 Optimización del tiempo de aprendizaje

Investigación han demostrado que existe correlación entre el uso eficiente del tiempo en el aprendizaje y los resultados y el comportamiento de los alumnos.

2.4.2 Énfasis académico

Las escuelas efectivas se caracterizan por diversos aspectos del énfasis académico: opinión de maestros y alumnos, altos niveles académicos de los alumnos en el aula, asignación regular y calificación de tareas para la casa y por la verificación, por parte del personal de mayor rango de que esto se está llevando a cabo. Para esto se requiere profesores que dominen sus asignaturas, y cubran todo el programa curricular.

2.4.3 Enfoque en el aprovechamiento

Se refiere a la importancia de aprovechar el tiempo en el aula, ¿Cuál es el tiempo efectivo de enseñanza en la sala de clases?

2.5 Enseñanza con propósito

Las investigaciones afirman que la calidad de la enseñanza es un elemento central en la escolaridad efectiva. Esto tiene relación con calidad de los maestros en la

escuela, también con la contratación y los remplazo. Las investigaciones acerca de la enseñanza con propósito resaltan cuatro elementos fundamentales: organización eficiente, claridad de propósitos, lecciones estructuradas y prácticas adaptables.

En relación a los maestros efectivos, las investigaciones concluyeron: "enseñan al grupo como un todo; presentan información o habilidades claras y animadamente; mantienen las secciones de enseñanza orientada a la actividad: no mantienen una actitud de evaluación constante, más bien propician un proceso de instrucción relajado; tienen altas expectativas para el aprovechamiento (asignan más tareas, dan ritmo más rápido a las lecciones, propician que los alumnos estén más alerta); se relacionan relajadamente con los estudiantes y en consecuencia, tienen menos problemas de mal comportamiento de parte de los alumnos.

En relación a la enseñanza estructurada, las investigaciones han demostrado convincentemente que promueve la efectividad. Ésta considera cuatro elementos importantes: aclarar lo que debe ser aprendido; dividir el material de enseñanza en unidades manejable para los alumnos y presentarlas en una secuencia bien estudiada; abundante material de práctica donde los alumnos utilicen corazonadas y estímulos; evaluar constantemente el avance con retroalimentación inmediata de los resultados.

2.6 Reforzamiento positivo

Se ha descubierto en investigaciones acerca de métodos de enseñanza, que el reforzamiento era el factor más poderoso de todos, la investigación demuestra que todas las formas de refuerzo tienen un efecto positivo, los premios y otros incentivos positivos en la existencia de reglas claras permiten mejores resultados que el castigo

La disciplina clara y justa es una condición importante para un clima de orden pero esta da mayor resultado a partir de la pertenencia y participación la disciplina efectiva implica mantener buen orden, imponer consistentemente reglas justas, claras y bien entendidas, así como la utilización excepcional del castigo.

La retroalimentación se puede dar en forma de elogio o reprimenda o forma de premio o incentivo. Los investigadores entregan tres explicaciones acerca del efecto del elogio: afecta a más alumnos; si es inmediato se relaciona con los incentivos; incrementa las recompensas de aquello que se refuerza.

2.7 Seguimiento de los avances

Es una característica de una escuela efectiva puede ser formal o informal pero de cualquier manera puede contribuir a centrar la atención en la enseñanza y aprendizaje y con frecuencia participan en subir las expectativas en un refuerzo positivo. Scheerens (1992) planteó que una evaluación adecuada “requisito previo esencial para tomar medidas que resalten la efectividad a todos los niveles”.

Evaluar los programas de mejoramiento de las escuelas es de gran importancia.

2.8 Derechos y responsabilidades de los alumnos

Un hallazgo común en la investigación de escuelas efectivas es que pueden obtenerse avances sustanciales en efectividad cuando se eleva la autoestima de los alumno, cuando estos tienen un papel activo en la vida de la escuela y cuando

se les otorga una parte de la responsabilidad sobre su aprendizaje, (Tomo 3 pag.80).

2.9 Colaboración hogar – escuela

La investigación en una escuela de enseñanza media, demostró beneficios positivos, cuando los padres ayudaban en el aula y en excursiones de la escuela. Se podría afirmar que cuando padres y maestros tienen objetivos y expectativas similares para los alumnos, el apoyo combinado al proceso de aprendizaje puede ser una fuerza poderosa de mejoramiento.

2.10 Una organización para el aprendizaje

Los estudios en esta área muestran que: “El desarrollo del personal en las escuelas efectivas se lleva a cabo en el recinto de la escuela a través de un programa de instrucción continua y progresivo y está enfocado a proporcionar ayuda para mejorar la enseñanza en el aula. Los estudios también han enfatizado el de encuadrar el desarrollo del personal dentro de una planeación colegiada y colaborativa, así como asegurarse de que las ideas sobre las actividades de desarrollo se compartan con regularidad”, (Tomo3:84).

3. LA INNOVACIÓN COMO FACTOR DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Para este marco conceptual, como base se analizará el artículo de María José Fernández Díaz, de la Universidad Complutense Madrid: “**La Innovación como Factor de Calidad en las Organizaciones Educativas**”, (Tomo 2: 37-56).

En esta sección se definirá la innovación, la diferencia entre innovación y cambio, las características de los procesos de innovación.

Las dificultades de implantación de acciones innovadoras en los centros y los factores o condiciones que los favorecen son objeto de especial interés para prestar especial atención a estos aspectos que están en la base de su éxito, profundizando

en la importancia del liderazgo que impulsa los cambios y las innovaciones como uno de los principales requisitos. El uso de las TIC y las redes de profesionales como medios de formación y de innovación en una sociedad del conocimiento.

3.1 ¿Qué es la innovación educativa?

La palabra “**innovación**” proviene del sustantivo latino innovatio. Su étimo es novus, que constituye la base de un extenso campo léxico: novo, novitas, novius, renovo, renovatio, renovator, innovo e innovatio. Es interesante resaltar la existencia en latín del verbo novo (novare), sin prefijo, cuyo significado equivale al de los verbos innovar y renovar (RIVAS, 2003).

Innovación sería, entonces, tanto el ingreso de algo nuevo, dentro de una realidad preexistente, cuando la extracción o emergencia de algo, que resulta nuevo, del interior de una realidad preexistente.

En suma, podemos afirmar que la innovación es una realización motivada desde fuera o dentro de la escuela que tiene la intención de cambio, transformación o mejora de la realidad existente en la cual la actividad creativa entra en juego.

3.2 ¿Qué es innovación educativa?

Varios autores han aportado con definiciones de innovación educativa. Entre ellos está Jaume Carbonell (CAÑAL DE LEÓN, 2002: 11-12), quien entiende la innovación educativa como:

***“Un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizadas, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado.*”**

Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones, mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanzas y aprendizaje. La innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente – explícito u oculto – deológico, cognitivo, ético y afectivo, porque la innovación apela a subjetividad del sujeto y al desarrollo de su individualidad, así como la relaciones teoría-práctica inherentes al acto educativo”. (Tomo 2:14,15)

3.3 Principios de innovación

Los principios que orientan la innovación educativa permiten desarrollar las potencialidades del hombre y de su entorno, estos son:

3.3.1 Formar al estudiante en procura de transformar su cultura, para mejorar le vida individual y social.

3.3.2 La autonomía que permite generar procesos de innovación educativa.

3.3.3 La investigación interdisciplinaria para la construcción del conocimiento como eje del proceso de innovación.

3.3.4. La práctica misma que legitima la innovación educativa. La innovación no es buena por ser algo nuevo, sino porque, contribuye de manera diferente, confiable y válida a solucionar problemas educativos o a mejorar quehaceres educativos.

3.4 Calidad e innovación

La calidad es un propósito y tema importante en los centros educativos. Tiene relación directa con el tipo de liderazgo, que llevará los cambios y las innovaciones que aseguren: **“procesos para revisar y mejorar las actividades y la creatividad, innovación y los resultados del aprendizajes”**, (Tomo2:39).

3.5 Innovación y cambio

No todos los cambios llevan a una mejora, pero toda mejora implica cambio. Para Goñi Zabala, (2001): **“La innovación es una competencia o capacidad organizativa que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación a la organización a los cambios previstos y observado en el mercado, a través de aplicación de conocimientos y tecnología, de la topología organizativa y de las competencias de las personas, con resultados exitosos”**, (Tomo 2:41).

3.6 Factores para potenciar la innovación en los centros educativos

3.6.1 Debe ser contextualizada es decir, adecuada a la idiosincrasia de la organización al contexto cultural y social.

3.6.2 Supone la creación de una cultura y un clima adecuado a la innovación dirigido a potenciar la transformación y el cambio por lo cual es necesario que se favorezca desde la dirección las condiciones para ello.

3.6.3 Afecta a toda la organización. Una política de innovación no es una acción puntual sino que se debe proyectar a todos los ámbitos de la organización.

3.6.4 Implicancia de todas las personas de la organización muy especialmente el profesorado agente fundamental de los cambios, por esto es importante una política de permanente formación y actualización de los profesores.

3.6.5 La innovación debe planificarse, partiendo de un estudio de necesidades, conocimiento de las teorías, modelos y estrategias de los cambios y las variables que condicionan el éxito de la implementación de los planes.

3.7 Factores que dificultan la innovación

Resistencia del profesorado y del personal en general. Miedo a los cambios y tendencia a la rutina de los centros y del profesorado. Individualismo en el trabajo, falta de cultura en el trabajo en equipo, ausencia de liderazgo en la Dirección o

liderazgo que no impulsan los cambios. Falta de reconocimiento por lo esfuerzos por el cambio. Conflictos institucionales. Escasa recompensa. Falta de tiempo. Escasos recursos y apoyos institucionales. Falta de preparación, actualización y conocimiento de la realidad de otros centros o países inmerso en estos procesos. Escasa valoración como innovación de la realidad

3.8 Las profesionales y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), factores estratégicos para innovación en la actualidad de acuerdo a la experiencia llevada a cabo en algunos países como en España, es una apuesta al futuro para el desarrollo de la innovación en las organizaciones educativa. El trabajo en equipo, colaborativo llevado más allá de las fronteras del propio centro puede generar mayor conocimiento, más motivación, más cultura innovadora y más ideas.

“Uno de los factores más importantes relacionadas con el éxito y la consolidación de la innovación en las organizaciones, está relacionado con la formación del profesorado, el aprendizaje profesional. En una sociedad del conocimiento el profesorado necesita estar formado y conocer el nuevo sistema pedagógico, los nuevos recursos, procedimientos, formas de hacer las escuelas que están a la vanguardia en el conocimiento y en las nuevas formas de hacer. Conocer las mejores prácticas, los mejores centros, las acciones más exitosas, etc. son aspectos fundamentales, impulsores y motivadores a la vez de procesos de innovación en cualquier organización”. (Tomo 2:53)

4. LA EVALUACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

Consideramos la evaluación de los Centros Educativos importantes, para la mejora continua, ya que, ¿Cómo mejorar continuamente sin evaluar el trabajo? Nos basaremos en artículo de Antonio Bolivar, de la Universidad de Granada, (Tercer Semestre: 295 – 318).

En este estudio encontramos una definición clara de lo que es la evaluación: ***“Evaluación es el proceso de recoger información y argumento que capaciten a los individuos y grupos interesados para participar en el debate crítico sobre un programa específico. Así definida la evaluación consiste en aprovechar y refinar los múltiples procesos de enjuiciamiento público y privado, no en substituirlos con tecnologías de valoración”.***

(Tercer Semestre: 300)

Aquí, lo que se pretende abordar es la evaluación como un elemento necesario al interior del centro, lo que conlleva la implicación y compromiso de agentes y/o comunidad y para ello se puede mirar: ***”desde una racionalidad instrumental, propia de una mezcla positivismo y tecnocracia , por una orientación a una gestión más eficaz; o si es necesario legitimarla desde una opción por la mejora interna y la realización de otros valores educativos, participación, implicación, desarrollo profesional, etc.”*** (Tercer Semestre:.295).

Hoy en día está muy cuestionada la forma y los medios de como se realizan estas evaluaciones, (House 1992) al considerar que: ***“La evaluación, que fue inventada para solucionar nuestros problemas sociales, se encuentra afectada hoy en día, precisamente, por los mismos problemas que tenía que resolver”.***

Las metodologías tradicionales vistas en los productos y resultados se ven cuestionadas por procesos cuantitativos (rendimiento académico de los alumnos, autodiagnóstico de los elementos disfuncionales y necesidades para la mejora escolar), a distancia de los criterios valóricos o cualitativos, como lo dijo Miguel

(1989:30): ***"ha puesto en relación cada teoría de la organización con su correspondiente modelo de evaluación y métodos de investigación, pareciendo hoy aceptado que no basta valorar el número y calidad de los productos/objetivos obtenidos sino también los procesos de mejora de la efectividad y calidad de vida dentro de la organización, así como las estrategias de cambio y mejora"***.

