



**UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES**

**Magíster En Educación Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan De Mejoramiento Educativo**

**Del Liceo Simón Bolívar**

**Profesor guía:**

**Paola Andrea Flores Ramos**

**Alumno (s):**

**Marisol Bravo Acevedo**

**Viviana Romero**

**Santiago-Chile, 26 de junio de 2015**

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Formulación del problema de investigación.....	6
1.2 Objetivos de la investigación .....	7
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
2.1 Descripción de las variables del modelo de mejoramiento estratégico de las escuelas de Hopkinsy su correlación con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE).....	9
2.2 Dimensiones y Subdimensiones.....	9
<b>III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 Tipo de Investigación.....	14
3.2 Definición de las variables involucradas .....	14
3.3 Definición operacional de las variables involucradas .....	16
3.4 Definición del universo .....	25
3.5 Definición y tamaño de la Muestra .....	25
3.6 Instrumentos utilizados.....	26
3.7 Procedimiento de recolección de datos.....	26
3.8 Descripción y técnica de análisis.....	26
<b>IV. DATOS DE LA INSTITUCIÓN</b> .....	27
4.1 Políticas y principios de la Educación Municipal de Las Condes.....	29
<b>V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (AREAS Y DIMENSIONES)</b> .....	30
5.1 Análisis estadístico.....	31
5.2 Análisis entrevista a Directivos.....	35

5.3 Conceptos claves de las entrevistas a Directivos.....	37
<b>VI. DESARROLLO POR DIMENSIONES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA DEL LICEO SIMÓN BOLÍVAR</b>	
6.1 Síntesis Diagnóstica por dimensiones .....	40
6.2 Análisis de la gestión institucional.....	43
<b>VII. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO .....</b>	<b>45</b>
7.1 Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional.....	45
7.2 Preguntas de análisis del PEI.....	47
7.3 Sellos educativos que la comunidad escolar trabajará en el ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años.....	48
7.4 Autoevaluación Institucional. Análisis de resultados educativos cuantitativos y cualitativos.....	49
7.5 Conclusiones del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos...	50
7.6 Evaluación del PME 2014.....	51
7.7 Análisis de las fortalezas y debilidades de los procesos institucionales pedagógicos por área de proceso y de resultados.....	51
7.8 Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas.....	54
7.9 Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores de acuerdo al MINEDUC.....	58
7.10 Autoevaluación sub-dimensión liderazgo del director.....	64
7.11 Autoevaluación sub-dimensión planificación y gestión de Resultados.....	72
<b>VIII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>80</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>84</b>

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se basa en la elaboración de un Plan de Mejoramiento educativo sustentado en el Diagnóstico Institucional del Liceo Simón Bolívar a partir del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar.

Se realizará el diagnóstico de la situación inicial del Liceo Simón Bolívar de la Comuna de Las Condes, desde las distintas áreas del modelo con el objeto de enfocar el estudio en las prácticas Pedagógicas e Institucionales que se han generado para asegurar una educación de calidad.

En Chile la investigación sobre escuelas efectivas se ha focalizado en las causas de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en escuelas con altos índices de vulnerabilidad. Estas investigaciones han contribuido a una mirada sobre lo que debería ser la educación de calidad y han permitido colocar el foco en los factores asociados a la mejora de estas escuelas, principalmente en las competencias docentes y el liderazgo educativo y su capacidad de transformación, sin embargo, estas experiencias no han logrado traspasar las propias escuelas <sup>1</sup>

En la actualidad la mala calidad de la Educación Municipal es transversal a todas las regiones del país, por esta razón nos parece pertinente realizar el estudio de las variables asociadas al mejoramiento escolar. Es importante investigar cómo funcionan los establecimientos con foco en la mejora y porqué creen los actores que su institución es eficiente, verificando las variables asociadas al proceso, su grado de recurrencia y prioridad.

Seleccionamos para nuestro estudio El Liceo Simón Bolívar. Nuestra investigación se focalizó en la percepción de los docentes respecto a las variables asociadas al mejoramiento estratégico través de la evaluación de las prácticas pedagógicas e institucionales. Para obtener la información del estudio se aplicó un Instrumento de Evaluación a los docentes del Colegio.

El Instrumento de Evaluación aplicado se basa en las áreas del Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar y se creó a partir del enfoque

estratégico para el mejoramiento escolar de Hopkins, quien propone nueve variables para abordar las áreas pedagógica e institucional.<sup>2</sup>

Los resultados del Instrumento de Evaluación se analizan estadísticamente y se aplicó el coeficiente de Pearson para observar las correlaciones de las variables evaluadas. Para lograr una visión global de nuestro objeto de estudio se realizó una entrevista a los directivos del Colegio para conocer sus percepciones sobre las prácticas institucionales planteadas en el Instrumento de Evaluación.

Se realizó la descripción de las variables del modelo de mejoramiento estratégico de las escuelas de Hopkins y su correlación con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad ya que a través de los indicadores de calidad se puede realizar un diagnóstico cuyo resultado sea un insumo válido para generar el Plan de Mejoramiento Institucional.

Se hizo un análisis por dimensiones de la gestión institucional y pedagógica del liceo Simón Bolívar lo que permitió realizar la síntesis diagnóstica por dimensiones y el análisis de la gestión institucional a partir del trabajo realizado con todos los estamentos de la Comunidad Educativa, con el objeto de validar el Plan de Mejoramiento Educativo propuesto.

Se trabajaron los sellos educativos que la comunidad escolar trabajará en el ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años, el análisis de las fortalezas y debilidades de los procesos institucionales pedagógicos por área de proceso y de resultados y la formulación de Objetivos y Metas Estratégicas en relación a las necesidades y realidad de la Institución. En la última parte se realiza un análisis de los resultados del diagnóstico del Plan de Mejoramiento y la propuesta del Plan de Mejoramiento Institucional.

Por último se seleccionaron los estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos educacionales y sus Sostenedores lo que nos permitió profundizar, a través de la autoevaluación, la sub-dimensión liderazgo del director y la planificación y gestión de Resultados.

## **I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Formulación del problema de investigación**

El sistema de administración municipal de las escuelas públicas en Chile está ampliamente cuestionado y se están preparando propuestas para realizar un cambio efectivo. El gobierno está realizando programas de apoyo a los establecimientos de más baja calidad y se están implementando mecanismos para una gestión eficiente para que en todas las comunas del país existan escuelas de excelencia (Fondo de Apoyo a la Gestión Municipal). Este fortalecimiento tiene como objetivo que la excelencia llegue a todo el país y para alcanzar esta meta se ha aprobado la Ley 20.501 (2010) que permite hacer más eficiente la gestión de los recursos humanos de la educación municipal, se están estudiando procedimientos para regular la carrera docente, la forma en que se podrá aumentar la inversión en educación pública y modificar sus mecanismos de financiamiento, entre otros cambios relevantes.

Todos estos aspectos se están regulando para que la educación pública de calidad se convierta en la columna vertebral del sistema escolar. Sin duda, se requiere una renovación de la educación pública en Chile, porque el sistema no ha permitido una mejora real que asegure la equidad y calidad de la educación municipal.

Para esta investigación se parte de la premisa que la calidad no es accidental y mayor gasto no necesariamente significa mejor rendimiento. Respecto a este punto Murillo (2003) plantea que en los países desarrollados “los trabajos realizados hasta ahora han encontrado que la escuela es capaz de explicar entre un 12% y un 18% de la varianza del rendimiento de los alumnos ajustado por su nivel socioeconómico”.<sup>3</sup>

Mizala (2006) establece que está demostrado por medio de estudios internacionales, que no existen diferencias significativas en los niveles de habilidades según origen socioeconómico, raza o género. Todas las personas serían, potencialmente, igual de productivas. El problema radica en que una amplia fracción de los estudiantes no posee las oportunidades que posibiliten una mejor integración a la sociedad, su superación y desarrollo. Dicho de otra forma, no se generan las condiciones de competencia requeridas en una economía social de mercado con las cuales alcanzar niveles de eficiencia similares a los de países desarrollados. <sup>4</sup>

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Validar un instrumento que permita la identificación de las prácticas institucionales y pedagógicas más efectivas en términos de resultados educativos en el Liceo Simón Bolívar de Las Condes, ello a partir del modelo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar y su correlación con el modelo de mejoramiento estratégico de las escuelas de D. Hopkins.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Identificar las áreas, variables y los respectivos indicadores que estarían más correlacionados con los resultados educativos según la percepción de los profesores del establecimiento.

Establecer el grado de relación entre las percepciones de los docentes y el discurso de los directivos del establecimiento.