En España los profesores ven la evaluación con escepticismo y lógicas reticentes ante la evaluación externa de sus centros ya que considera que tiene una mirada más bien controladora de su trabajo como docente y como una falta a su autonomía profesional.

Se ha justificado que la evaluación es un medio para determinar la alteración del sistema, justificando los cambios y reformas que se quieren introducir y bien dijo Hans Weiler (1992), ***"ha desarrollado la tesis de que la evaluación se convierte para los gobiernos en una fuente de "legitimación compensatoria" para sus respectivas políticas educativas, confiriendo al proceso político" el valor añadido de la respetabilidad científica", al tiempo que proporciona mayor legitimación a un proceso que a menudo tiene "una necesidad perentoria de una credibilidad tranquilizadora"***, (Tercer Semestre:297).

Presentamos a continuación una tabla que muestra las orientaciones principales en la evaluación de centros educativos.

Figura N°3

Orientaciones Principales en la Evaluación de Centros

<i>Dimensiones</i>	<i>Control / responsabilidad</i>	<i>Mejora /Desarrollo</i>
<i>Propósito</i>	<i>Certificar comparativamente la eficacia de un Centro. Centrado en los resultados: rendición de cuentas.</i>	<i>Mejorar internamente el funcionamiento del Centro. Orientado en los procesos internos: Autorevisión/diagnóstico.</i>
<i>Formas/roles</i>	<i>Evaluación sumativa. Responsabilidad política.</i>	<i>Evaluación formativa. Responsabilidad profesional/ética.</i>
<i>Agentes</i>	<i>Externos ("outsiders")</i>	<i>Internos ("insiders").</i>
<i>Metodología</i>	<i>Cuantitativa: validez. Recogida de información limitada en el tiempo.</i>	<i>Cuantitativa: etnográfica y procesual. Recogida de información frecuente y abierta.</i>
<i>Audiencia</i>	<i>Administración, potenciales clientes.</i>	<i>Personal y comunidad del centro.</i>
<i>Principales cuestiones</i>	<i>¿Qué resultados? ,¿Qué costo?, ¿Cuál es el grado de eficacia?, etc.</i>	<i>¿Cómo se trabaja?, ¿Qué necesidades tenemos?, ¿Cómo mejorar'.</i>

Universidad Miguel de Cervantes. Magister en Educación. Mención Gestión de Calidad. (Tercer Semestre: 301)

La tabla N°3, se presentan dos formas de evaluación; una cuantitativa que está destinada a controlar las responsabilidades, es decir una rendición de cuentas, por el contrario, la otra se presenta de forma cualitativa, en miras de la mejora del funcionamiento del centro.

Se presenta a continuación como se puede evaluar la mejora, para la mejora y como mejora.

Figura N°4

Evaluación de la Mejora, para la Mejora y como Mejora

Aspectos	Evaluación de la mejora	Evaluación para la mejora	Evaluación como mejora
<i>Finalidad</i>	<i>Medida de la consecución de los objetivos.</i>	<i>“Evaluación formativa:”Ayudar a introducir mejoras en la práctica”.</i>	<i>La evaluación forma parte del proceso de desarrollo.</i>
<i>Caracteres</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>*Racionalidad instrumental de medios-fines.</i> <i>*Evaluación basada en objetivos.</i> <i>*Determinar el grado de implementación y factores que lo explican.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>*Evaluación durante el proceso.</i> <i>*Usar los datos para mejorar la práctica.</i> <i>*Mayor implicación de los usuarios.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>*El papel de evaluador y usuario se identifican.</i> <i>*Autoevaluación del Centro.</i>
<i>Limitaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>*Perspectiva de “fidelidad”.</i> <i>*Mejora como adopción de propuestas externas.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>*Limitarse a cómo facilitar el cambio, evaluación y cambio son distintos.</i> <i>*No centrarse en los factores que constituyen el proceso de cambio mismo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>*Permanecer en un plano <u>emic</u>, sin trascender el contexto local.</i> <i>*Posible mecanismo de interiorización de responsabilidad.</i> <i>*Posible uso conservador por los centros.</i>
<i>Ejemplos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>*CBAM(Hall, Loucks y otros)</i> <i>*IDP (Dalin y Rust)</i> <i>*OCDQ (Halpin y Croft)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>*La mayor parte de Informes de evaluación con fines de introducir mejoras.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>*GRIDS (McMahon y otros).</i> <i>*RBE (Bollen y Hopkins).</i> <i>*Trabajo en colaboración.</i>

Universidad Miguel de Cervantes. Magister en Educación. Mención Gestión de Calidad. (Tercer Semestre: 303)

En la tabla N°4, podemos ver tres perspectivas que nos permiten analizar factores relevantes en cuanto a una evaluación para la mejorar aquellos aspectos que no andan bien de acuerdo las propuestas fijadas de los centros educativos.

4.1 La autoevaluación Institucional como proceso

La autoevaluación escolar, se puede considerar como una estrategia de revisión y desarrollo de la mejora, pero cuando esto se realiza en un contexto de una reflexión crítica de su propia realidad, guiado por unos valores de cooperación, colegialidad y compromiso Hopkins, (1989:117), resume en seis puntos las características de la Revisión Basada en la Escuela.

4.1.1 Es un proceso sistemático, no una simple reflexión.

4.1.2 Su meta a corto plazo es obtener información válida sobre las condiciones, funciones, propósitos y productos (eficacia) de una escuela o departamento.

4.1.3 La revisión lleva a la acción en un aspecto de la organización de las escuelas o del currículum.

4.1.4 Es una actividad de grupo que implica a los participantes en un proceso colectivo.

4.1.5 Óptimamente el proceso es “reconocido como propio” por la escuela o subsistema.

4.1.6 Su propósito es la mejora/desarrollo de la escuela y es una fase en ese proceso.

La autoevaluación es considerada como una estrategia de trabajo en y con las escuelas y va dirigida al desarrollo y mejora interna del centro es por esto se utiliza un modelo flexible y contextual de “resolución de problemas” con los siguientes procesos.

4.1.6.2 Diagnóstico de la situación e identificación y análisis de necesidades.

4.1.6.3 Planificación para la acción y búsqueda de alternativas y recursos.

4.1.6.4 Desarrollo o puesta en práctica.

4.1.6.5 Evaluación. Se autorevisa colegiadamente lo conseguido para generar nuevos problemas o prioridades y líneas de acción.

5. ESTRATEGIAS/TÉCNICAS METODOLÓGICAS Y EVALUACIÓN ESCOLAR

5.1 Estrategias/técnicas metodológicas

5.1.1 Recordamos lo que son estrategia y técnica de aprendizaje.

La estrategia es un procedimiento heurístico que permite tomar de decisiones en condiciones específicas. Es una forma inteligente de resolver un problema. Las estrategias, son siempre conscientes e intencionales, dirigidas a un objetivo relacionado con el aprendizaje.

Una técnica de aprendizaje es un procedimiento algorítmico. Las estrategias y técnicas son siempre conscientes e intencionales, dirigidas a un objetivo relacionado con el aprendizaje.

5.1.2 Ejemplos de estrategias-técnicas de aprendizaje

Lectura comprensiva de fragmentos de textos, noticias de actualidad, letras de canciones, frases célebres, pensamiento de autores, diálogos. Análisis y diálogo sobre letras de una canción, sobre un poema, un resumen de una novela, etc. Análisis de textos utilizando la técnica del subrayado, y respondiendo a preguntas alusivas al contenido. Análisis de textos y comentario crítico de los mismos. Observación e interpretación de láminas.

Elaboración de resúmenes o síntesis. Elaboración de dibujos representativos de un tema. Uso de notación marginal en un texto. Síntesis de la información en gráficos personalizados. Realizar una ficha temática. Realizar una ficha bibliográfica.

Lectura e interpretación crítica de imágenes e ilustraciones. Lectura e interpretación crítica de imágenes e ilustraciones primero en forma personal y luego compartiendo en pequeño grupo. Lectura de un texto en voz alta utilizando una pronunciación, ritmo y entonación adecuados. Lectura de un texto en voz alta utilizando una pronunciación, ritmo y entonación adecuados, primero en forma personal, luego por

parejas, tríos y en gran grupo. Lectura e interpretación crítica de infografías y gráficos estadísticos.

Lectura, interpretación de diferentes gráficos: gráficos de barras, gráfico lineal, gráfico circular o “torta”, gráfico pictórico, pirámide. Construcción de diferentes gráficos: gráficos de barras, gráfico lineal, gráfico circular o “torta”, gráfico pictórico, pirámide. Lectura e interpretación crítica de viñetas humorísticas.

Resolución de situaciones problemáticas. Resolución de problemas matemáticos de diferente complejidad. •Respuestas dialogadas a interrogatorios indagadores y reflexivos (método heurístico) Interrogación y diálogo abierto en base a preguntas, guías de reflexión o interrogación (método heurístico). Diálogos simultáneos de dos en dos, conversaciones en tríos, en pequeño grupo (cuatro personas).

Exposiciones orales en torno a un contenido, tomando una posición personal. Exposiciones orales de los estudiantes sobre un tema o experiencia. Investigación sobre un tema en forma personal, en grupos de tres o cuatro estudiantes. Búsqueda temática e inteligente en Internet de contenidos, imágenes, videos, recursos. Lectura, interpretación y/o elaboración de escalas, perfiles, mapas y planos. Lectura, interpretación de líneas del tiempo, cuadros cronológicos, cuadros sinópticos, y árboles genealógicos.

Elaboración de líneas del tiempo, cuadros cronológicos, cuadros sinópticos, y árboles genealógicos. Elaboración de marcos conceptuales, redes conceptuales, mapas conceptuales, mapas semánticos, mapas mentales. Elaboración de esquemas de contenidos: esquema de subordinación, esquema de llaves o cuadro sinóptico, diagrama, esquema de recuadros, esquema de flechas, esquema mixto (cuadros y flechas).

Interpretación de esquema vertical, esquema de llaves o cuadro sinóptico, diagrama. Síntesis de la información mediante la realización de marcos

conceptuales, redes conceptuales, mapas conceptuales, mapas semánticos, mapas mentales, esquemas de llaves, cuadro sinóptico, etc.

Justificación y defensa oral de creencias, ideas, opiniones, posturas personales frente a: hechos socio-culturales relevantes: descubrimientos científicos - avances tecnológicos – postura de una persona célebre...; problemáticas sociales prioritarias: clonación, SIDA, cura del cáncer, etc.; noticias de alto impacto.

Construcción y aplicación de instrumentos de recolección de datos (entrevistas, encuestas, observación directa, notas de campo...) Recogida de datos de una experimento. Tabulación y análisis crítico de datos recogidos con construcción de gráficos estadísticos o gráficos que sintetizen la información. Elaboración de informes.

Elaboración de trabajos sobre temas diversos, ensayos. Elaboración y creación de diálogos. Elaboración de conclusiones con expresión del pensamiento crítico personal. Elaboración de ejemplificaciones. Exposición oral, ordenada y fluida, ajustada a un plan o guión previsto. Diálogo y discusión respetando las condiciones de los procedimientos: silencios intencionales, respeto del otro, enfatizando algún aspecto, capacidad de escucha. Presentación y defensa de argumentos manteniendo la atención del receptor. Uso del diccionario común y de diccionarios específicos: etimológicos, de sinónimos y antónimos, temáticos. Uso de mapas de diverso tipo: geográficos, históricos, demográficos, políticos, etc. Elaboración y puesta en escena de juegos de simulación, juegos de roles o dramatizaciones. Escenificaciones, como sociogramas, y representaciones escénicas, etc. Escenificar diálogos leídos simulando en la voz situaciones o papeles de personajes, sentimientos, emociones, etc. Representación de gráficos en el plano cartesiano.

Clasificación de información utilizando cuadros de doble entrada y criterios de clasificación. Comparación de información utilizando cuadros de doble entrada y

criterios de comparación. Lectura, interpretación y/o elaboración de cuadros comparativos y cuadros de doble entrada. Resolución de ejercicios diversos.