## II. MARCO TEÓRICO

Para nuestro estudio utilizaremos la definición de calidad de OREALC/UNESCO (2007): “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”.<sup>6</sup>

A la definición anterior integramos la planteada por UNESCO (2005), la que establece tres elementos para definir una educación de calidad: el respeto de los derechos de las personas; la equidad en el acceso, procesos y resultados; y la pertinencia de la educación.<sup>7</sup>

Entenderemos las escuelas eficaces de acuerdo a la propuesta de Murillo (2005) “La escuela eficaz debe ser entendida como aquella organización que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería visible teniendo en cuenta el rendimiento inicial y sus situación social, cultural y económica, por tanto en las escuelas efectivas existe una cultura escolar que contribuye al logro de buenos resultados, esta impronta es la que trabaja en forma constante el verdadero líder pedagógico”.<sup>8</sup>

Los componentes de un marco general del mejoramiento de las escuelas de Hopkins (2008), incorporan un enfoque sistémico que intenta comprender la escuela como una institución compleja donde los procesos son fundamentales y todas las variables asociadas son significativas.<sup>9</sup>

Para Marchesi (2000) es necesario instalar una cultura de sistema en el ámbito de las escuelas para asegurar los niveles de calidad y mejorar los niveles de gestión. Se deben definir y delimitar los procesos que pueden existir dentro del sistema de la organización educacional, de manera de controlar y diseñar en forma eficiente y efectiva cada fase del proceso educativo. Se debe considerar la relación

de dependencia e interrelación que se establece entre sus distintos elementos o actores, generar sistemas de comunicación transversal y vertical, a fin de resguardar la coherencia con las metas propuestas. Se deben fijar criterios de logro para institucionalizar y validar en el sistema dispositivos de evaluación, monitoreo de procesos y aseguramiento de procesos de calidad y resultados en base a indicadores, criterios o estándares. Todo lo anterior con el objeto de obtener información relevante y justa para comprender el funcionamiento de las escuelas y orientar sus procesos de cambio. <sup>10</sup>

## 2.1 Descripción de las variables del marco general del mejoramiento

### estratégico de las escuelas de Hopkins y su correlación con las áreas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar

A continuación relacionaremos las variables del marco general del mejoramiento de las escuelas de Hopkins con las dimensiones del SACGE, las que servirán de orientación para confeccionar los indicadores del Instrumento de Evaluación de prácticas pedagógicas e institucionales.

#### Dimensiones y Subdimensiones

##### Dimensión gestión pedagógica

Liderazgo	Gestión Pedagógica	Formación y Convivencia	Gestión de Recursos
Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de Personal
Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de Recursos Financieros
Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida Democrática	Gestión de Recursos Educativos

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

### **Dimensión formación y convivencia**

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

### **Dimensión liderazgo**

Esta dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. El liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, de manera que es una de las principales variables que afectan la calidad de la educación impartida por un establecimiento.

### **Dimensión gestión de recursos**

Comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

## **AREA: GESTIÓN CURRICULAR**

### **1. Enseñanza y aprendizaje son consistentemente buenos**

Esta variable se refiere a las altas expectativas del docente sobre el aprendizaje de todos los alumnos, el tiempo efectivo dedicado al aprendizaje y el tipo de evaluación que se implementa. También se analiza el tipo de planificación y la

capacidad de adaptación a las necesidades de todos los alumnos, tomando en cuenta las diferencias individuales y la capacidad para establecer estrategias para las necesidades de los alumnos. En esta variable se hace énfasis en las capacidades relacionadas con el conocimiento y dominio de la materia que se imparte y la capacidad para transmitir los contenidos en forma ordenada, sistemática y creativa.

## **2. Currículo equilibrado e interesante**

Esta variable se refiere a la capacidad del docente para desarrollar las habilidades básicas en sus alumnos, reforzar los aprendizajes y realizar tutorías cuando es necesario.

### **AREA: CONVIVENCIA ESCOLAR**

## **3. Comportamiento (convivencia escolar)**

Esta variable se refiere a las capacidades personales del docente para gestionar el clima de aula y la forma en que se promueve el orden al interior de la sala de clases, asimismo, indaga sobre el modelo de convivencia de la escuela y si las reglas del centro son consistentes con la creación de una atmósfera adecuada para el aprendizaje.

## **4. Desarrollo en los alumnos de actitudes positivas hacia el aprendizaje**

Esta variable hace referencia a la capacidad del docente para reconocer los logros de sus alumnos, la posibilidad que ofrece para que los estudiantes tomen decisiones y la forma en que los motiva para que asistan a la escuela. Indaga también sobre el rol del docente como gestor de procesos cuyo objetivo principal es optimizar la práctica educativa.

## **AREA: LIDERAZGO**

### **5. Liderazgo**

. Esta variable hace referencia a la claridad del docente de los objetivos de la Institución, el uso eficaz de la información de los aprendizajes de los alumnos y la generación de evidencia que permita ir realizando las modificaciones en el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **6. Comunidad de aprendizaje profesional**

Esta variable aborda los procesos de formación personal para mejorar la práctica docente y la detección de necesidades de perfeccionamiento del personal de la institución.

### **7. Generación de oportunidades de aprendizaje**

Esta variable se refiere al conjunto de habilidades que favorecen la relación del establecimiento con la familia y el entorno.

### **8. Rendición interna de cuentas**

Esta variable aborda las expectativas acordadas para la calidad de la enseñanza y el tipo de observación que promueve la institución. <sup>11</sup>

## **AREA: GESTIÓN DE RECURSOS**

### **9. Gestión de recursos**

Esta variable hace referencia a los mecanismos de financiamiento, el uso de los recursos en la Institución y la utilización eficiente de los recursos del entorno, todos como elementos de apoyo al aprendizaje.

### **III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo (aplicación de Instrumento de Evaluación de prácticas pedagógicas e institucionales a los docentes) y cualitativo (entrevistas a directivos).

### 3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que su propósito es levantar información y medir la percepción de los docentes acerca de las variables que componen las prácticas pedagógicas e institucionales a partir del **marco** general del mejoramiento estratégico de las escuelas de Hopkins y su correlación con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE).

### 3.2 Definición de las variables involucradas

La elaboración del Instrumento de Evaluación se realizó basándose en los componentes del marco general de mejoramiento de las escuelas planteado por David Hopkins. La entrevista se focalizó en la percepción de los Directivos respecto de las prácticas institucionales de ese mismo modelo.

Variables	Validación conceptual
Enseñanza y aprendizaje son consistentemente buenos	De acuerdo a los estudios de las escuelas efectivas los docentes que tienen altas expectativas respecto de los aprendizajes de todos sus alumnos, que dedican una alta proporción del tiempo a enseñar, que hacen un buen uso de la evaluación para el aprendizaje y que planifican sus clases teniendo en cuenta la diversidad en el aula consiguen mejores resultados.
Currículo equilibrado e interesante	Los estudios muestran que el docente eficaz posee dominio del marco curricular y de la planificación estratégica, es capaz de desarrollar habilidades

	básicas en sus alumnos y asume la responsabilidad del reforzamiento escolar.
Comportamiento (Convivencia escolar)	Los estudios han demostrado la importancia de la convivencia escolar para la mejora de los aprendizajes, esto implica manejo del clima de aula por parte del docente y por parte de la Institución (reglas consistentes de conducta y consecuencias por infringir las reglas). Es relevante para los aprendizajes la comunicación interna, confianza y buen clima.
Desarrollo de actitudes positivas de los estudiantes hacia el aprendizaje	Los estudios demuestran que los Colegios que reconocen los logros de sus estudiantes y que generan instancias de participación tienen una mejor asistencia a clases y por consecuencia mejores aprendizajes.
Liderazgo	Los estudios de las escuelas efectivas han otorgado gran importancia al liderazgo docente y directivo para la mejora de los aprendizajes, Se debe tener una visión clara con objetivos manejables, acotados en el tiempo y acordados, establecer compromisos y utilizar los datos (evidencias) para tomar medidas para mejorar los aprendizajes.
Comunidad de aprendizaje profesional	La competencia docente es fundamental para la mejora institucional por lo que la Institución debe dar oportunidades de desarrollo profesional y tener foco en la identificación de necesidades individuales de capacitación.

Generación de oportunidades de aprendizaje	Los estudios demuestran que la alianza escuela-familia es fundamental, es relevante trabajar con los padres y conseguir su compromiso. También mejoran los aprendizajes al utilizar los recursos del entorno (instituciones de apoyo) en forma efectiva.
Rendición interna de cuentas	Los estudios muestran que la rendición de cuentas permite que las escuelas se responsabilicen de la calidad de los procesos y resultados educativos. La rendición interna de cuentas conlleva la incorporación de la evaluación externa y su sistematización permite la mejora de los resultados. Para lograr esto se deben acordar las expectativas en materia de calidad de la enseñanza y propiciar la observación entre pares. La formación integral y aprendizaje de los estudiantes debe ser centro del Proyecto Educativo Institucional.
Gestión de recursos y del entorno	Los estudios muestran que para asegurar los niveles de calidad y mejorar los niveles de gestión se debe utilizar un enfoque sistémico para abordar la mejora de las instituciones, teniendo en cuenta el uso de mecanismos de financiamiento y el entorno como elemento de apoyo al aprendizaje, ya que la colaboración es fundamental para conseguir un educación de calidad.