Participación en juegos didácticos: juegos con objetos; juegos sociodramáticos; juegos reglados. Puesta en práctica de proyectos educativos y/o proyectos de aprendizaje-servicio.

Realización de crucigramas, sopa de letras u otros juegos lingüísticos adaptados al nivel educativo correspondiente. Salidas y visitas al medio con exploración activa de la realidad. Visitas guiadas a empresas, organismos públicos, medios de comunicación, espacios verdes, fundaciones, espacios vecinales de servicios comunitarios.

Elaboración de presentaciones digitales creativas utilizando Word, PowerPoint u otros programas. Visualización de un video, PowerPoint, una obra de teatro, película, reportaje, etc. realizando después un diálogo en base a preguntas adecuadas. Presentación y defensa pública de resultados. Debate y diálogo sobre un tema. Construcción y muestra explicativa de maquetas, planos, gráficos estadísticos. Estudio de casos y problemas.

Lluvia de ideas del grupo general de la clase. Lluvia de ideas utilizando la técnica del Philips 6-6. Utilización de la técnica del cuchicheo en diálogo simultáneo por parejas. Utilización de la técnica: ¿Qué hubiera pasado si... en vez de...hubiera pasado...? ¿Qué podría ocurrir si...? (El profesor especifica diversas situaciones hipotéticas)

Utilización de la técnica de seis sombreros para pensar (Se analiza un problema desde seis perspectivas diferentes – objetiva, emocional, pesimista, esperanzadora, novedosa y organizadora). Utilización de la técnica del testimonio de personas que explican su experiencia. Exposición magistral del profesor preparando una actividad posterior sobre el tema expuesto. Invitación de expertos sobre un tema para profundizar y responder preguntas. Técnica de la provocación (el profesor asume

una posición extrema sobre un tema y lo defiende acaloradamente... los estudiantes deben rebatir sus argumentos).

Técnica de los errores en la exposición. (Los estudiantes deben identificar los errores que, adrede, comete el profesor en la exposición). Jugando con un concepto (Dado un concepto se trata de expresarlo de formas distintas: dibujando, escenificando, criticando, entrevistarlos, etc.).

Utilización del juicio crítico en la solución de dilemas morales. Utilización de aprendizaje basado en problemas. Utilización de aprendizaje basado en proyectos.

Utilización de la técnica "Espiga de Ishikawa o diagrama del pez", para visualizar un problema desde distintas perspectivas. Enseñanza a distancia utilizando Internet, videoconferencia y diversos medios de multimedia. Otras específicas del nivel educativo, área o asignatura de enseñanza.

5.2 Evaluación

En relación con la evaluación, se propone en este estudio, una evaluación de proceso, que permita no solo medir lo que el alumno sabe sino como un instrumento de retroalimentación. La evaluación es un proceso integrador que considera todos los factores que influyen en los resultados del aprendizaje.

Para Ahumada (1983) la evaluación se define como: **"el proceso de obtener evidencias que permitan juzgar el grado de logro de los objetivos de aprendizaje"** (:16). Por otra parte, este mismo autor presenta otra definición, que afirma: **"Es una fuente de información para la toma de decisiones"** (:16). Esto implica que la evaluación se considera la base para producir mejoramiento, renovación, y cambios en las prácticas habituales de un sistema.

Para Ahumada (1983), la evaluación educativa tradicional tenía como único propósito la calificación o asignación de notas, implicando esto el control del estudiante, es decir, se disciplina al estudiante por medio de la nota. Existía también una falsa presunción que los profesores más exigentes y que colocaban bajas notas, eran los mejores y de más prestigio. (Cf. 69).

En contraposición a este enfoque tradicional, el autor, presenta la evaluación mirada desde el paradigma cualitativo que entre sus puntos menciona:

“La educación y la evaluación no pueden entenderse como procesos tecnológicos puros, desligados de un contexto axiológico”, “La evaluación no puede estar limitada a las conductas manifiestas, ni resultados de corto plazo, sino que debe preocuparse de los efectos secundarios y de largo plazo”, “Centrar la evaluación en los procesos de práctica educativa, con el objeto de registrar los sucesos en evolución, en su estado de progreso, observando las situaciones, interpretaciones de los estudiantes” (Ahumada, 1989:14)

Para los efectos de esta *Investigación*, se cree importante la utilización de una perspectiva cualitativa de la evaluación, esta presentada por este escritor.

Condemarín (2006), por su parte, determina que es factible evaluar por distintos medios no tradicionales como lo son: solicitar informes orales sobre libros, estos constituyen un desafío para desarrollar la expresión oral y la comprensión lectora de los alumnos. Ellos pueden presentarlo por medio de disfraces en donde puede participar su propia familia; simulando una entrevista televisiva en la cual desempeña el papel del escritor y el otro de entrevistador. Describiendo una interesante escena del libro o bien dramatizándola. Condemarín propone además, efectuar teatro de lectores, este consiste en la presentación de una escena, capítulo o historia breve, un poema o una prosa por uno o más lectores. Por último,

Condemarín (2006), presenta las dramatizaciones creativas como instrumentos de evaluación (:119–121)

Se puede decir, para finalizar este marco teórico, que el Liderazgo Escolar es amplio y profundo, ofreciendo aportes significativos, que permitan ayudar a los alumnos a superar los obstáculos que impiden echar un vistazo al futuro con optimismo y altura de mira. Como que construyen significados, en un mundo globalizado en donde el conocimiento, marca la diferencia, entre un sujeto pasivo o uno autónomo, capaz de manejarse en una sociedad de comprensión y de tecnología.

5. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

1. Reseña Histórica del Establecimiento

La Enseñanza Comercial inició sus actividades en la Comuna de Linares, el 27 de mayo de 1946, con un curso de Comercio.

El 24 de julio de 1952, se crea el Instituto Comercial: Ofrece la Especialidad de Contabilidad.

El 1 de enero de 1957 se le confiere la calidad de Instituto Politécnico, con las Ramas Comercial, Industrial y Técnica; funcionó como tal, hasta el 31 de diciembre de 1991.

En marzo de 1992, por Resolución Municipal, la Enseñanza Comercial se separa de las Ramas Industrial y Técnica y se traslada al edificio que ocupaba el Liceo de Niñas, B-27.

Esta iniciativa alcaldicia tuvo, como objetivo básico, ampliar la cobertura de la Educación Técnico Profesional en Linares y ofrecer mayores posibilidades de formación personal y profesional a los egresados/as de la Enseñanza Básica de la Provincia, quienes, en su mayoría, ingresan a esta modalidad de enseñanza, aspirando a una rápida inserción al mundo del trabajo.

El 27 de julio de 1992, mediante Resolución Exenta N°1459, el Ministerio de Educación reconoce el nivel Técnico Profesional del Liceo B-27, transformándose en Instituto Comercial.

Desde esa fecha, hasta hoy, la Unidad Educativa ha incrementado su matrícula gracias al prestigio que este Centro Educativo ha obtenido a lo largo de su historia institucional, y que es lo que las familias valoran, reconocen y les motiva para integrarse a él.

Como Instituto Comercial, esta Unidad Educativa ha colaborado en el desarrollo de la Empresa local, provincial y nacional, entregando profesionales capacitados/as para desempeñarse en el Área de Servicios, con responsabilidad, honestidad y motivación para seguir perfeccionándose en su Especialidad.

Nuestros/as egresados/as se caracterizan por una sólida formación valórica que les permite desenvolverse positivamente en su vida familiar, social y laboral.

Como institución educativa pública, ha marcado tendencia entre otras en:

- Primer establecimiento de Enseñanza Media en acogerse a la JEC.
- Primer establecimiento de EMTP en adoptar la Modalidad Dual como estrategia de Enseñanza.
- Implementación de Innovación Curricular: inglés para el trabajo.
- Sede de la Red Provincial de Inglés.
- Participación de estudiantes en Evaluación Internacional Pisa.
- Participación de todos los Profesores en Evaluación Docente.

2. Resultados Académicos

2.1 Rendimientos SIMCE, Años 2010 - 2013

*** RENDIMIENTO HISTÓRICO SIMCE**

AÑO	ALUMNOS EVALUADOS	MATEMÁTICA	LENGUA CASTELLANA
2010	287/291	227	243
2012	-	238	247
2013	292	228	213

2.2 Resultados PSU, Años 2013 - 2014



*** Resultados Promedios PSU 2013 - 2014**

Prueba	Puntaje Promedio 2013	Puntaje Promedio 2014
Lenguaje y Comunicación	453,71	451,76
Matemática	433,13	426,81
Lenguaje y Matemática	443,51	439,29
Historia y C Sociales	457,77	536,67
Ciencias	424,45	431,6

2.3 Aprobación por niveles, Años 2012 - 2014

*** APROBACIÓN POR NIVEL**

NIVEL / AÑO	1°	2°	3°	4°
2012	66,9	83,3	90,3	95,1
2013	71,7	89,9	93,8	97,7
2014	73,9	86,7	86,0	98,0

2.4 Matricula, Años 2009 - 2014



CUADRO HISTÓRICO DE MATRÍCULA

AÑO ESC.	MATR. FINAL	RET.	%RET.	EVAL	PROM.	REPR.	%APROB	%REPR.
2009	1406	60	4.3	1346	1185	161	88	12
2010	1402	55	3.9	1347	1116	231	83	17
2011	1405	191	13.6	1214	745	469	61	39
2012	1370	175	12.8	1195	971	224	81	19
2013	1338	95	7.1	1243	1073	170	86,3	13,7
2014	1461	134	9,2	1327	1125	202	84,8	15,2

2.5 Estadística de Promoción, Años 2009 - 2014

*** ESTADÍSTICA PROMOCIÓN**

AÑO	MATR. FINAL	RETIRAD.	EVALUADOS.	PROM.	REPROB	APROB.
2009	1406	60- 4.3%	1346	1185	161-12%	88%
2010	1402	55-3.9%	1347	1116	231-17%	83%
2011	1405	191-13.6%	1214	745	469-39%	61%
2012	1370	175-12.8%	1195	971	224-19%	81%
2013	1296	94-7.3%	1202	1033	169-14%	86%
2014	1461	134-9%	1327	1125	202-15%	85%

2.6 Cuadros de Alumnos en Prácticas



**CUADRO DE ALUMNOS EN PRÁCTICA
DIC. 2014**

ESPECIALIDAD	EGRESADOS	TITULADOS	%
VENTAS	49	4	8,2
SECRETARIADO	54	17	31,5
CONTABILIDAD	49	4	8,2
ADMINISTRAC.	73	9	12,3
SERVICIOS DE TURISMO	26	12	46,2
TOTAL	251	86	18,3

2.7 Convenios, SERNATUR, SENCE: PROGRAMA + CAPAZ



* CONVENIOS 2014

- * Convenio SERNATUR- Instituto Comercial, con formación, promoción y difusión del turismo en la región y provincia, cooperación mutua en actividades turísticas, entrega de recursos fungibles. Talleres de conciencia turística. Convenio de prácticas profesionales.
- * Convenio Sence, Programa + Capaz.

2. 7.1 Convenios 2015, SECREDOC, UTAL, FEP, + CAPAZ

* CONVENIOS 2015

- * Convenio con Secreduc Especialidad de Programación- febrero de 2015.
- * Renovación Convenio Vincularse UTAL- mayo.
- * Convenio Secreduc- Fondos FEP. Pasantía anual Angloparlante.
- * Postulación Programa + Capaz 2015- 6 oficios.

2.8 Adquisiciones por Recursos + CAPAZ



* RECURSOS + CAPAZ 2014

- * Adquisición de 40 Notebook para implementación de especialidad de Programación.
- * Adquisición de 40 escritorios para la especialidad de Programación.
- * Adquisición de 120 sillas para especialidad de Programación y Sala de Profesores.
- * Adquisición de 15 muebles casilleros para estudiantes y sala de profesores.