### 3.3 Definición operacional de las variables involucradas

Se aplicó a los docentes un instrumento de evaluación de sus percepciones con un total de 104 preguntas, divididas en nueve variables, utilizando una escala tipo Likert. El Instrumento de Evaluación está dividido en cuatro áreas, la primera es Gestión Curricular, correspondiente a las variables 1, 2; la segunda es

Convivencia Escolar, variables 3 y 4; la tercera, Liderazgo se refiere a las variables 5, 6, 7, 8 y la cuarta corresponde al área de gestión de recursos, variable 9.

Los valores se asociaron a la siguiente escala de evaluación:

Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Totalmente de acuerdo

Para cada una de las variables se crearon indicadores asociados a los estudios de prácticas efectivas basados en el SACGE.

### **Indicadores asociados a las variables de Prácticas Pedagógicas e Institucionales**

Variables	Indicadores
Variable 1  Enseñanza y aprendizaje son consistentemente buenos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La motivación por aprender es un objetivo esencial de su clase.</li> <li>2. Conoce el área de saber que enseña.</li> <li>3. Sabe cómo aprenden las personas.</li> <li>4. Sabe cómo enseñar la asignatura.</li> <li>5. Diseña clases efectivas que se organizan en unidades coherentes de aprendizaje alineadas a los objetivos de la institución.</li> <li>6. Planifica para hacer un uso efectivo del tiempo con el fin de maximizar el aprendizaje.</li> <li>7. Selecciona y utilizar recursos, equipos y materiales de manera apropiada.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Establece y comunica objetivos de aprendizaje.</li> <li>9. Asegura que los estudiantes aprendan de manera activa e interactiva.</li> <li>10. Monitorea el progreso y logro de los estudiantes a través del diseño y aplicación de distintos métodos de evaluación.</li> <li>11. Mantiene y comunica altas expectativas para todos los Estudiantes.</li> <li>12. Realiza un análisis de los resultados obtenidos proponiendo los ajustes pertinente.</li> </ol>
<p>Variable 2</p> <p>Currículo equilibrado e interesante</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organiza el currículo hacia metas claras, centrado en la enseñanza-aprendizaje.</li> <li>2. Coordina el currículo e integra las distintas asignaturas.</li> <li>3. Diseña niveles apropiados de dificultad en las tareas de aprendizaje.</li> <li>4. Promueve los refuerzos positivos y la retroalimentación constante de los aprendizajes.</li> <li>5. Da seguimiento al progreso de los estudiantes, los grupos, la escuela en su conjunto y los programas de mejora puestos en marcha.</li> <li>6. Reformula la metodología de trabajo con el fin de lograr que todos los estudiantes aprendan.</li> <li>7. Desarrolla programas de apoyo a estudiantes con altas necesidades en lo académico, promoviendo rutinas de aula eficientes.</li> <li>8. Diseña estrategias de aplicación de los contenidos y técnicas eficaces para que los estudiantes desarrollen destrezas básicas y de alto nivel.</li> <li>9. Desarrolla las habilidades de analizar, interpretar, relacionar y abstraer en sus estudiantes.</li> </ol>

	<p>10. Asegura que los estudiantes generen y pongan a prueba hipótesis.</p> <p>11. Conecta el conocimiento previo con el aprendizaje nuevo.</p> <p>12. Pide elaboración de la información, descripciones, explicaciones, discusiones y predicciones a los estudiantes.</p> <p>13. Pide que los estudiantes escriban sus conclusiones, o las representen de manera gráfica, tridimensional o audiovisual .</p> <p>14. Determina el nivel de logro de los aprendizajes con el fin de tomar decisiones que permitan instalar aprendizajes significativos.</p> <p>15. Analiza la información y toma decisiones con el fin de mejorar los procesos y los resultados.</p> <p>16. Incentiva la innovación en sus alumnos.</p>
<p>Variable 3  Comportamiento Convivencia escolar)</p>	<p>1. Promociona el respeto y la empatía entre estudiantes con diferentes antecedentes socio-económicos y culturales .</p> <p>2. Busca una solución colaborativa a los problemas.</p> <p>3. Propicia una sana dinámica del aula y relación positiva docente-estudiante.</p> <p>4. Asigna responsabilidades a los estudiantes.</p> <p>5. Promueve un clima de consensos sobre valores y metas institucionales .</p> <p>6. Diseña programas que aporten actividades de educación multicultural como parte integral de la vida escolar y el desarrollo personal de los estudiantes.</p> <p>7. Apoya las prácticas implementadas por la institución para la prevención del consumo de tabaco, alcohol y drogas.</p> <p>8. Establece, utiliza y mantiene reglas y procedimientos de clase que aseguren un ambiente propicio para el aprendizaje.</p>

	<p>9. Establece y mantiene buenas relaciones y comunicación con los estudiantes</p> <p>10. Se comunica efectivamente, con los miembros de la comunidad.</p> <p>11. Establece redes de colaboración con sus pares.</p> <p>12. Genera una atmósfera ordenada y segura, facilitadora y estimulante tanto del aprendizaje como de la enseñanza.</p>
<p>Variable 4</p> <p>Desarrollo de actitudes positivas de los estudiantes hacia el aprendizaje</p>	<p>1. Realiza seguimiento del ausentismo escolar.</p> <p>2. Ofrece retroalimentación positiva y realiza el refuerzo para mejorar el desempeño académico y disciplinario de los estudiantes.</p> <p>3. Permite a los estudiantes procesar la información en maneras que tengan significado personal y les permite participar de manera activa en la construcción de aprendizaje.</p> <p>4. Se esfuerza por conocer individualmente a los alumnos.</p> <p>5. Diseña, coordina, implementa y evalúa proyectos de innovación educativa, los cuales articulan eficientemente los recursos humanos y materiales, para transformar y mejorar la práctica pedagógica.</p> <p>6. Desarrolla políticas y prácticas de promoción de estudiantes rigurosas y equitativas.</p> <p>7. Presenta la información a los alumnos de manera que les haga sentido, les interese, les sea fácil de recordar y aplicar a situaciones nuevas, logrando aprendizaje significativo.</p> <p>8. Promueve la equidad en las oportunidades de aprendizaje y en los resultados.</p> <p>9. Asegura que los estudiantes reflexionen sobre su aprendizaje.</p>

	<p>10. Guía el desarrollo de hábitos de estudio que favorecen una mejor comprensión (por ejemplo, análisis de diferencias y similitudes, experimentos o trabajos de campo, toma de notas e identificación de los propios errores).</p> <p>11. Permite a los estudiantes procesar la información de formas que tengan significado personal y les permite participar de manera activa en la construcción de aprendizaje.</p> <p>12. Entrega los resultados a tiempo (evaluaciones, informes, etc.)</p> <p>13. Estimula desafíos intelectuales a todos los estudiantes en todas las clases.</p> <p>14. Organiza un trabajo cooperativo en el cual los estudiantes se ven obligados a discutir y cuestionar concepciones.</p> <p>15. Fomenta el sentido de eficacia por parte de los estudiantes y de su gestión como tales.</p> <p>16. Toma acciones para proteger a los estudiantes en situaciones de riesgo.</p> <p>17. Promueve y refuerza prácticas saludables, seguras y ambientalmente sustentables que contribuyen a una sana convivencia.</p> <p>18. Promueve un sistema de normas comunes y aplica reglas explícitas consistentemente.</p>
<p>Variable 5 Liderazgo</p>	<p>1. Se establecen con claridad la misión de metas y visión compartidas, unidad de propósito y consistencia de los fines con la práctica.</p> <p>2. Se promueve la mejora escolar.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Se mantienen altas expectativas de los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>4. Existe un programa de incentivos, de reconocimiento de rendimientos .</li> <li>5. Se inspiran y lideran innovaciones educativas.</li> <li>6. Involucran a la comunidad educativa en el diseño y la implementación de decisiones, y generan un sentimiento de comunidad y cooperación.</li> <li>7. Se tiene conciencia de los logros y fracasos y lo que ocurre en la escuela, y utilizan la información para manejar problemas potenciales y actuales.</li> <li>8. El liderazgo se adapta a las necesidades de la situación.</li> <li>9. Se involucran en el diseño y la implementación del currículo, la instrucción y evaluación.</li> <li>10. Garantizan un ambiente según a los principios y valores de la escuela.</li> <li>11. Celebran los logros individuales e institucionales.</li> <li>12. Se preocupan por mejorar la infraestructura escolar.</li> <li>13. Realizan gestiones con las autoridades en beneficio del establecimiento.</li> <li>14. Evitan que los docentes realicen tareas que puedan distraerlos de la enseñanza.</li> <li>15. Se lidera y direcciona la escuela, se guía el programa docente y hay conocimiento acerca del currículo y estrategias de enseñanza.</li> </ol>
<p>Variable 6</p> <p>Comunidad de aprendizaje profesional</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se genera un clima de trabajo exigente que promueva la eficacia docente.</li> <li>2. Se establecen y comunican objetivos de aprendizaje, estándares y expectativas junto con la comunidad educativa.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Se genera un desarrollo profesional continuo, alineado al currículo y enfocado a la enseñanza.</li> <li>4. Se desarrollan prácticas, ideas, métodos y materiales nuevos para compartirlos con todo el sistema.</li> <li>5. Se evidencia compromiso de los directivos con la mejora de los aprendizajes.</li> <li>6. Los Directivos comprometen a los docentes en actividades de desarrollo profesional y de aprendizaje colectivo.</li> <li>7. Se promueve el trabajo en equipo orientado a la mejora del rendimiento escolar.</li> </ol>
<p>Variable 7</p> <p>Generación de oportunidades de aprendizaje</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se informa y orienta a los padres acerca del proceso educativo de sus hijos.</li> <li>2. Se involucra a los padres de familia y demás miembros de la comunidad en la gestión de la Institución.</li> <li>3. Se trabaja en colaboración con las familias y la comunidad involucrándolos productivamente a las actividades del aula y de la institución.</li> <li>4. Se realizan escuelas para padres.</li> <li>5. Se cuenta con personal especializado que oriente a los padres en el proceso de desarrollo de sus hijos.</li> <li>6. Se brinda a los padres distintas instancias de participación en la escuela.</li> </ol>
<p>Variable 8</p> <p>Rendición interna de cuentas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizan evaluaciones y controles del rendimiento de los estudiantes para mejorar los programas educativos.</li> <li>2. Se reflexiona sobre los resultados de las distintas evaluaciones y a partir de éstos, realizan procesos de mejora.</li> <li>3. Los estándares de calidad están orientados a la mejora de los aprendizajes.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Se generan procesos de autoevaluación de los estudiantes.</li> <li>5. Los resultados de las evaluaciones internas son coherentes con la práctica pedagógica.</li> <li>6. Se evalúa la efectividad de las prácticas escolares y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>7. Se realiza seguimiento a los resultados de evaluación de los estudiantes.</li> <li>8. Los resultados de las evaluaciones externas (SIMCE, PSU) son coherentes con los resultados de las evaluaciones internas.</li> <li>9. Se reflexiona sobre el resultado de las evaluaciones docentes (Bono Municipal y Portafolio Ministerial) para la mejora de las prácticas docentes .</li> <li>10. Se promueven procesos de reflexión y acción en equipo por parte de los docentes y directivos a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas.</li> </ol>
<p>Variable 9</p> <p>Gestión de recursos y del entorno</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se identifican las necesidades y las fortalezas de la institución para impulsar planes y proyectos de manejo eficiente de los recursos.</li> <li>2. Se planifica y coordinar la gestión de recursos de la institución a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>3. Se administra la infraestructura, los recursos materiales y didácticos disponibles en función de la mejora de los aprendizajes.</li> <li>4. Se mantiene el entorno físico atractivo, bien cuidado y seguro.</li> <li>5. Se provee a los profesores los materiales necesario para la ejecución exitosa de su trabajo.</li> <li>6. Se incrementa la autonomía en la gestión de los recursos.</li> </ol>

	<p>7. Se establecen lazos comunicativos e interacciones de calidad con las distintas instituciones del entorno (colegios, estadios museos, fundaciones, universidades, etc) .</p> <p>8 Se gestionan eficazmente los recursos económicos de la Institución.</p>
--	--

### **3.4 Definición del universo**

El universo para este estudio lo constituyen los docentes del Liceo Simón Bolívar y los Directivos.

### **3.5 Definición y tamaño de la Muestra**

La muestra está conformada por 86 docentes y 7 directivos.

### **3.6 Instrumentos utilizados**

Para la realización de este estudio se construyó y aplicó un instrumento a los docentes con el fin de evaluar su percepción sobre las prácticas pedagógicas e institucionales asociadas a la mejora escolar.

Para clasificar las respuestas se utilizó una escala Likert, el cuestionario consta de 104 preguntas, se le asignó un puntaje a cada uno de los factores, el que fluctúa entre 1 y 4.

### **3.7 Procedimiento de recolección de datos**

Se seleccionó el Liceo Simón Bolívar para realizar la investigación. Se aplicó el instrumento de evaluación a los docentes y se realizó una entrevista a los directivos.

### **3.8 Descripción y técnica de análisis para el tratamiento de los resultados**

Los datos obtenidos en el instrumento de evaluación se analizaron según una estadística básica, se calculó el promedio y la desviación estándar de las variables y se aplicó el coeficiente de Pearson para ver la correlación de las variables respecto de los resultados totales del instrumento.

## **IV. DATOS DE LA INSTITUCIÓN**

El Colegio Simón Bolívar de Las Condes asume y tiene como misión fundamental, el entregar una educación de calidad, de la modalidad humanístico científico, con fuerte énfasis en lo valórico, para todos los alumnos/as. Favoreciendo el desarrollo de las características de cada uno de ellos, que les facilite su

incorporación a la educación superior, contribuyendo a la transformación del medio social y cultural en el que se deberán insertar.

### **Matrícula**

<b>Matrícula 2014</b>	<b>Asistencia media 2014</b>	<b>Matrícula Marzo 2015</b>	<b>Cantidad de Cursos</b>
1.141	90%	1.163	40

### **Índice de Vulnerabilidad Escolar 2014:**

<b>Enseñanza Básica</b>	<b>Enseñanza Media</b>
39,52%	57,62%

### **Tasa de Repitencia 2014**

<b>Total Repitentes</b>	<b>% Repitentes</b>
21	2%

### **Tasa de Retiro 2014**

<b>Total Retirados</b>	<b>% Retirados</b>
25	2%

### **Resultados SIMCE**

#### **Resultados 2º Básico**

<b>2012</b>	<b>2013</b>

272	268
-----	-----

### **PROMEDIO SIMCE 4º BÁSICO**

2011	2012	2013
284	283	283

### **PROMEDIO SIMCE 6º BÁSICO**

2013
272

### **PROMEDIO SIMCE 8º BÁSICO**

2011	2013
261	271

### **PROMEDIO SIMCE IIº MEDIO**

2011	2012	2013
281	270	268

### **PROMEDIOS PSU**

2011	2012	2013
501	511	519

#### **4.1 Políticas y principios de la Educación Municipal de Las Condes**

La Corporación Municipal de Educación y Salud de Las Condes tiene como eje central la constitución de un SISTEMA EDUCATIVO MUNICIPAL definiendo sus

Componentes y Procesos, estableciendo sus Políticas, Estrategias y Objetivos de Desarrollo con sus correspondientes Metas.

La responsabilidad del Estado es garantizar el derecho a la Educación a todos sus habitantes, las Políticas de Desarrollo están orientadas a consolidar la definición e implantación del Sistema Educativo Municipal de Las Condes, definido como un sistema de excelencia y en permanente desarrollo para responder plenamente a los intereses, necesidades, expectativas y formación integral de los alumnos de la comunidad.

El Sistema Educativo Municipal constituye una responsabilidad social ya que constituye un desafío para lograr equidad en la formación de las personas. La Excelencia y Calidad constituyen la Filosofía de vida del Sistema Educativo Municipal, gestionado a través del PADEM cuya responsabilidad es asegurar un proceso de mejoramiento continuo.

Todos los colegios municipales de Las Condes fueron calificados el año 2013 en la categoría de Autónomos, en el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP).

Esta ley tiene objetivo mejorar la calidad y equidad de la educación chilena a través de una subvención adicional a lo normal por alumno de aquellos establecimientos que estén en condiciones más vulnerables.

La categoría de Autónomo es la más alta a la que pueden aspirar los colegios adscritos a la Ley SEP y para ser calificado en esta categoría se considera los resultados de la Prueba Simce; tasa de aprobación de Alumnos; tasa de retención de alumnos; mejoramiento de condiciones de trabajo y adecuado funcionamiento del establecimiento (indicador SNED); Integración de profesores, padres y apoderados en el proyecto educativo del establecimiento (indicador SNED); Iniciativa, consistente en la capacidad del establecimiento para incorporar

innovaciones educativas y comprometer el apoyo de agentes externos en su quehacer pedagógico (indicador SNED).

## **POLÍTICAS DE DESARROLLO**

1. Desarrollo permanente de un sistema educativo municipal de excelencia: un Sistema Educativo Municipal de excelencia requiere de procesos de revisión y mejoramiento continuo.

2. Apertura: el Sistema Educativo Municipal debe estar abierto a los desafíos nacionales y comunales, así como a los intereses, necesidades y expectativas de actores locales, alumnos, apoderados y equipos docentes.

## **V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (AREAS Y DIMENSIONES).**

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del Instrumento de Evaluación a una muestra de 86 docentes.

Las variables son las nueve dimensiones del modelo previamente descrito. Los indicadores de cada variable son las preguntas correspondientes a cada una de estas variables no siendo una cantidad equivalente por variable.

Los valores dados son los asignados en una escala tipo Likert. Los valores de apreciación varían entre 1 (Totalmente en desacuerdo) y 4 (Totalmente de acuerdo).