2.9 Recursos Financieros del Liceo Comercial



* ADMINISTRACIÓN DELEGADA 2014

INGRESOS EGRESOS Y SALDOS POR CUENTA 2014

CUENTAS	SALDO ANTERIOR	INGRESOS AÑO 2014	EGRESOS AÑO 2014	DEUDA EXIGIBLE	SALDOS
RDOS.PROPIOS INSTITUTO	\$ 18.028	\$ 2.284.500	\$ 1.200.637		\$ 1.101.891
SUBV.MANTENIM. Y REPARACION		\$ 15.188.356	\$ 15.188.356		\$ -
PME PRIMEROS AÑOS	\$ 1.021				\$ 1.021
RED INGLES	\$ 1				\$ 1
PRACTICAS PROFESIONAL	\$ 456.412	\$ 270.647	\$ 695.040		\$ 32.019
PROCESO TITULACION	\$ 302.019	\$ 312.500	\$ 612.850		\$ 1.669
PROYECTO INGLES	\$ 4.448				\$ 4.448
PME 3° JORNADA	\$ 50				\$ 50
PRO-RETENCION	\$ 11.117.629	\$ 49.753.243	\$ 57.024.340		\$ 3.846.532
PME PRACTS.PROF.	\$ 3.561				\$ 3.561
ADMISION	\$ 1.162.715	\$ 910.470	\$ 1.504.019		\$ 569.166
PLAN DE MEJORAS	\$ 187				\$ 187
PROGRAMA SENCE		\$ 9.630.000	\$ 9.540.000		\$ 90.000
UNIVERSIDAD	\$ 2.642.730	\$ 7.086.415	\$ 9.071.320		\$ 657.825
TOTALES	\$ 15.708.801	\$ 85.436.131	\$ 94.836.562		\$ 6.308.370

2.10 Inversión por Arriendo de Sede Universitaria

EGRESOS SIGNIFICATIVOS FONDOS UNIVERSIDAD	
IMPLEMENTACION DEPORTIVA PARA CLASES Y SELECCIONES	\$ 777.590
CERTIFICADOS ANTECEDENTES PERSONAL	\$ 91.350
ADQUISICION SACOS DE ASERRIN	\$ 108.000
FOTOS PAGINA WEB	\$ 55.000
PAGO MENSUALIDAD AUX. UNIVERSIDAD	\$ 1.250.000
PAGO 50% TELEFONO CELULAR	\$ 164.820
INSUMOS DE OFICINA	\$ 981.497
INSUMOS DE COMPUTACION	\$ 2.408.300

2.11 Salidas por Mantenimiento y Reparación

EGRESOS SIGNIFICATIVOS MANTENIMIENTO REPARACION	
INSUMOS ASEO DEPENDENCIAS INSTITUTO	\$ 2.094.484
CONFECCION BODEGAS PATIO TECHADO	\$ 3.501.602
COMPRA INSUMOS MANTENCION MOBILIARIO INSTITUTO	\$ 810.500
REPOSICION VIDRIOS DEPENDENCIAS INSTITUTO	\$ 1.047.390
REPOSICION EQUIPOS COMPUTACION INSTITUTO	\$ 920.000
INSUMOS DE MANTENCION Y REPARACION DEPENDENCIAS INSTITUTO	\$ 4.687.010
HABILITACION SALA MULTIUSO EN BODEGA EXISTENTE	\$ 970.690
INSTALACION MOTOR EN PORTON ESTACIONAMIENTO	\$ 1.156.680

6. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Área	Valor	Nivel	Descriptorios de las Dimensiones
Liderazgo	5	Práctica Efectiva	<p>Visión estratégica y planificación</p> <p>1. En cuanto, si existen prácticas de planificación en el establecimiento, los diversos actores consultados son: Directora, (D,) Jefa de Unidad Técnica (UTP), Inspectora General (I. G.), Representante de los profesores (R. de los P), la Profesora (P), Apoderado (Ap.) y Alumno (A.) declaran; la J. de UTP dice: “Sí existen. Reuniones semanales de Equipo de Gestión, Directivos y Técnicos, docentes; mensuales, por estamentos. Semestrales y Anuales de índole técnico pedagógica”. También, la D. declara que: “Sí, establecidas e instaladas. Existe tiempo asignado para estas tareas”, coincide con ella la I. G. quien afirma: “Sí, a través del Equipo de Gestión, en reuniones semanales y en reuniones de Equipos de trabajo según requerimientos y fechas”, la P., también coincide, pues declara: “Sí, pero no se cumplen los tiempos asignados, ya que se ocupan en otras propuestas que se consideran más importantes”, la P. R. del E. de G. afirma además: “Todos los</p>

			<p>estamentos elaboran un plan anual”, de igual forma, el A. dice: <i>Sí, planificaciones de profesores, Dirección, UTP, CGA, CGPA, Comité de Seguridad, cte.</i>”, además la Ap. Dice: <i>Sí, planificaciones de profesores, Dirección, UTP, CGA, CGPA, Comité de Seguridad, etc.</i>”, también, la J. de UTP, declara:</p> <p>2. En relación a la práctica, si se revisa y actualiza el PEI, de acuerdo a las necesidades.</p> <p>La J. de UTP, declara: <i>“Anualmente se contextualiza según necesidades de la unidad educativa, del entorno y requerimientos de autoridades comunales, regionales y nacionales”</i>, por otra parte, la P de E. de G. afirma: <i>“En este momento se está actualizando y estableciendo coherencia con el PME”</i>, coincide con ella la Directora al declarar: <i>“Existe revisión y actualización del PEI. Hoy se está redefiniendo con la participación de toda la Comunidad Educativa”</i>, la P. también está de acuerdo, pro dice: <i>“Si, pero una vez más, sin los tiempos que corresponden para hacer un buen trabajo”</i>, y la I. G declara: <i>“Sí, se realizan anualmente y si se requieren cambios se realizan la correcciones</i></p>
--	--	--	--

			<p><i>pertinentes con la comunidad liceana</i>”, coincide con esto también, el Presidente del Centro de Alumnos que dice: <i>“Sí, depende del paro y de las necesidades que tenga nuestro Liceo</i> . Por su parte, la Vice presidenta del Centro de Padres, también coincide diciendo: <i>“Sí, depende del paro y de las necesidades que tenga nuestro Liceo”</i>. Nota: estos dos actores fundamentales, Presidente del Centro de Alumnos y Vicepresidenta de los Apoderados, no contestan el resto de la encuesta, afirmando no conocer el PEI.</p> <p>3. En cuanto a si existen prácticas, de parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y Metas Institucionales; la J. de UTP afirma: <i>“Es una práctica continua según evaluaciones periódicas; anuales y estructurales en PME”</i>, por su parte la I. G. responde: <i>“Sí, las reuniones semanales del Equipo de Gestión, lideradas obviamente por dirección. Allí se informa y organiza la Planificaciones de las acciones en curso: Planificación Curricular, con la implementación de talleres y énfasis en prácticas curriculares favorables para el alumno, Plan de Mejora con objetivos</i></p>
--	--	--	--

			<p>definidos, según requerimiento de los estudiantes”. La P R del E. de G. coincide, declarando lo siguiente: “A través de PME, donde hay instancias de diagnóstico, desarrollo y evaluación”, también, la Directora afirma: “Hoy es obligación para los colegios vulnerables elaborar, implementar, monitorear y evaluar los Proyectos de Mejoramiento Educativo, De acuerdo a los diagnósticos efectuados, las acciones se ejecutan, se acreditan registros y evidencias, las cuales son revisadas por evaluadores externos y procesos internos”, la P., por su parte, asegura: “Las que hay son insuficiente, se realiza en el Equipo de Gestión a grosso modo, pero el trabajo es más individual o de departamento y no un trabajo institucional”.</p>
			<p>Conducción y Guía</p> <p>4. De acuerdo a, si las prácticas del Director y del Equipo Directivo aseguran coordinación y articulación de toda la comunidad educativa, que favorezca el logro de los objetivos del PEI; la Directora afirma:</p>

			<p><i>“Reuniones de coordinación semanal con Equipo de Gestión, reportes informativos semanales a toda la Comunidad Educativa, desde dirección, monitoreo de las acciones que conllevan al logro de las acciones institucionales”,</i> la J de UTP asegura que: <i>“Reuniones de trabajo semanales, quincenales, mensuales, semestrales y anuales. Monitoreo, seguimiento y evaluaciones periódicas de acciones planificadas conducentes hacia el logro de objetivos y metas. Consejos técnicos de reflexión semanal con docentes y/o estamentos”,</i> en coincidencia con esto la I, G. manifiesta: <i>“Dirección informa y gestiona el quehacer educacional según PEI y PAI (Plan Anual Institucional), en reuniones de: Equipo de Gestión, Consejo de Profesores, Consejo Escolar, reuniones con Estamentos (Centro de Padres y de Alumnos), Presidentes de Departamentos y Especialidades y con organismos y entidades cooperadoras con el colegio. También, e realizan Informes de prácticas, se lideran comisiones, se dan autonomías bajo responsabilidades y fundamentos claros”,</i> en contraste la P. del E. de G. declara: <i>“no lo tengo claro”,</i></p>
--	--	--	--

			<p>también, la P. dice: <i>“No existe un trabajo mancomunado, ya que las veces que se nos asigna el tiempo es porque hay presión de entrega de información de organismos interno e externos. La gran mayoría no lee ni domina el PEI, así fue dicho en la última reunión que nos hicieron trabajar en relación a él”.</i></p> <p>5. En relación, si existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño, la D. afirma: <i>“Autoevaluación Institucional y en el etapa del diagnóstica del PME, todos los docente, a través de sus Departamentos, evalúan la gestión del Director, entre otros”</i>, la J. de UTP considera que:” <i>“Sí, aunque falta sistematizarlas. Fundamentalmente, autoevaluaciones y evaluaciones en E. de Gestión. También, con representantes de la comunidad educativa en Consejo Escolar.”</i></p> <p>La P. coincide declarando: <i>“Sí, por medio de encuestas”</i>, la I. G. afirma: <i>“La evaluación formal no está implementada. Existe evaluación periódica en base a cumplimiento de metas con planes propuestos”</i>, la P. R. del E. de G. dice: <i>“Participación en Proyecto; ADECO, el cual involucra a todo el Equipo directivo y</i></p>
--	--	--	--

			<p><i>la forma en que ellos colaboran para el logro de la mejoras continuas del rendimiento escolar”.</i></p>
			<p>Información y análisis</p> <p>6. En relación a, cómo la Dirección vela por el clima institucional, promueve acciones de mejora, resuelve oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos. La Directora, afirma que: <i>“El establecimiento cuenta con un excelente clima laboral. La convivencia escolar es abordada por un equipo multidisciplinario, encargado de convivencia escolar, dos psicólogos y dos asistentes sociales. Existen protocolos de actuación, consensuados y dados a conocer a toda la Comunidad Escolar, que se aplican en situaciones de convivencia”</i>, la J. de UTP afirma: <i>“Participando activamente en consejos de reflexión.</i></p> <p><i>Ejerciendo un liderazgo participativo. Dando autonomía a jefaturas de estamentos. Gestión de puertas abiertas.”</i> Por su parte la I. G. coincide diciendo: <i>“Analiza conflictos y busca vías de solución practicas y oportunas”</i>,</p>

			<p>también, la P. afirma: “Sí, la Dirección, vela por una mejor convivencia institucional”, y la P. R. del E. de G. declara: “Participación ADECO, PME, revisión del PEI”.</p> <p>7. En relación al sistema de rendición de cuenta pública, efectuada por la dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás aéreas del Plan Anual, la D. afirma: “Existen cuentas públicas anuales, que se dan a conocer a la comunidad educativas y que se encuentra en la página Web”, la p: declara: “Sí, enviando, la Cuenta Pública a los correos de cada profesor y departamentos del establecimiento”, la P. R. del E. de G. dice: Sí, cada año la Directora rinde cuenta pública de su gestión. Esta se encuentra en el PEI”, también la I. G. manifiesta: “Sí, respetando la calendarización y normativas vigentes”. La J. de UTP afirma: “ Sí, cuenta pública anual; estados de avance semanal y/o mensual, según planificación institucional y situaciones emergentes”.</p>
Gestión Curricular	3	Práctica sistemática con despliegue	<p>Organización curricular</p> <p>1. En relación a si existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de</p>

		<p>total y orientada a resultados</p>	<p>Estudio, Plan Anual, PEI, y Calendarización; la J. de UTP afirma que: “Reflexiones periódicas de monitoreo, seguimiento y evaluación. Reuniones de trabajo semestral y anual”. La Inspectora General dice: “Sí, en Jornadas propuesta por MINEDUC, al inicio y final de cada Semestre”. El Representante de los Profesores asegura: “Cada año se organiza un plan anual por cada asignatura, basada en el marco curricular y el plan de estudio. La UTP, calendariza las actas anuales”, en contraste a esto la Profesora afirma que: “Sí, pero nunca existe el tiempo para dominar y manejar estas prácticas, ni quien las enseñe, solo el trabajo al nivel directivo es quien las domina”.</p> <p>2. Considerando si existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizajes esperados, según corresponda: La Profesora afirma que: “No, para nada, solo una estadística numérica de repitencia que da la UTP a fin de año”, en relación a esto la Jefa de UTP, señala: “En términos generales sí”, no especificando ni dando detalles, por otra parte la I. G. dice: Sí, pero aunque se realicen esfuerzos, siempre hay desfase</p>
--	--	--	---