### 5.1 Análisis estadístico

**Tabla 1. Análisis estadístico de los resultados del Instrumento de Evaluación**

<b>Número variable</b>	<b>Variable</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar de las variables</b>
<b>1.GESTIÓN CURRICULAR</b>	Enseñanza y aprendizaje	3,81	0,39
<b>2.GESTIÓN CURRICULAR</b>	Currículo	3,71	0,47
<b>3.CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	Comportamiento – Convivencia Escolar	3,86	0,38
<b>3.CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	Desarrollo de actitudes positivas de los estudiantes hacia el aprendizaje	3,75	0,48
<b>5. LIDERAZGO</b>	Liderazgo	3,29	0,84
<b>6.LIDERAZGO</b>	Comunidad de aprendizaje profesional	3,32	0,85

<b>7.LIDERAZGO</b>	Generación oportunidades de Aprendizaje	3,28	0,87
<b>8. LIDERAZGO</b>	Rendición interna de cuentas	3,31	0,82
<b>9.GESTIÓN DE RECURSOS</b>	Gestión de recursos y del entorno	3,29	0,86

Observamos que el promedio de las prácticas pedagógicas es mayor que el obtenido por las prácticas institucionales (3.78 y 3.30 respectivamente). Sin embargo ambas se encuentran entre las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

La dispersión de los datos dada por la desviación estándar, es bastante mayor en el caso de las variables del área asociadas a las prácticas institucionales, en promedio 0.85 versus un 0.43 que se obtiene en el caso del área prácticas pedagógicas.

Lo anterior nos indica que los docentes, al momento de evaluar las prácticas pedagógicas no sólo las evalúan mejor, sino que sus opiniones están mucho más agrupadas en torno al valor promedio. Lo que muestra este resultado, es probablemente algo esperado ya que los docentes responden con cierto sesgo respecto de sus propias prácticas.

Adicionalmente en lo referido a las variables institucionales, también y dado que son prácticas más distantes o ajenas, pueden explicar en parte la mayor dispersión

El área prácticas institucionales, obtiene un promedio más bajo que el área de prácticas pedagógicas, pero igualmente en las categorías superiores de la escala (3.3). Sin embargo la dispersión es mayor (desviación estándar 0.85), lo cual indica que los docentes muestran menores grados de acuerdo en esta área.

Se observa que las variables que mejor se relacionan con la mejora educativa son las relacionadas con las prácticas docentes, en el siguiente orden:

- Comportamiento – Convivencia Escolar (3,86)
- Enseñanza y aprendizaje (3,81)
- Desarrollo de actitudes positivas de los estudiantes hacia el aprendizaje (3,75)
- Currículo (3,71)

Las prácticas institucionales se relacionan con la mejora educativa de la siguiente forma:

- Comunidad de aprendizaje profesional (3,32)
- Rendición interna de cuentas (3,31)
- Liderazgo (3,29)
- Gestión de recursos y del entorno (3,29)
- Generación de oportunidades de Aprendizaje (3,28)

### **Correlaciones lineales de cada variable respecto de los resultados totales del Instrumento aplicado**

Se muestra las variables ordenadas según su mayor índice de correlación (coeficiente de Pearson) <sup>12</sup>

**Tabla 2. Correlaciones lineales de cada variable respecto de los resultados totales**

<b>Número variable</b>	<b>Variable</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar promedio de los indicadores</b>	<b>Coefficiente de Pearson</b>
<b>8</b>	Rendición interna de cuentas	3,31	0,82	<b>0,70</b>
<b>6</b>	Comunidad de aprendizaje profesional	3,32	0,85	<b>0,68</b>
<b>9</b>	Gestión de recursos y del entorno	3,29	0,86	<b>0,63</b>
<b>7</b>	Generación de oportunidades de Aprendizaje	3,28	0,87	<b>0,62</b>
<b>5</b>	Liderazgo	3,29	0,84	<b>0,61</b>
<b>3</b>	Comportamiento – Convivencia Escolar	3,86	0,38	<b>0,30</b>
<b>4</b>	Desarrollo de actitudes positivas de los estudiantes hacia el aprendizaje	3,75	0,48	<b>0,27</b>
<b>1</b>	Enseñanza y aprendizaje	3,81	0,39	<b>0,25</b>
<b>2</b>	Currículo	3,71	0,47	<b>0,22</b>

Se observa que las variables relacionadas al área prácticas institucionales son las que mejor se correlacionan con el índice total del cuestionario, obteniendo valores para las cinco variables entre 0.61 y 0.7. Se considerara que valores mayores a 0.5 estarían dando una fuerte correlación.

Según esos resultados, el orden de correlación de las variables es: Rendición interna de cuentas (0,70), Comunidad de aprendizaje profesional (0,68), Gestión de recursos y del entorno (0,63), Generación oportunidades de Aprendizaje (0,62) y Liderazgo (0,61). Esta alta correlación nos permite validar esta área del test en su totalidad.

## **5.2 Análisis de los resultados de las entrevistas a Directivos**

La entrevista se aplicó a siete de once directivos. Para el análisis se buscaron los conceptos y se realizó una integración de categorías respecto de las variables de gestión institucional. En las distintas variables se seleccionaron las opiniones recurrentes.

El discurso de los directivos se asocia a las variables que más fuertemente correlacionan con el propósito del instrumento. De los datos obtenidos podemos inferir que los directivos asignan importancia al liderazgo para la mejora de los aprendizajes y atribuyen los buenos resultados al liderazgo pedagógico del director y de los equipos de gestión, destacan que el liderazgo debe ser compartido por un equipo de gestión. Consideran relevantes los procesos de formación personal generados por la institución para mejorar la práctica docente y promover la alianza escuela-familia. Asignan importancia a la rendición interna de cuentas ya que permite que las escuelas se responsabilicen de la calidad de los procesos y resultados educativos y consideran que el uso eficiente de mecanismos de financiamiento y de los recursos del entorno es un elemento de apoyo para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

La percepción de los docentes respecto de las variables relacionadas con las prácticas institucionales es de mayor dispersión que las de las prácticas pedagógicas. Los docentes evalúan las prácticas institucionales con un menor grado de acuerdo. El siguiente es el orden de mayor a menor grado de acuerdo, según el promedio obtenido:

**Comunidad de aprendizaje profesional.** Esta variable es la que muestra mayor grado de acuerdo y se refiere a la evaluación de los procesos de formación personal para mejorar la práctica docente y la detección de necesidades de perfeccionamiento por parte de la institución.

**Rendición interna de cuentas.** Esta variable es la segunda con mejor promedio y aborda las expectativas acordadas para la calidad de la enseñanza.

**Liderazgo.** Esta variable aparece en tercer lugar, junto a la variable de gestión de recursos y del entorno. Esta evalúa la claridad del docente de los objetivos de la institución, el uso eficaz de la información de los aprendizajes de los alumnos y la generación de evidencia que permita ir realizando las modificaciones en el proceso de enseñanza aprendizaje.

**Gestión de recursos y del entorno.** Esta variable tiene una mayor dispersión en la percepción de los docentes. Aquí se evalúa el uso de los recursos en la Institución

**Generación de oportunidades de Aprendizaje.** Esta es el área con el promedio más bajo y se refiere al conjunto de habilidades que favorecen la relación del docente con la familia y el entorno.

### **5.3 Conceptos claves de las entrevistas a Directivos**

#### **Liderazgo**

- El foco del líder debe estar en los aprendizajes para que los resultados sean efectivos.
- Es necesario que el líder de a conocer los objetivos institucionales y que estos sean manejables, acotados en el tiempo y acordados con la comunidad.
- Debe haber consenso en torno a los objetivos institucionales y realizar un seguimiento para cumplir con las metas propuestas.
- Se debe compartir con la comunidad la visión y misión para generar compromiso e identidad con la institución escolar.
- Los objetivos de aprendizaje deben estar alineados con los de la institución.
- Los objetivos marcan el camino y fijan la ruta de la institución.

- Los objetivos tienen y deben ser conocidos y acordados con la comunidad.

### **Comunidad de aprendizaje profesional**

- Son relevantes los procesos de formación personal para mejorar la práctica docente y la detección oportuna de necesidades de perfeccionamiento de los docentes por parte de la institución.
- Se propone el coaching educativo
- Se debe cambiar el perfeccionamiento por investigación acción.
- Se debe realizar una detección oportuna de necesidades de perfeccionamiento.
- El perfeccionamiento debe ser institucional.
- Los docentes deben ser capacitados para enfrentar las demandas que la escuela requiere.
- El perfeccionamiento debe estar en correlación directa con las necesidades institucionales

### **Generación de oportunidades de aprendizaje**

- Es relevante trabajar con los padres y conseguir su compromiso.
- Los colegios deben ser catalizadores de las diferencias familiares de los alumnos.
- Los colegios deben responder a las demandas de los estudiantes en el área emocional, vocacional y socio afectivo.
- Las familias deben apoyar al colegio en la labor educativa
- Las familias deben integrarse y ser aliadas de la institución
- El colegio debe trabajar en conjunto con la familia generando una alianza.

### **Rendición interna de cuentas**

- El colegio debe responder por sus resultados colocándose metas altas y objetivos ambiciosos.

- Es obligación del líder dar cuenta de los logros y responsabilizarse de los procesos instalados.
- El líder debe conocer y dar a conocer los resultados con el fin de realizar acciones de mejora.
- Sin rendición de cuentas la escuela no asume su responsabilidad con el aprendizaje de todos los estudiantes.
- La rendición interna de cuentas no sólo da cuenta de sus resultados, sino también de la calidad de sus procesos.
- Las coherencia de las evaluaciones internas y externas son determinantes para evidenciar los procesos de mejora

### **Gestión de recursos y del entorno**

- La colaboración es fundamental
- Se debe transparentar el uso de los recursos
- Los recursos deben ser usados de forma eficiente
- Se deben generar planes estratégicos de inversión
- El entorno determina el capital cultural de los alumnos por lo que su uso es fundamental

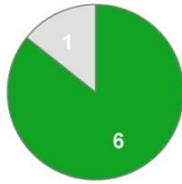
## **VI. DESARROLLO POR DIMENSIONES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA DEL LICEO SIMÓN BOLÍVAR**

### **6.1 Síntesis Diagnóstica por dimensiones de la Gestión Institucional y Pedagógica.**

A partir del trabajo realizado por la Dirección del Colegio con todos los estamentos de la Comunidad Educativa se obtuvieron los siguientes resultados para trabajar, a partir del análisis estratégico y la autoevaluación institucional el Plan de Mejoramiento

Los siguientes gráficos son una síntesis de los resultados obtenidos en cada área de la Gestión Institucional y Pedagógica y, representan la cantidad de prácticas de cada Dimensión que fueron evaluadas con los niveles de calidad 1,2,3 o 4.

Gestión Pedagógica



Gestión del Currículum



Enseñanza y Aprendizaje en el Aula



Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Liderazgo Escolar



Liderazgo del Sostenedor



Liderazgo del director



Planificación y gestión de resultados

Convivencia Escolar



Formación



Convivencia Escolar



Participación y vida democrática

Gestión de Recursos



Gestión del personal



Gestión de Recursos Financieros y Administrativos



Gestión de Recursos Educativos

-  **Nivel 1:** Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
-  **Nivel 2:** El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son sistemáticos.
-  **Nivel 3:** El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
-  **Nivel 4:** La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
-  **Nivel N/A:** El establecimiento no abordará la práctica.

## 6.2 Análisis Gestión Institucional

Área:Gestión Pedagógica Dimensión: Gestión del Currículum

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel N/A
1. El director y el equipo técnico – pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio.				x	
2. El director y el equipo – pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.				x	
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza – aprendizaje.				x	
4. El director y el equipo técnico – pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de					
5. El director y el equipo técnico – pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones				x	
6. El director y el equipo técnico – pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.				x	
7. El director y el equipo técnico – pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.				x	

Dimensión:Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel N/A
1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículum vigente.				x	
2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e				x	
3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza – aprendizaje en el aula.				x	
4. Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.				x	
5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza - aprendizaje.				x	
6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.				x	

Dimensión:Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Ni
1. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.				x	
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.				x	
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales y cuentan con mecanismos efectivos para				x	
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema				x	
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.				x	
6. Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan				x	
acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y					
7. Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe, cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potencias la especificidad cultural y de origen				x	

## Área:Liderazgo Escolar Dimensión: Liderazgo del Sostenedor

		Nivel 2	Nivel 3		Nive
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los estándares de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la				x	
2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del Plan de Mejoramiento y del presupuesto anual.				x	
3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento y cumple con sus compromisos.				x	
4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que éste debe cumplir y evalúa su desempeño.				x	
5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.				x	
6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad				x	

## Dimensión:Liderazgo del director

					Nive
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.				x	
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.				x	
3. El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.				x	
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.				x	
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.				x	
6. El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.				x	
7. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.				x	

## Dimensión:Planificación y gestión de resultados

		Nivel 2	Nivel 3		
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para				x	
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.				x	
3. El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento Educativo que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuesto.				x	
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo.				x	
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los				x	
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.				x	

## Área:Convivencia Escolar Dimensión:Formación

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nive
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional y el Currículum vigente.				x	
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y monitorea su				x	
3. El equipo directivo y docente basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.				x	
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de				x	
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.				x	

6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.				x	
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.				x	

### Dimensión:Convivencia Escolar

		Nivel 2	Nivel 3		
1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.				x	
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos y previenen cualquier tipo de discriminación.				x	
3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.				x	
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.				x	
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.				x	
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen, formativamente las conductas antisociales e los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.				x	
7. El establecimiento educacional previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.				x	

### Dimensión:Participación y vida democrática

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel N/A
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.				x	
<i>Práctica</i>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel N/A
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad y los motivan a realizar aportes concretos a la				x	
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.				x	
4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, Consejo de Profesores y el Centro				x	
5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y las directivas de curso.				x	
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.				x	

### Área:Gestión de Recursos Dimensión:Gestión del personal

1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el reconocimiento Oficial.				x	
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.				x	
3. El establecimiento implementa estrategias para atraer, seleccionar y retener personal competente.				x	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño				x	
5. El establecimiento cuenta con un personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su				x	
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.				x	
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.				x	
8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.				x	
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.				x	

## Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel N/A
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				x	
2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.				x	
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.				x	
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.				x	
5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.				x	
6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo				x	

## Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel N/A
1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y éstos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el				x	
2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.				x	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				x	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.				x	
5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.				x	

## **VII. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

### **7.1 Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional**

A partir de las preguntas planteadas por el MINEDUC para trabajar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se llegó a los siguientes resultados.

¿Cómo es el establecimiento educacional que sueñan?

Está vinculado a la visión del colegio, es decir, transformarse en un referente para la comunidad. Ello queda de manifiesto por medio de los sellos que cada uno de los actores del colegio logra evidenciar en su quehacer diario. Buscando el desarrollo personal y social de nuestros estudiantes, fomentando la responsabilidad, la creatividad, el pensamiento reflexivo y el gozo de aprender. Estos procesos que se quieren alcanzar solo son posibles por medio del apoyo integral de la comunidad educativa.

¿La comunidad educativa siente como propios los principios y valores expresados en el PEI actual?

Sí, ya que cada uno de los actores de la comunidad escolar tiene un rol importante en este quehacer pedagógico, el cual busca como principales objetivos el despliegue de los talentos de cada uno de los estudiantes por medio del desarrollo de aquellas áreas que apuntan hacia lo cognitivo. Esto, permite que el estudiante fortalezca diversas habilidades de pensamiento e indagación, permitiendo al cuerpo docente generar recursos de evaluación de dichos procesos de enseñanza y aprendizaje, logrando evidenciar el quehacer pedagógico como un continuo.

Como segunda área de desarrollo es la parte social de nuestros estudiantes, donde se potencia la convivencia escolar, tanto del programa de valores como las actividades organizadas por sus referente como es el Centro de Alumnos, sus profesores y directivos.

Además, se busca desarrollar el área afectiva donde el alumno mediante el refuerzo positivo, la aceptación de diversidad y la autonomía, encuentren la permanencia de los lazos afectivos con sus pares, conformando un ambiente aprendizaje armónico, desafiante y estimulante.

¿Logra el PEI dar cuenta de los anhelos y sueños formativos de la comunidad educativa? ¿En qué medida el PEI actual da cuenta de nuestro horizonte formativo y educativo?

Sí, ya que estos están vinculados con el ser de nuestros alumnos, donde busca que el estudiante sea una persona que actúe bajo valores y principios humanos, es decir un ser reflexivo, pensante e inclusivo en nuestra sociedad, lo cual se entrelaza con las áreas descritas en el PEI.

Entendiendo que las áreas cognitiva, social y afectiva son parte integral del ser, indisolubles e indivisibles, donde los alumnos desarrollan diversas potencialidades y competencias que le permitirán convivir, evidenciando pensamiento crítico reflexivo y la escucha atenta para convertirse en un referente para la comunidad.

Teniendo como base las altas expectativas que tenemos sobre la comunidad y el sentido del buen trato en las relaciones que establecemos día a día, cada uno de los actores tiene una participación primordial en el quehacer educativo, permitir que cada uno de sus estudiantes logre dar lo mejor de sí de manera de poder cumplir sus proyectos personales y destacarse como un líder de la comunidad a la cual pertenece.

PEI da cuenta constantemente del trabajo de los distintos actores involucrados en esta comunidad escolar. Así como los docentes y el trabajo en equipo permite el fortalecimiento constante de los talentos de cada uno de los estudiantes.

El equipo directivo a su vez, plantea ciertas áreas de mejora que tienen que ver con la práctica pedagógica que incidirán directamente en el proceso de

enseñanza aprendizaje. Por ejemplo, la participación en la elaboración de los portafolios docentes, las reuniones de consejo general, las observaciones de clases y las actividades formativas dan cuenta del contante trabajo hacia el logro de objetivos trazados como comunidad.

Se fomentan todas las áreas por medio de la innovación pedagógica, entendiendo como un recurso humano y estratégico que permite promover el desarrollo de habilidades y destrezas de todos los estudiantes por medio del trabajo de la motivación y el desafío escolar.

## **7.2 Preguntas de análisis del PEI**

¿Cuáles son los sellos educativos que sustentan la visión, misión y perfil de estudiante definidos en el PEI actual?

Los sellos educativos están divididos en cuatro áreas que se relacionan con el área cognitiva, social y afectiva que está plasmada en el PEI.