			<p>en tiempos propuestos". La representante de los profesores por su parte afirma: "Los profesores de asignatura organizados por departamentos planifican en conjunto y durante el año hay sesiones de reflexión pedagógica que tienen como objetivo analizar y evaluar el proceso pudiendo así reformular objetivos de acuerdo al avance".</p> <p>Preparación de la enseñanza</p> <p>3. Con relación a, si existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudios y el PEI. La J. de UTP afirma: "Sí, se trabaja en reuniones de Departamentos, Especialidades y otras instancias de reflexión pedagógica". La I. G. también concuerda y manifiesta que: "Sí, reuniones de consejos Técnicos y Planes de Apoyo Profesional Interno, para asegurar el cumplimiento de la cobertura Curricular". La P del E de G dice que: "No lo tengo claro" y La profesora afirma que: "No el profesor solo se dedica a cumplir el programa que realiza y considera que es el adecuado". Vemos entonces que hay discrepancia entre la dirección y los profesores de aula.</p>
--	--	--	---

			<p>4. De acuerdo a las prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los profesores sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes, se declara lo siguiente: “Existen, pero no las pertinentes y necesarias por falta de tiempo de los equipos y docente”, esto lo afirma la I. G. Por otra parte, la P. dice: “Esto lo hacen algunos profesores otros no, y se confirma por los resultados pedagógicos, en que el bajo nivel se repite en todos los cursos realizados por estos profesores”. La Jefa de UTP declara: “Sí. Reflexiones periódicas de apoyo a estudiantes y docentes”. Lo que no responde claramente la pregunta.</p> <p>5. En cuanto a si existen prácticas que aseguren la coherencia entre los procedimientos de evaluación y las estrategias de enseñanzas, diseñadas por los docentes. afirman lo siguiente: La J. de UTP, afirma: “Sí, establecidas en PEI, PME y Calendarización Anual”. Esta respuesta no asegura el conocimiento de esta práctica. La I. G. por su parte afirma: “Sí, pero solo cuantitativos... Por otra parte la P. del E. de G. dice: “Es difícil asegurar que esto se cumple en un cien</p>
--	--	--	--

			<p><i>por ciento, pero los resultados obtenidos en sus evaluaciones indicarían que así lo hacen, por lo menos en el plan general”.</i></p> <p>Acción docente en el aula</p> <p>6. En relación a las prácticas para recibir información sobre la implementación de los diseños de enseñanzas en el aula. La I. G. dice: “Sí. Planificaciones que se revisan en UTP”.</p> <p>Por su parte, la J. de UTP, afirma: “Sí, pautas de cotejo, reuniones de Departamento y Especialidad, Consejos Técnicos”.</p> <p>La P. del E. de G. No responde esta pregunta. La P. explica que: “Sí, se realiza porque el ministerio lo exige, pero no es una práctica del Liceo”.</p> <p>7. Tienen los docentes altos expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes. La I. G. dice: “No observada”. La J. de UTP. Aclara: “Sí, reuniones de curso, horario de atención a alumnos, padres y apoderados de todos los docentes de aula. Derivación de alumnos con necesidades especiales a equipo sicosocial y/o estamentos del Liceo”. Esta respuesta no contesta la</p>
--	--	--	---

			<p>pregunta. Por otra parte, la P. Del E. de G. dice: “No las conozco”, La P. menciona tajantemente afirma: “No”.</p> <p>Evaluación de la Implementación Curricular</p> <p>8. Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular, de los diferentes niveles. Por una parte, la P. afirma: “Sí, pero mayormente de estadística”. Por otra parte, la J. de UTP, dice: “Sí, revisión de planificaciones, libros de clases, reunión con docentes por asignatura y/o especialidad. Pruebas estandarizadas en el marco del PME”. Además, la I. G. menciona: “Sí. Mediante estadísticas y datos estandarizados. Practicas para evaluar logros en aspectos cualitativos, no”. La P. Del E. de G. no responde.</p> <p>9. Se dan instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios. La I. G. menciona: “Sí, en la medida que los tiempos lo permiten”.</p> <p>La J. de UTP, declara: “Sí, consejos de reflexión semanal de docentes de asignaturas y especialidades”. La P. Del E. de G. no responde. A esto la P. responde</p>
--	--	--	---

			que: <i>“Que se hace, pero con poco tiempo”</i>
Convivencia Escolar	5	Práctica efectiva	<p>Convivencia escolar en función del PEI</p> <p>Las personas encuestadas en estas áreas son: Orientadora (O.), Asistente Social (A. S.), Psicólogo (Psi.), Representante de los Profesores en el Equipo de Gestión (R. del E.G.)</p> <p>1. En relación a si existen normas difundidas y consensuadas entre los estamento para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del Establecimiento Educacional. Todos los actores consultados afirman que sí, que existe un reglamento de convivencia escolar en plena vigencia. La O. afirma que: <i>“Sí, el Reglamento de Convivencia Escolar, en plena vigencia, el año 2014 fue difundido, socializado y actualizado, con participación de todos los funcionarios. Los profesores Jefes replican lo mismos con los alumnos”.</i></p> <p>2. Con referencia a si 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, los distintos actores responden: La O., manifiesta:</p>

			<p><i>“Formalmente está estructurado en la atención de apoderados, durante 45 minutos en la semana, reuniones de micro-centros mensuales, de marzo a diciembre”</i>, Por su parte, el A. S. dice: <i>“Sí, se establecen prácticas”</i>, por otra parte, la R. de los P., afirma: <i>“No lo tengo claro”</i>, además, la P, y el Psi., declaran: <i>“Sí”</i>.</p> <p>Formación personal y Apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes</p> <p>3. Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades. Todos los actores consultados manifiestan que sí, que se dan estas prácticas. El A. S., afirma: <i>“existe un equipo psicosocial compuesto por dos trabajadores sociales y dos psicólogos, más una profesora”</i>, también, la R. de los P. manifiesta: <i>“El equipo social apoya a los alumnos que presentan problemas, la encargada de convivencia escolar también interviene”</i>.</p> <p>4. Constan prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje. L O., no responde esta pregunta, el A.S., expresa: <i>“Sí, existen</i></p>
--	--	--	---

			<p>profesionales para apoyar”, pero no da detalles, la R. de los P. manifiesta: “...hay docentes ayudantes en asignaturas del plan general que apoyan a los alumnos con aprendizajes descendidos”</p> <p>5. Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</p> <p>La O., dice: “En cuarto año tenemos un Programa de Orientación Vocacional en donde Instituciones de Estudio Superior visitan y dan información sobre ofertas Académicas a los alumnos/as. Además, La Coordinación T-P, analiza las pre-práctica de los estudiantes. También, los encargados de prácticas profesionales en conjunto con encargada de titulación, socializan las necesidades.” Los demás encuestados afirman que sí, sin dar fundamentos.</p>
Gestión Recursos Humanos	4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	<p>Recursos Humanos</p> <p>1. De acuerdo con las práctica para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI. La P. R. en el E. G. afirma: “Solamente se implementó un diagnóstico, el cual fue contestado por</p>

			<p><i>todos los integrantes de la Unidad Educativa y es en relación al PME”.</i></p> <p>La Coordinadora del PME afirma que: <i>“Sí, existen dentro del establecimiento, en reuniones programadas y con instrumentos elaborados para cada estamentos”.</i></p> <p>2. Con relación a las prácticas que aseguren la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia a los objetivos institucionales, se manifiesta lo siguiente: La P. R. en el E. G. afirma: <i>“No específicamente”.</i> La Coordinadora del PME afirma que: <i>“Sí existen en el Liceo, se organizan comisiones para evaluar y revisar el PEI, realizando modificaciones cada año. Las prácticas ya están instaladas en el Liceo en diferentes ámbitos, las que se van evaluando periódicamente “.</i></p> <p>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</p> <p>3. En cuanto a las prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI, se asegura lo siguiente, la p. de E. de G.</p>
--	--	--	---

			<p><i>“Se solicita que los diferentes estamentos envíen listas de necesidades, pero se demora mucho el que llegue los recursos”.</i></p> <p>La Coordinadora del PME afirma: <i>“Sí, el Liceo tiene administración delegada para adquisición de materiales y hay personas contratadas para mantención de recursos ej. Equipamiento, quienes se preocupan de tener en óptimas condiciones lo requerido”.</i></p> <p>4. Con relación a las prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros se dice: <i>“Hay una encargada del PME”.</i> La Coordinadora de PME afirma: <i>“Sí, hay un contador que lleva la contabilidad, los ingresos y egresos de los dineros que entran y salen del establecimiento a fin de año da una cuenta pública de su gestión. Cada compra va autorizada por la Directora que da el V.B”</i></p> <p>Procesos de Soporte y Servicios</p> <p>5. De acuerdo a las prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajusten a los requerimientos de la comunidad educativa se afirma que: <i>“No lo tengo claro”</i>, esto dice la P. R. en el E. G. La Coordinadora del PME</p>
--	--	--	---

			<p>afirma que: <i>“Sí, un ingeniero en informática es quien se preocupa a diario del soporte técnico en cuanto a servicio técnico, plataformas, de acuerdo a lo que el Establecimiento necesite”.</i></p> <p>6. En relación si existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios. La representante de los profesores afirma que: <i>“No lo tengo claro”.</i> La Coordinadora del PME afirma que: En cambio la Coordinadora del PME afirma que: <i>“Sí, sistema de registro y actualización de notas EGED - SIGE coordinado por UTP, Plataforma PME-Proyecto de mejoramiento Educativo, Registro de matrículas, Servicios de certificados de notas, licencias, concentración de notas para alumnos y ex alumnos que lo soliciten”.</i></p>
--	--	--	---

6. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

Área	Evidencia
LIDERAZGO	

<p>Visión estratégica y planificación</p> <p>1. Existen prácticas de planificación en el establecimiento.</p> <p>2. En relación a la práctica, si se revisa y actualiza el PEI de acuerdo a las necesidades</p> <p>3. En cuanto a si existen prácticas, de parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento</p>	<p>1. <i>“Reuniones semanales de Equipo de Gestión y de Equipos de Trabajo según requerimientos y fechas”, “Todos los estamentos elaboran un plan anual, planificaciones de profesores, Dirección, UTP, CGA, CGPA, Comité de Seguridad”, “Sí existen. Reuniones semanales de Equipo de Gestión, Directivos y Técnicos, docentes; mensuales, por estamentos. Semestrales y Anuales de índole técnico pedagógica”.</i></p> <p>2. <i>“En este momento se está actualizando y estableciendo coherencia con el PME”, “Existe revisión y actualización del PEI. Hoy se está redefiniendo con la participación de toda la Comunidad Educativa” “Sí, depende del paro y de las necesidades que tenga nuestro Liceo”, “Anualmente se contextualiza según necesidades de la unidad educativa, del entorno y requerimientos de autoridades comunales, regionales y nacionales”.</i></p> <p>3. <i>“Las reuniones semanales del Equipo de Gestión, lideradas obviamente por dirección. Allí se informa y organiza la Planificaciones de las acciones en curso: Planificación Curricular, con la implementación de talleres y énfasis en prácticas curriculares favorables para el alumno, Plan de Mejora con objetivos definidos, según</i></p>
--	---

<p>de acuerdo a los objetivos y Metas Institucionales.</p>	<p>requerimiento de los estudiantes”. “A través de PME, donde hay instancias de diagnostico, desarrollo y evaluación”, “Hoy es obligación para los colegios vulnerables elaborar, implementar, monitorear y evaluar los Proyectos de Mejoramiento Educativo, De acuerdo a los diagnósticos efectuados, las acciones se ejecutan, se acreditan registros y evidencias, las cuales son revisadas por evaluadores externos y procesos internos”, “Es una práctica continua según evaluaciones periódicas; anuales y estructurales en PME”.</p>
<p>Conducción y Guía</p> <p>4. De acuerdo a las prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa que favorezca el logro de los objetivos del PEI.</p>	<p>4. “Reuniones de coordinación semanal con Equipo de Gestión, reportes informativos semanales a toda la Comunidad Educativa, desde dirección, monitoreo de las acciones que conllevan al logro de las acciones institucionales”, “Dirección informa y gestiona el quehacer educacional según PEI y PAI (Plan Anual Institucional), en reuniones de: Equipo de Gestión, Consejo de Profesores, Consejo Escolar, reuniones con Estamentos (Centro de Padres y de Alumnos), Presidentes de Departamentos y Especialidades y con organismos y entidades cooperadoras con el colegio. También, e realizan Informes de prácticas, se lideran comisiones, se dan</p>

<p>5. En relación, si existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</p>	<p><i>autonomías bajo responsabilidades y fundamentos claros”.</i></p> <p>5. <i>“Autoevaluación Institucional y en el etapa del diagnóstica del PME, todos los docente, a través de sus Departamentos, evalúan la gestión del Director, entre otros”, “Sí, por medio de encuestas”, “La evaluación formal no está implementada. Existe evaluación periódica en base a cumplimiento de metas con planes propuestos”, “Participación en Proyecto; ADECO, el cual involucra a todo el Equipo directivo y la forma en que ellos colaboran para el logro de la mejoras continuas del rendimiento escolar”.</i></p>
<p>Información y análisis</p> <p>6. En relación a, cómo la Dirección vela por el clima institucional, promueve acciones de mejora, resuelve oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p>	<p>6. <i>“El establecimiento cuenta con un excelente clima laboral. La convivencia escolar es abordada por un equipo multidisciplinario, encargado de convivencia escolar, dos psicólogos y dos asistentes sociales. Existen protocolos de actuación, consensuados y dados a conocer a toda la Comunidad Escolar, que se aplican en situaciones de convivencia”, “Analiza conflictos y busca vías de solución practicas y oportunas: “Sí, la Dirección, vela por una mejor convivencia institucional”.</i></p>

<p>7. En relación al sistema de rendición de cuenta pública, efectuada por la dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás aéreas del Plan Anual.</p>	<p>7. <i>“Existen cuentas públicas anuales, que se dan a conocer a la comunidad educativas y que se encuentra en la página Web”, “Sí, enviando, la Cuenta Pública a los correos de cada profesor y departamentos del establecimiento”.</i></p>
<p>GESTIÓN CURRICULAR</p> <p>Organización curricular</p> <p>1. En relación a si existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI, y Calendarización.</p> <p>2. Considerando si existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizajes esperados, según corresponda.</p> <p>Preparación de la enseñanza</p>	<p>1. <i>“Sí, en Jornadas propuesta por MINEDUC, al inicio y final de cada Semestre”. “Cada año se organiza un plan anual por cada asignatura, basada en el marco curricular y el plan de estudio. La UTP, calendariza las actas anuales”.</i></p> <p>2. <i>“No, para nada, solo una estadística numérica de repitencia que da la UTP a fin de año”, “Los profesores de asignatura organizados por departamentos planifican en conjunto y durante el año hay sesiones de reflexión pedagógica que tienen como objetivo analizar y evaluar el proceso pudiendo así reformular objetivos de acuerdo al avance”.</i></p>

<p>3. Con relación a, si existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudios y el PEI.</p> <p>4. De acuerdo a las prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los profesores sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</p> <p>5. En cuanto a si existen prácticas que aseguren la coherencia entre los procedimientos de evaluación y las estrategias de enseñanzas, diseñadas por los docentes.</p> <p>Acción docente en el aula</p>	<p>3. <i>“Sí, se trabaja en reuniones de Departamentos, Especialidades y otras instancias de reflexión pedagógica”, “Sí, reuniones de consejos Técnicos y Planes de Apoyo Profesional Interno, para asegurar el cumplimiento de la cobertura Curricular”,</i></p> <p>4. <i>“Existen, pero no las pertinentes y necesarias por falta de tiempo de los equipos y docente”, “Esto lo hacen algunos profesores otros no, y se confirma por los resultados pedagógicos, en que el bajo nivel se “Sí. Reflexiones periódicas de apoyo a estudiantes y docentes”.</i></p> <p>5. <i>“Sí, establecidas en PEI, PME y Calendarización Anual”. “Sí, pero solo cuantitativos...”.</i></p> <p>6. <i>“Sí. Planificaciones que se revisan en UTP”.</i></p>
---	---

<p>6. En relación a las prácticas para recibir información sobre la implementación de los diseños de enseñanzas en el aula.</p> <p>7. Tienen los docentes altos expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p> <p>Evaluación de la Implementación Curricular.</p> <p>8. Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular, de los diferentes niveles.</p> <p>9. Se dan instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</p>	<p><i>“Sí, pautas de cotejo, reuniones de Departamento y Especialidad, Consejos Técnicos”, “Sí, se realiza porque el ministerio lo exige, pero no es una práctica del Liceo”.</i></p> <p>7. “No observada”.</p> <p>8. “Sí, pero mayormente de estadística”. “Sí, revisión de planificaciones, libros de clases, reunión con docentes por asignatura y/o especialidad, Pruebas estandarizadas en el marco del PME”. “Sí. Mediante estadísticas y datos estandarizados. Practicas para evaluar logros en aspectos cualitativos, no”.</p> <p>9. “Sí, consejos de reflexión semanal de docentes de asignaturas y especialidades”.</p>
<p>CONVIVENCIA ESCOLAR</p>	

<p>Convivencia escolar en función del PEI</p> <p>1. En relación a si existen normas difundidas y consensuadas entre los estamento para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del Establecimiento Educacional.</p> <p>2. Con referencia a si 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.</p> <p>Formación personal y Apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.</p> <p>3. Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando</p>	<p>1. <i>“Sí, el Reglamento de Convivencia Escolar, en plena vigencia, el año 2014 fue difundido, socializado y actualizado, con participación de todos los funcionarios. Los profesores Jefes replican lo mismos con los alumnos”.</i></p> <p>2. <i>“Formalmente está estructurado en la atención de apoderados, durante 45 minutos en la semana, reuniones de micro-centros mensuales, de marzo a diciembre”.</i></p> <p>3. <i>“Existe un equipo psicosocial compuesto por dos trabajadores sociales y dos psicólogos, más una profesora”, “El equipo social apoya a los</i></p>
---	---

<p>sus características y necesidades.</p> <p>4. Constan prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</p> <p>5. Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</p>	<p><i>alumnos que presentan problemas, la encargada de convivencia escolar también interviene”.</i></p> <p>4. <i>“Sí, existen profesionales para apoyar”, “...hay docentes ayudantes en asignaturas del plan general que apoyan a los alumnos con aprendizajes descendidos”</i></p> <p>5. <i>“En cuarto año tenemos un Programa de Orientación Vocacional en donde Instituciones de Estudio Superior visitan y dan información sobre ofertas Académicas a los alumnos/as. Además, La Coordinación T-P, analiza las pre-práctica de los estudiantes. También, los encargados de prácticas profesionales en conjunto con encargada de titulación, socializan las necesidades”.</i></p>
<p>Gestión Recursos Humanos</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>1. De acuerdo con las práctica para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las</p>	<p>1. <i>“Solamente se implementó un diagnóstico, el cual fue contestado por todos los integrantes de la Unidad Educativa y es en relación al PME”.</i> La Coordinadora del PME afirma que: <i>“Sí, existen dentro del establecimiento, en reuniones</i></p>

<p>competencias requeridas para implementar el PEI.</p>	<p><i>programadas y con instrumentos elaborados para cada estamentos”.</i></p>
<p>2. Con relación a las prácticas que aseguren la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia a los objetivos Institucionales.</p>	<p>2. <i>“No específicamente”. “Sí existen en el Liceo, se organizan comisiones para evaluar y revisar el PEI, realizando modificaciones cada año. Las prácticas ya están instaladas en el Liceo en diferentes ámbitos, las que se van evaluando periódicamente “.</i></p>
<p>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</p>	
<p>3. En cuanto a las prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</p>	<p>3. <i>“Se solicita que los diferentes estamentos envíen listas de necesidades, pero se demora mucho el que llegue los recursos”. “Sí, el Liceo tiene administración delegada para adquisición de materiales y hay personas contratadas para mantención de recursos ej. Equipamiento, quienes se preocupan de tener en óptimas condiciones lo requerido”</i></p>
<p>4. Con relación a las prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</p>	<p>4. <i>“Hay una encargada del PME”.</i> La Coordinadora de PME afirma: <i>“Sí, hay un contador que lleva la contabilidad, los ingresos y egresos de los dineros que entran y salen del establecimiento a fin de año da una cuenta pública de su gestión. Cada compra va autorizada por la Directora”.</i></p>
<p>Procesos de Soporte y Servicios</p>	

<p>5. De acuerdo a las prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajusten a los requerimientos de la comunidad educativa.</p> <p>6. En relación si existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</p>	<p>5. <i>“No lo tengo claro”.</i> <i>“Sí, un ingeniero en informática es quien se preocupa a diario del soporte técnico en cuanto a servicio técnico, plataformas, de acuerdo a lo que el Establecimiento necesite”.</i></p> <p>6. <i>“No lo tengo claro”.</i> En cambio la Coordinadora del PME afirma que: <i>“Sí, sistema de registro y actualización de notas EGED-SIGE coordinado por UTP, Plataforma PME-Proyecto de mejoramiento Educativo, Registro de matrículas, Servicios de certificados de notas, licencias, concentración de notas para alumnos y ex alumnos que lo soliciten”.</i></p>
---	---

8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Los resultados que se presentan a continuación se organizan en cuatro áreas: la primera, da muestra de los datos obtenidos en el Área Liderazgo. La segunda, trata de las Prácticas Curriculares, la tercera, presenta los datos relacionados con La Convivencia Escolar de la comunidad Educativa. Por último, la cuarta, muestra los resultados de la Gestión Recursos Humanos.

ÁREA LIDERAZGO

Las consecuencias de la triangulación de las encuestas a los distintos actores de la comunidad escolar como: Directora, Inspectora General, Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), Profesora Representante de los Profesores en el Equipo de Gestión, Profesora, Apoderada y Alumno; se muestran en su fase diagnóstica. Estos datos se presentan organizados de acuerdo a las categorías temáticas preparadas a priori, que versan de las áreas antes mencionadas. Se destacan fragmentos textuales relevantes de estas entrevistas y se confrontan con lo observado directamente en el Establecimiento Educativo.

Visión estratégica y planificación

1) En cuanto, si existen prácticas de planificación en el Establecimiento, se puede establecer que:

Todos los actores encuestados han señalado que se realiza un trabajo de planificación en todos los estamentos, como una práctica establecida.

Pero, a través de lo observado por las investigadoras, consideramos que los tiempos que en algunas ocasiones se asignan, son limitados y muchas veces postergados por labores aparentemente más importantes.

2) En relación a la práctica, si se revisa y actualiza el PEI de acuerdo a las necesidades.

Las personas que contestaron la encuesta coinciden que si se revisa y actualiza periódicamente el PEI, de manera que las profesoras pueden ver en terreno que esto si se hace en reuniones asignadas exclusivamente para ello.

Puede ser que la apoderada del Centro General de Padres y Apoderados y el Presidente del Centro de Alumno, si saben de que se trata , pero no lo manejan debido a que fueron asignados este año y como nos encontramos en paro, no se hayan dado las condiciones para su mayor entrega de la información.

3) En cuanto a si existen prácticas, de parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales

En referencia a si existen prácticas de parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales, deseamos resaltar la respuesta de nuestra Directora al decir que: ***“Hoy es obligación para los colegios vulnerables elaborar, implementar, monitorear y evaluar los Proyectos de Mejoramiento Educativo, de acuerdo a los diagnósticos efectuados, las acciones se ejecutan, se acreditan registros y evidencias, las cuales son revisadas por evaluadores externos y procesos internos”***. Las investigadoras coinciden con esta afirmación, al ver en terreno que esta práctica es efectiva en nuestro Establecimiento.

Conducción y Guía

4) De acuerdo a las prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa que favorezca el logro de los objetivos del PEI, se determina lo siguiente:

Podemos observar que la gran mayoría de nuestros encuestados, abordan la respuesta de manera positiva en relación a la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa que favorezca el logro del PEI, pero en contraste la Representante de los Profesores ante el Equipo de Gestión y la Profesora, desconocen que haya un trabajo en equipo, porque una vez más los tiempos no son los adecuados y además hay profesores que no manejan su contenido. En relación al PEI, las investigadoras consideran que hay un número bastante significativo de profesores nuevos, que no tienen dominio de todos estos nuevos conceptos de trabajo, como son el PEI, PME, PAI, EDECO, etc., lo que nos permite determinar que falta una mayor inducción de parte de los directivos que hacia los docente más jóvenes .