Área del ser:

Nuestros estudiantes deben ser responsables, asumiendo compromisos propios y entendiendo que ellos forman parte de una comunidad. Sello integrador que visualiza al estudiante como un ser de bien en cada acto que participe.

En conjunto con la responsabilidad, el estudiante desarrollará un pensamiento crítico y reflexivo, para poder enfrentarse a los grandes desafíos de la vida; una vez que logran el ingreso a la educación superior, que mantengan su rol inclusivo dentro de la sociedad, demostrando proactividad y visión de futuro.

Área del conocer:

Nuestros estudiantes deben aprender a conocer sus habilidades y competencias para desarrollarlas al máximo y convertirse en actores de sus proyectos y líderes de su comunidad.

Aprender a convivir:

Nuestros estudiantes deben desarrollar su alta capacidad de escucha y empatía para ser parte de una comunidad que solo se complementa mediante la diversidad étnica, cultural y social.

¿Cuáles de estos sellos educativos son prioritarios de abordar en el ciclo de mejoramiento continuo que se inicia?

Los desafíos que se plasman como comunidad educativa durante este año 2015, están vinculados con sus docentes, ya que nuestros alumnos y apoderados buscan una educación de calidad, hecho que es parte de la misión de nuestro establecimiento. Este equipo docente debe ser de calidad, buscando encontrar y desarrollar en nuestros estudiantes sus potencialidades y aceptar la diversidad de aprendizajes que se genera en el aula, teniendo como principal objetivo que nuestros alumnos aprendan y desplieguen la totalidad de sus talentos.

El contar con profesores que busquen potenciar a sus alumnos logrará el siguiente desafío en ellos que es poder obtener buenos resultados en las pruebas estandarizadas, como son el Simce y la PSU, sobre todo esta última, ya que permite nuestro egresados puedan proyectos. Es por eso que como comunidad educativa entregamos las herramientas necesarias para que puedan enfrentar a la educación superior, no sólo con conocimientos sino, también como personas.

### **7.3 Sellos educativos que la comunidad escolar trabajará en el ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años**

#### **1. Aprender a Ser**

Aprender a ser un estudiante crítico reflexivo, capaz de autogestionar su conocimiento en beneficio de la comunidad y respetando la diversidad.

#### **2. Aprender a Conocer**

Reconocer las habilidades y competencias, buscar instancias de desarrollo y fortalecimiento de ellas para potenciar el talento de cada uno de los estudiantes.

Con ello aprender del otro, como la riqueza de la diversidad, entendiendo que somos sujetos de derecho.

### **3. Aprender a Convivir**

Lograr desarrollarse como seres sociales, que son capaces de compartir espacios comunes y personales, teniendo como ejes centrales la justicia, la solidaridad y la generosidad. Entendiendo que la diversidad enriquece la mirada de realidad que poseemos, de manera de buscar generar espacios de armonía tanto con el adulto como con sus pares.

### **4. Aprender a hacer**

Comprender la riqueza del trabajo en equipo como un espacio de resolución de conflictos, aprovechando sus talentos en beneficio propio de la comunidad, potenciando, así, las habilidades argumentativas y críticas

#### **7.4 Autoevaluación Institucional. Análisis de resultados educativos cuantitativos y cualitativos**

Uno de los pasos de la autoevaluación institucional corresponde al análisis de los resultados cuantitativos (metas de eficiencia, resultados, estadísticas, etc.) y cualitativos (percepciones y grados de satisfacción) del establecimiento educacional. El análisis de esta información aporta evidencias para la definición de la propuesta de mejoramiento

¿Qué resultados cuantitativos se analizaron?

Las evaluaciones que se analizaron para este proceso son las pruebas estandarizadas como Simce y PSU, además de las pruebas externas que la corporación municipal aplica en los colegios como son Kimétrica y Nota 7 en el caso de los cursos que rinden Simce.

En el caso de los cursos que rinden PSU, se utilizan pruebas de Puntaje Nacional y Ensayos Cepech. También se toma en cuenta los promedios

semestrales, para realizar una panorámica completa de la situación de nuestros estudiantes.

### **¿Qué resultados cualitativos se analizaron?**

En caso de este tipo de datos se toma en consideración, las tutorías a los apoderados y alumnos que realizan los profesores jefes, donde se conoce la realidad de los estudiantes que se encuentran en nuestro establecimiento. Otro dato, es la síntesis de cada reunión de apoderados donde en conjunto se analizan lo que ellos manifiestan de lo que esta haciendo el colegio por sus hijos y además se les informa de los principales procesos que ocurren en el ámbito educativo de sus hijos.

Se agrega las encuestas de satisfacción tanto de apoderados como alumnos donde nos entregan una visión universal de cómo se están realizando los procesos en el colegio.

### **7.5 Conclusiones del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos**

En cuanto a los resultados cuantitativos, se presenta una circulación fluctuante de los alumnos en los aprendizaje de lenguaje, encontrando mayor dificultad en las habilidades más altas como son la inferencia y el análisis. En cambio, en matemáticas se arrojan datos más bajos donde los alumnos no poseen los conocimientos necesarios para realizar operatorias de mayor complejidad. Por ello, se decide como colegio realizar reforzamientos extraescolares en estas áreas con la intención de entregar los conocimientos no aprendidos en los diversos niveles. Además, se realizan duplicidades en las horas de clases para poder trabajar de forma diferente en las horas de clases con los alumnos que presentan mayor dificultad.

En el ámbito cualitativo, los alumnos aspiran a ser más críticos y reflexivos en un ambiente que constantemente desafía las habilidades y competencias para aprender a convivir en una diversidad étnica, cultural y social.

## **7.6 Evaluación del PME 2014**

**Evaluación de los objetivos y acciones de las Áreas de Proceso:** Análisis del cumplimiento de los objetivos y acciones .

Se dio cumplimiento a cabalidad del área de Convivencia Escolar, participación democrática, Gestión de convivencia escolar y programa afectivo y sexual. Sin embargo, si bien los objetivos de las áreas de la socialización del manual de convivencia escolar que previene conductas agresivas y antisociales fueron establecidos claramente, sus acciones no dieron cuenta del cumplimiento de este.

**Evaluación del Área de Resultados** (seguimiento a las metas de carácter anual). Análisis del cumplimiento de las metas anuales.

Un insumo relevante que surge en la autoevaluación, es el análisis de las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño, como guía para la toma de decisiones en torno a la formulación de objetivos y metas estratégicas.

Una vez analizadas las evidencias que se estiman relevantes de considerar, es necesario identificar y analizar las fortalezas y debilidades que han impactado en los procesos de mejoramiento en cada una de las áreas de proceso y en el área de resultados del PME.

## **7.7 Análisis de las fortalezas y debilidades de los procesos institucionales y pedagógicos por área de proceso y de resultados**

### **Gestión Pedagógica**

#### Fortalezas

El equipo directivo del establecimiento, tiene como pilar fundamental el trabajo en equipo. Para ello además busca centrar su trabajo en la comunicación abierta, escucha comprensiva y cercanía.

Otra de las fortalezas, selección de un quipo técnico pedagógico especializado que permite la implementación efectiva del curriculum, por medio del acompañamiento al equipo docente, en la elaboración de planificaciones, estrategias y metodologías.

Debilidades:

Coordinar un sistema efectivo que permita dar cuenta de un sistema efectivo de evaluación de aprendizaje, que este de acuerdo a los resultados Simce y PSU.

Fomentar espacio colaborativos para evidenciar, la transversalidad de los contenidos.

## **Liderazgo**

Fortalezas

Se genera constantemente canales fluidos de comunicación, entre dirección y la comunidad.

La dirección constantemente hace mención a las altas expectativas que tiene con su comunidad.

El trabajo se basa en la proactividad para movilizar al establecimiento hacia la mejora continua.

El establecimiento crea espacio de evaluación y autoevaluación que apuntan a la mejora constante.

Debilidades:

Trabajar para crear en los estudiantes una ambiente cultural y académicamente alto.

Sistematizar los resultados pedagógicos, para lograr un análisis e interpretación que permita una mejor toma de decisiones.

## **Convivencia Escolar**

## Fortalezas

Participación ciudadana de los estudiantes mediante la elección del centro de alumnos.

Programa de sexualidad a los estudiantes de quinto básico a cuarto año de enseñanza media, con el objetivo informar a la comunidad escolar de los principales cambios de acuerdo a la etapa de desarrollo en la que se encuentran.

Programa de convivencia escolar mediante el encargado del establecimiento que busca la mediación entre los alumnos para solucionar conflictos y además evitar conductas perjudiciales aplicadas en el manual de convivencia.

## Debilidades

Articular estrategias para prevenir conductas antisociales, violentas y discriminadoras de los estudiantes.

Coordinar mediante el departamento de orientación, la solución a conflictos existentes en el establecimiento.

## **Gestión de Recursos**

### Fortalezas

Programas entregados por la corporación municipal de educación, la que busca orientar a los estudiantes en sus diversas facetas de su vida.

Además la corporación entrega los recursos necesarios para el equipamiento de las salas ,con alta tecnología para hacer uso de ellos en las clases de los estudiantes.