5) En relación, si existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.

Los diversos actores consultados, en su mayoría coinciden que se realizan autoevaluaciones, pero que éstas no están sistematizadas e implementadas como debieran ser.

Por su parte, las investigadoras observan que casi siempre la evaluación es un proceso que cuesta instaurar de manera objetiva, porque suele tener ítems subjetivos y por eso encontramos que no está aún establecida.

Información y análisis

6) En relación a, cómo la Dirección vela por el clima institucional, promueve acciones de mejora, resuelve oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos, se determina que:

Todos los actores consultados en esta pregunta consideran que la dirección si vela por un buen clima institucional, ya que, se forman grupos profesionales para resolver conflictos.

Las investigadoras pueden asegurar, que en la comunidad educativa existe una muy buena convivencia, a pesar, de que puedan haber algunos conflictos, estos han podido mejorar en su gran mayoría con el tiempo.

7) En relación al sistema de rendición de cuenta pública, efectuada por la dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás aéreas del Plan Anual.

Todos los encuestados establecieron que el sistema de rendición de Cuenta Pública se realiza. De hecho, las investigadoras han utilizado este material para documentar parte de este trabajo y determinar si las respuestas coinciden con los resultados.

GESTIÓN CURRICULAR

Organización curricular

1) En relación a si existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI, y Calendarización, se concluye que:

En relación a las respuestas dadas por nuestros encuestados, no existe claridad en cuanto a la articulación de estas prácticas, pues se ve que las opiniones son discordantes y no se condicen con lo planteado.

Las investigadoras, hemos podido observar que solo la Representante de los Profesores, respondió adecuadamente a la pregunta señalada, ya que, ella afirmó lo siguiente: ***“Cada año se organiza un Plan Anual por cada asignatura, basada en el marco curricular y el plan de estudio. La UTP, calendariza las Actas Anuales”***

2) Considerando si existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizajes esperados, se analiza lo siguiente:

Concluimos, que de acuerdo a nuestra investigación, éste sería uno de los puntos más débiles de la Gestión Curricular, dado que las encuestas y las estadísticas abalan, que a pesar de contratar más personal administrativo, pedagógico, al igual

que equipamiento y con un claro tipo de liderazgo, lamentablemente los resultados todavía no se reflejan en las evaluaciones de nivel local y nacional. Además, falta mayor apoyo pedagógico a la acción dentro del aula, hacia los profesores que tienen mayor dificultad, como también a los cursos que presentan notas más deficientes y problemas de indisciplina. De hecho, la respuesta de a J. de UTP, es: **“En términos generales sí”**, no especificando ni dando detalles. También, las investigadoras pudieron observar en terreno, que falta mayor incentivo hacia los alumnos en refuerzos positivos.

Preparación de la enseñanza

3) Con relación a, si existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudios y el PEI.

En las encuestas, se pudo constatar que existe una discrepancia entre la dirección y los profesores de aula, se afirma: **“Sí, se trabaja en reuniones de Departamentos, Especialidades y otras instancias de reflexión pedagógica”**, Esto no responde la pregunta, pues estas actividades de igual manera pueden ser desarticuladas entre diseños de enseñanza, Programa de estudio y PEI.

Por otra parte, se pudo observar que debido a muchas exigencias del MINEDUC, se hace difícil que los directivos supervisen las clases en las aulas, ya que, deben participar de reuniones, actividades extra programáticas, trabajo administrativo, etc., que no les permite dedicar el tiempo que realmente se necesita para alcanzar los objetivos académicos con los estudiantes.

4) De acuerdo a las prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los profesores sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.

Podemos ver, que las respuestas dadas por nuestros encuestados son en ciertas maneras débiles y negativa frente a una necesidad tan básica y esencial, como son

las estrategias de enseñanza diseñadas por los profesores, las cuales deben ser pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.

Por su parte, las investigadoras al observar en terreno los hechos, detectaron una falta de actualización en algunas asignaturas y sobre todo existe una necesidad de realizar cursos de perfeccionamientos, que permitan a los docentes evaluar y adquirir estrategias metodológicas, dado a los tiempos en que vivimos, y de acuerdo al tipo de alumnos al cual educamos o formamos.

5) En cuanto a si existen prácticas que aseguren la coherencia entre los procedimientos de evaluación y las estrategias de enseñanzas, diseñadas por los docentes.

Las investigadoras pudieron notar que esta respuesta fueron contestadas de manera diversa y débilmente por nuestros encuestados, al observar que las estadísticas de nuestro establecimiento no remonta superación significativa en cuanto a los aprendizajes del SINCE y la PSU, por tanto consideramos que es un sector en que existe un nudo y dentro de las distintas áreas investigadas podríamos decir que esta es la más descendida.

Acción docente en el aula

6) En relación a las prácticas para recibir información sobre la implementación de los diseños de enseñanzas en el aula.

Podemos observar que los encuestados, coinciden que si se realizan las planificaciones y que estas deben ser supervisadas por UTP, pero una Profesora asegura que esto no se hace por falta de tiempo.

Las investigadoras pueden corroborar que las planificaciones se realizan pero no se revisan, para retroalimentación.

7) Tienen los docentes altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.

En esta respuesta podemos ver que la jefa de UTP, es la única que da una respuesta favorable, ya que los demás como la I.G. dice: **“No observada”**. Por otra parte, la P. Del E. de G. dice: **“No las conozco”**, La P. afirma tajantemente que: **“No”**.

Por lo cual, eso nos lleva a aseverar que no existen altas expectativas sobre los aprendizajes y desarrollo de los alumnos, en contradicción con lo aprendido claramente en este estudio de magister donde los buenos resultados, van de la mano de profesores que tienen altas expectativas del rendimiento de sus alumnos.

Evaluación de la Implementación Curricular

8) Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular, de los diferentes niveles.

En base a las respuestas dadas por nuestros entrevistados, se puede evidenciar que las prácticas existentes para evaluar la cobertura curricular, sigue siendo débiles, ya que se muestra solo un trabajo meramente administrativo y cuantitativo y no un trabajo de equipos o de apoyo para las diferentes niveles. Además no se considera el aspecto cualitativo en la cobertura curricular.

9) Se dan instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.

Los encuestados en general coinciden en que se hace, pero con falta de tiempo. Como investigadoras nos podemos dar cuenta lo importante que es realizar una buena implementación curricular para lograr que las metas establecidas como colegio se reflejen no solo en una buena administración, sino en logros académicos, los que reflejan el tipo de educación que entregamos como Institución Educativa.

CONVIVENCIA ESCOLAR

Convivencia escolar en función del PEI

1) En relación a si existen normas difundidas y consensuadas entre los estamento para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del Establecimiento Educacional.

Podemos ver que todos los encuestados coinciden en sus respuestas en relación a que existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del Establecimiento Educacional. Las investigadoras pueden observar en terreno que es así.

2) Con referencia a si 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.

En relación a si 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, la mayor parte dice que sí, pero la Profesora Representante en el Equipo de Gestión, dice: **“No lo tengo claro”**. Se resalta la respuesta de la Orientadora al manifestar que: **“Formalmente está estructurado en la atención de apoderados, durante 45 minutos en la semana, reuniones de micro-centros mensuales, de marzo a diciembre”**, donde los demás encuestados no establecen que prácticas se realizan para consensuar el PEI con los apoderados. Por lo cual, consideramos que todavía es insuficiente ya que cuesta mucho que los apoderados quieran involucrarse, ya que solo asisten a reuniones de apoderados y aún así, su asistencia en el general, no suelen ser más del 80%.

Formación personal y Apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes

3) Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.

Los encuestados en esta pregunta afirman que si, existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades. Las investigadoras pueden ver en terreno que este equipo psicosocial

cumple con las expectativas de apoyo a los estudiantes en las áreas pedagógicas, sociales, asistencia, repitencia entre, otras.

4) Constan prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.

Los encuestados en esta pregunta abordan la respuesta de una manera escueta, ya que las investigadoras saben que el equipo sicosocial también trabaja en esta área, más los profesores de ayudantía, como es el caso de la asignatura de Química y Física, Matemática, lenguaje, Historia e Inglés y pasantía en Inglés dentro del Liceo.

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

Todos los encuestados consideran que existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso. La profesora investigadora este año está relacionada con esta área y puede afirmar que como meta se ha proyectado aumentar la cantidad de alumnos titulados aun 80% de los egresados y claramente existen instancias para orientar con relación a Institutos y Universidades en las horas de Orientación y charlas profesionales.

GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

1) De acuerdo con las práctica para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.

En relación a esta pregunta los encuestados consideran que si se realiza con diagnósticos y reuniones programadas y con instrumentos elaborados para cada estamentos.

2) Con relación a las prácticas que aseguren la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia a los objetivos institucionales, se manifiesta lo siguiente.

En esta pregunta encontramos que la Representante de los Profesores ante el Equipo de Gestión da una respuesta que no responde al planteamiento señalado, no así la coordinadora del PME, que establece que, ***“Sí existen en el Liceo, se organizan comisiones para evaluar y revisar el PEI, realizando modificaciones cada año. Las prácticas ya están instaladas en el Liceo en diferentes ámbitos, las que se van evaluando periódicamente “.***

Las investigadoras consideran que en relación a este encabezado, existe un desconocimiento por parte de la comunidad educativa, a pesar de que puedan existir estas metas individuales o grupales estas no están a la vista o por lo menos siendo recordadas por quienes corresponda.

Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

3) En cuanto a las prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.

Las encuestadas afirman que existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI. Las investigadoras si están muy de acuerdo con la Profesora Representante ante el Equipo de Gestión, en que se hacen estos listados pero demoran en llegar, lo que de alguna manera perjudican los aprendizajes.

4) Con relación a las prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.

Las encuestadas afirman que existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros y que estos son supervisados por un Contador.

Procesos de Soporte y Servicios

5) De acuerdo a las prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajusten a los requerimientos de la Comunidad Educativa. Se afirma que: “**No lo tengo claro**”, esto dice la P. R. en el E. G. Tenemos en nuestras encuestadas dos respuestas diferentes pues la P. R. en el E.G. dice no tenerlo claro en cambio la C.de PME afirma que sí existen las prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajusten a los requerimientos de la comunidad educativa.

Las investigadoras están informadas de que dentro de los recursos SEP, se contrato a un ingeniero con un ayudante para que realice los soportes técnicos que el Liceo requería.

6. En relación si existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.

Nuevamente las encuestadas tienen diferentes opiniones, ya que la representante de los profesores afirma que: “**No lo tengo claro**”, en cambio la coordinadora del PME puede asegurar que existe distintas prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización a los soportes técnicos.

Análisis Final

Por medio de la evaluación diagnóstica realizada al Instituto Comercial de Linares, se pudo concluir que son dos áreas de éste, que necesitan de manera especial ser intervenidas, estas son: Área Liderazgo y Gestión Curricular.

Las otras dos áreas, Convivencia Escolar y Recursos Humanos, están muy bien cubiertas con personal muy idóneo, nos referiremos a estas áreas antes de entrar en las de conflicto. Debemos mencionar, que en el Área de Convivencia Escolar, se cuenta con un equipo formado por tres orientadoras y una secretaria y dos duplas que conforman el Equipo Psico-Social, integrado por dos Asistentes Sociales y dos Psicólogos, además de una profesora encargada de Convivencia Escolar.

En relación con el Área de Gestión de Recursos Humanos, existe un Administrador y una Coordinadora del Proyecto de Mejora Escolar, los cuales se preocupan del uso de los recursos financieros, de acuerdo a las necesidades de la Comunidad Escolar, determinado por la directora y los distintos grupos de trabajo.

9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

ÁREA MODELO GESTIÓN LIDERAZGO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Conocer, analizar y aplicar un liderazgo centrado en lo pedagógico, de manera de elevar los bajos niveles de logros en el aprendizaje de los alumnos/as, como lo demuestran las mediciones SIMCE y PSU.
2. Desarrollar un programa de acción comunicativa, para socializar y divulgar el PEI a todos los estamentos del Establecimiento Educativo.
3. Generar capacidades dentro de los propios Equipos de Trabajo, que permitan entregar herramientas a los profesores en el área disciplinar, por medio de, transferencias de distintos actores de la propia comunidad, dando énfasis en lo pedagógico, acompañando, asesorando y supervisando los avances.
4. Contratar con dineros SEP, Perfeccionamientos Docentes, dando énfasis en las estrategias metodológicas, evaluación cualitativa y cómo generar en los docentes, altas expectativas en las capacidades que pueden ser desarrollada en los alumnos.
5. Retroalimentar el trabajo de los docentes en actividades como: planificaciones, evaluaciones, y trabajo en el aula.
6. Acompañar al aula a todos los profesores, de manera de potenciar y retroalimentar sus prácticas pedagógicas.
7. Evaluar avances reales para cubrir el 100% del currículo, con todos los alumnos del Establecimiento.

ÁMBITO A MEJORAR

Desconocimiento de la real situación de lo que pasa dentro del aula, considerando ésta como centro medular, para elevar los bajos logros educativos en SIMCE y PSU, podemos preguntarnos lo siguiente: ¿Qué estrategias metodológicas usan los

profesores dentro del aula? ¿Usan principalmente *el dictado* para entregar los contenidos curriculares? ¿Qué evaluación se utilizan en el aula? ¿Es esta consecuente con los contenidos tratados? ¿Es punitiva y solo mide conocimientos o es cualitativa/procesual, para retroalimentar y tomar las mejores decisiones para la mejora? ¿Tienen los docentes altos expectativas de las capacidades y logros de los alumnos/as?

Se observa poca retroalimentación del trabajo de los docentes en actividades como: planificaciones, evaluaciones, y trabajo en el aula.

Desconocimiento parcial, por parte de profesores, personal de apoyo, padres/apoderados y alumnos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

No hay, a nivel de la Institución Educativa, ningún tipo de capacitación o transferencia, asesoría, en las áreas de: estrategias metodológicas, evaluación, autoestima del docente, de manera de elevar las expectativas de logros, en relación con los alumnos.

Falta que el Equipo Directivo, haga presencia continua en distintas partes del Establecimiento como: el aula, pasillos, patio, Laboratorios de Computación, con el fin de evaluar en terreno la realidad educativa de la Institución. etc.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. El Equipo Directivo deberá conocer, analizar y aplicar un liderazgo centrado en lo pedagógico, de manera de transferir al resto de la comunidad Educativa estos mismos lineamientos.
2. El Equipo de Convivencia Escolar desarrollara un programa de acción comunicativa, para socializar y divulgar el PEI a todos los estamentos del Establecimiento Educativo.
3. El Equipo de Gestión Liderazgo, junto con el Equipo de UTP, buscaran los profesionales más capacitados dentro sus propios equipos de trabajo, que

entreguen herramientas a los profesores en el área disciplinar, por medio de, transferencias de distintos temas, dando énfasis a lo pedagógico.

4. Estos mismos equipos, acompañaran, asesoraran y supervisaran los avances, en relación a lo curricular.

5. El Equipo Directivo, contratará con dineros SEP, Perfeccionamientos Docentes, dando énfasis en las estrategias metodológicas, evaluación cualitativa y cómo generar en los docentes, altas expectativas en las capacidades que pueden ser desarrollada en los alumnos.

6. El Equipo de UTP, retroalimentar el trabajo de los docentes en actividades como: planificaciones, evaluaciones, y trabajo en el aula.

7. El Equipo directivo y el de UTP, acompañaran al aula a todos los profesores, de manera de potenciar y retroalimentar sus prácticas pedagógicas.

8. el Equipo de UTP, evaluará avances reales, para cubrir el 100% del currículo, con todos los alumnos del Establecimiento.

ÁREA MODELO GESTIÓN CURRICULAR

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Conocer, analizar y aplicar un liderazgo centrado en lo pedagógico, de manera de elevar los bajos niveles de logros en el aprendizaje de los alumnos/as, como lo demuestran las mediciones SIMCE y PSU.

2. Conocer la real situación de lo que pasa al interior del aula, que permita al Equipo Técnico, ver en terreno las prácticas pedagógicas de los profesores, en relación a; estrategias metodológicas, tipos y formas de evaluación, expectativas en relación al logro y capacidad de los estudiantes y cubrir el 100% de los contenidos curriculares.
3. Generar capacidades dentro de los propios equipos de trabajo, que permitan entregar herramientas a los profesores en el área disciplinar, por medio de, transferencias de distintos actores de la propia comunidad, dando realce a lo pedagógico. Acompañando, asesorando y supervisando los avances.
4. Reconocer áreas débiles en lo pedagógico y curricular y realizar junto a los Equipos Directivos, Perfeccionamientos Docentes, dando énfasis en las estrategias metodológicas, evaluación cualitativa, cómo generar en los docentes, altas expectativas en las capacidades que pueden ser desarrollada en los alumnos y formas de cubrir el 100% del contenido curricular.
5. Acompañar al aula a todos los profesores, de manera de potenciar y retroalimentar sus prácticas pedagógicas.

ÁMBITO A MEJORAR

Desconocimiento de la real situación de lo que pasa dentro del aula, considerando ésta como centro medular, para elevar los bajos logros educativos en SIMCE y PSU. Existe vacíos en la información acerca de la gestión curricular, como: ¿Qué estrategias metodológicas usan los profesores dentro del aula? ¿Usan principalmente el *dictado* para entregar sus contenidos curriculares? ¿Qué evaluación se utilizan en el aula? ¿Es esta consecuente con los contenidos tratados? ¿Es *punitiva y solo mide conocimientos* o es cualitativa/procesual, para retroalimentar y tomar las mejores decisiones para la mejora? ¿Tienen los docentes altos expectativas de las capacidades y logros de los alumnos/as?

Se observa poca retroalimentación del trabajo de los docentes en actividades como: planificaciones, evaluaciones, y trabajo en el aula.

No hay, a nivel de la Institución Educativa, ningún tipo de capacitación en las áreas de, estrategias metodológicas, evaluación; autoestima, de manera de elevar las

expectativas de logros que tienen los profesores en relación con el rendimiento escolar de los alumnos.

Por los resultados en las mediciones externas, se hace necesario que se cubra el cien por ciento del currículo nacional.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- 1.** El Equipo de Gestión Curricular conocerá, analizará y aplicará un liderazgo centrado en lo pedagógico, de manera de elevar los bajos niveles de logros en el aprendizaje de los alumnos/as, como lo demuestran las mediciones SIMCE y PSU.
- 2.** El Equipo de Gestión Curricular Conocerá la real situación de lo que pasa al interior del aula, de manera que le permita, ver en terreno las prácticas pedagógicas de los profesores, en relación a; estrategias metodológicas, tipos y formas de evaluación, expectativas en relación al logro y capacidad de los estudiantes y cubrir el 100% de los contenidos curriculares.
- 3.** El Equipo Directivo y el Equipo de Gestión Curricular generar capacidades dentro de los propios equipos de trabajo, que permitan entregar herramientas a los profesores en el área disciplinar, por medio de, transferencias de distintos actores de la propia comunidad, dando realce a lo pedagógico. Acompañando, asesorando y supervisando los avances.
- 4.** El Equipo de Gestión Curricular, reconocerá áreas débiles en lo pedagógico y curricular y contratará junto a los Equipos Directivos, *Perfeccionamientos Docentes*, dando énfasis en las estrategias metodológicas, evaluación cualitativa, cómo generar en los docentes, altas expectativas en las capacidades que pueden ser desarrollada en los alumnos y formas de cubrir el 100% del contenido curricular.
- 5.** El Equipo Directivo y el Equipo de Gestión Curricular, acompañaran al aula a todos los profesores, de manera de potenciar y retroalimentar sus prácticas pedagógicas.

SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO

Este proyecto es sustentable, porque existen en el Liceo recursos humanos y financieros suficientes para llevar a cabo las líneas de acción planificadas. Están los recursos CEP, proyecto + CAPAZ, Arriendo Universidad y otros.

A continuación se presenta un cronograma en una Carta Gantt, con la puesta en marcha del Proyecto para el año 2016.

Figura N° 5

CARTA GANTT, por el Año 2016

CARTA GANTT	
Proyecto:	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR
Establecimiento Educativo:	Liceo Instituto Comercial B - 27, de la ciudad de Linares
Responsables:	Equipo de Gestión y toda la Comunidad Educativa
Fecha de inicio	Marzo del 2016

Fecha de término	Diciembre del 2016
------------------	--------------------

Año Académico 2016	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Objetivos Estratégicos	A	B	A	U	U	A	E	C	O	I
	R	R	Y	N	L	O	P	T	V	C
1. El Equipo Directivo conoce, analiza y aplica un liderazgo centrado en lo pedagógico, de manera de transferir al resto de la comunidad Educativa estos mismos lineamientos.	X									
1.1 Adecuar el proyecto de Gestión escolar al Plan Anual.	X									
2. El Equipo de Convivencia Escolar desarrollara un programa de acción comunicativa, para socializar y divulgar el PEI a todos los estamentos del Establecimiento Educativo.		X								
3. El Equipo de Gestión Liderazgo, junto con el Equipo de UTP, buscaran los profesionales más capacitados dentro sus propios equipos de trabajo, que entreguen herramientas a los profesores en el área disciplinar, por medio de, transferencias de distintos temas, dando énfasis a lo pedagógico.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. El Equipo de Gestión Liderazgo, junto con el Equipo de UTP, acompañan, asesoran y supervisan los avances, en relación a lo curricular, cubriendo el 100% del currículum.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. El Equipo Directivo, contrata con dineros SEP, <i>Perfeccionamientos Docentes</i> , dando énfasis en las estrategias metodológicas, evaluación cualitativa, autoestima que genere en los docentes, altas		X	X	X	X		X	X		

expectativas en las capacidades que pueden ser desarrolladas en los alumnos.										
6. El Equipo de UTP, retroalimenta el trabajo de los docentes en actividades como: planificaciones, evaluaciones, y trabajo en el aula.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. El Equipo directivo y el de UTP, acompañaran al aula a todos los profesores, de manera de potenciar y retroalimentar sus prácticas pedagógicas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8. el Equipo de UTP, evalúa avances reales, para cubrir el 100% del currículo, con todos los alumnos del Establecimiento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9. Evaluar el proyecto por medio de una Lista de Coteja										X

10. BIBLIOGRAFÍAS

1. Ahumada Acevedo Pedro. 2001.. ***Evaluación en una Concepción del Aprendizaje Significativo..*** Universidad católica de Valparaíso. Ediciones Universitarias Valparaíso.

2. Benavente Paris, Marta. 2006. **Magíster en Educación Superior. Mención en Pedagogía Universitaria.** Universidad Católica de la Santísima Concepción. Concepción.
3. Condemarín, Mabel. “**Estrategias para la Enseñanza de la Lectura**”. Ed. Planeta Chilena. S.A. Santiago, Chile. 2006
4. Latorre Ariño, Carlos y otro. 2013. **Metodología. Estrategias y Técnicas Metodológicas.** Universidad Marcelino Champagnat. Santiago de Surco – LIMA. Impreso por: VISIONPCPERU.
5. Magister en Educación: **Mención Gestión de Calidad.** 2012 – 2013. Universidad Miguel de Cervantes. Tomo 2
6. Magister en Educación: **Mención Gestión de Calidad.** . 2012 – 2013. Universidad Miguel de Cervantes. Tercer Semestre.
7. <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
8. http://es.wikipedia.org/wiki/Carta_Gantt

11. ANEXOS

Muestras de las encuestas aplicadas a los distintos actores del Establecimiento.

ENTREVISTAS

Jefa de UTP, Sra. Ximena Tapia

-
-
- 5 ¿Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño?
-
-
-
-
-
-
-
-

Información y Análisis

- 6 ¿Cómo la Dirección vela por el clima institucional? ¿Promueve acciones de mejora y resuelve oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos?
-
-
-
-
-
-
-
-
-

- 7 ¿Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual?
-
-
-
-

II. ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

Organización curricular

1. ¿Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización?
-
-
-
-

.....
.....
.....
.....

- 2. ¿Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Preparación de la Enseñanza

- 3. ¿Existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 4. ¿Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes? Fundamente por favor.

.....
.....
.....
.....
.....

- 5. ¿Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes?

.....
.....
.....
.....
.....

.....

Acción Docente en el Aula

6. ¿Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula? ¿Cuáles?

.....

7. ¿Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes?

.....

8. ¿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?

.....

Evaluación de la Implementación Curricular

9. ¿Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales?

.....

10. ¿Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular?

.....

.....

.....

.....

.....

11. ¿Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....