### Debilidades

Mayor apoyo de la ley SEP para materiales y equipamientos para el colegio en beneficio de los estudiantes

La utilización por parte de los docentes en los recursos tecnológicos para lograr los aprendizajes esperados, que se debe a la falta de capacitación o información de estos elementos.

## **Resultados**

### Fortalezas

Reforzamiento extraescolar en los estudiantes más descendidos en los cursos Simce que tienen la finalidad que proveer a los estudiantes con los conocimientos básicos del nivel. Este hecho trajo con resultado el alza de los resultados en los Simce de segundo y cuarto básico.

La convivencia escolar del establecimiento lo que genera un clima más adecuado para el aprendizaje de los estudiantes, generando confianza y aprendizaje entre sus pares.

### Debilidades

Las habilidades lectoras más complejas como inferencia y análisis en nuestros estudiantes.

Problemas matemáticos involucrados en la geometría y medición, en especial en los cursos de octavo básico y segundo medio.

## **7.8 Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas**

### **ÁREA DE PROCESO: GESTIÓN PEDAGÓGICA**

**Objetivos:** Fomentar el trabajo colaborativo de los docentes del establecimiento para lograr transversalidad en la cobertura curricular que permita resultados académicos esperables frente al currículo vigente y además que permita fortalecer la práctica pedagógicas innovadoras para fomentar el trabajo autónomo de nuestros estudiantes.

Tener un alza en los resultados de Simce y PSU en los cursos que se evalúan como medio de verificación de los aprendizajes de los alumnos.

Observar las clases de los docentes a lo menos 2 veces al año por su coordinador pedagógico, para resaltar las buenas prácticas de los docentes y dialogar en las mejoras académicas.

Identificar a los estudiantes que presenten dificultades pedagógicas, sociales y emocionales y establecer medidas de apoyo

**Metas:** *90% de los temas tratados en consejo general apuntarán a el trabajo para fortalecer las prácticas pedagógicas.*

*Obtener una cobertura curricular de un 100% de los contenidos según los planes y programas ministeriales.*

*Obtener un 99% de entrevista tutorial por parte de los profesores jefes a los apoderados y alumnos.*

*Obtener un 90% de derivaciones al CDA comunal de los alumnos que presenten dificultades de caracteres pedagógicos, emocionales y sociales con el fin de ser apoyados en su proceso de aprendizaje.*

## **ÁREA DE PROCESO: LIDERAZGO**

**Objetivos:** Articular la gestión escolar del establecimiento en equipo con la directora estableciendo recursos humanos y financieros definiendo roles y funciones, desarrollando estrategias fluidas de comunicación y responsabilizándose del logro de los estándares de aprendizaje

Articular el logro de las metas educativas institucionales a través de la promoción de una cultura de altas expectativas con los docentes y asistentes de la educación, alumnos y padres y apoderados del establecimiento.

Generar altas expectativas en la comunidad escolar tanto del sostenedor, como de la Directora hacia la comunidad educativa

Consolidar la sistematización de los resultados pedagógicos a través de la construcción, aplicación y evaluación de un PME, analizando e interpretando los resultados para mejorar la toma de decisiones en la gestión educativa

Establecer un PEI actualizado que define claramente los lineamientos de la Institución e implementación de una estrategia efectiva para difundirlo.

Obtener medios expeditos de comunicación entre Directora y comunidad educativa.

**Metas:** *Un 90% de temas educacionales de altas expectativas en la gestión académica en la instancia de consejo de profesores.*

### **ÁREA DE PROCESO: CONVIVENCIA ESCOLAR**

**Objetivos:** El colegio busca fomentar espacios de convivencia sana que ayuden al crecimiento personal y a la vida saludable.

Entregar Charlas informativas a Padres, Apoderados y alumnos para orientar en diversos ámbitos a la comunidad escolar.

Realizar proceso eleccionario de centro de alumnos, el cual cuenta con presentación de listas, campaña, debate y elecciones del cargo de forma democrática.

Articular a través de la aplicación de su manual de convivencia escolar de bullying estrategias para prevenir conductas antisociales y violentas y desarrollan acciones de integración e inclusión escolar evitando así la discriminación

Fomentar espacios de participación democrática que permita la expresión de opiniones en base al respeto y tolerancia del resto, teniendo en cuenta a la comunidad.

**Metas:** *99% de entrevista de profesores jefes a los alumnos.*

*La corporación municipal entrega al establecimiento diversos programas al establecimiento que fomentan la convivencia escolar a lo cual se deberá efectuar en un 100%, entre ellos Switch y huertos.*

## ÁREA DE PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS

**Objetivos:** Por medio de los recursos humanos necesarios, cubrir los requerimientos del establecimiento, para cumplir cabalmente con el marco curricular nacional vigente y la cantidad de cursos y de estudiantes requeridos

Definir los cargos y funciones del personal de planta del establecimiento con roles claros y definidos.

Generar instancias de compartir entre la comunidad escolar con la finalidad de de producir un clima laboral positivo.

Gestionar recursos administrativos, financieros y humanos que permitan el logro de los objetivos anuales.

Velar por el cumplimiento de la normativa educacional en su totalidad.

Potenciar el PEI, con la finalidad de construirlo en la comunidad educativa.

**Metas:** *Evaluar al 100% de la comunidad escolar en su desempeños por su jefe directo resaltando sus fortalezas y gestionando la ayuda en sus debilidades.*

*Entregar un 100% de registros de ingresos e egresos de recursos con la finalidad transparentar el uso de lo entregado por los diversos entes que aportan a la educación.*

## ÁREA DE RESULTADOS

**Objetivos:** Establecer medidas de desarrollo de estrategias necesarias para que los estudiantes de enseñanza básica y media logren los objetivos trazados en las evaluaciones externas

Lograr que los estudiantes se desarrollen sus destrezas y que estas les permitan situarse en el nivel de logro adecuado y elemental.

Mantener el alza de los puntajes SIMCE

Mantener el alza de los puntajes PSU en el área de Lenguaje y Matemáticas que permite a los alumnos su ingreso a la educación superior.

Fortalecer las prácticas en enseñanza media que den cuenta de la transversalidad y de cobertura curricular, propias de la Prueba de Selección Universitaria.

Reforzar los contenidos más débiles de lenguaje, matemáticas, Ciencias e Historia, con la finalidad de mejorar sus conocimientos y habilidades que se evalúan en la PSU, y así poder entrar a la carrera que ellos desean.

**Metas:** *Cubrir un 100% de los contenidos de curriculum para que los alumnos de 4 medio dispongan de los conocimientos necesarios para rendir la evaluación PSU.*

## **7.9 Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos**

### **Educacionales y sus Sostenedores de acuerdo al MINEDUC**

La importancia de la existencia de estándares en educación radica en la construcción de límites y espacios comunes a los que responder. Una organización que abre y transparenta su gestión requiere de referentes claros frente a los que será evaluado. Las funciones de los estándares en educación se centran en simplificar, unificar y especificar criterios comunes de desempeño en las distintas áreas que competen al desarrollo educativo.

Analizaremos los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores de acuerdo al MINEDUC.

Seleccionamos la dimensión liderazgo y las subdimensiones liderazgo del director y planificación y gestión de resultados para realizar una autoevaluación de la Institución de acuerdo a los estándares indicativos de desempeño analizando las fortalezas y debilidades de cada estándar con el fin de avanzar en el logro de una educación de mayor calidad y más equitativa.

Las escuelas son sistemas orgánicos y deben tener una rápida capacidad de anticipación y adaptación al contexto con el que interactúan, tanto los buenos resultados como los resultados negativos son reflejo de la capacidad de gestión del

director y los equipos directivos de un establecimiento. Un modelo de gestión permite definir procesos y, como consecuencia, sistematizar las prácticas positivas y descartar las negativas con el fin de alcanzar los estándares a los que la escuela debe responder.

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

El propósito de éstos es apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a las metas de su plan estratégico institucional.

Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.

Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento (SEP). Las categorías de ordenación serán la

Diferentes investigaciones a nivel internacional han demostrado la capacidad de los líderes escolares de influir en los resultados de los estudiantes (Marzano et al, 2005; Leithwood et al, 2006; Seashore Louis et al, 2010, citado por (Marfán, Muñoz, & Weinstein, 2012), otros autores afirman que: “el liderazgo escolar... es visto como una característica esencial en la efectividad de las instituciones escolares” Ubben y Hughes, (1987) citado por (Gil-García, Muñiz, & Delgado, 2008). Hallazgos en la materia permiten relevar la importancia del rol del liderazgo en educación, en donde: “el liderazgo directivo sería la segunda variable escolar de mayor influencia en el logro académico, después del desempeño de los docentes en la sala de clases” (Marfán, Muñoz, & Weinstein, 2012).

Sin embargo, el liderazgo como recurso educacional ha tenido algunas variaciones: “En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó *al cómo y*

*cuándo dar directrices y órdenes* que obedecieran los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando *nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos* (líder enfocado en la tarea o en la relación, líder participativo o directivo, entre otros). Por otro lado, las aproximaciones han evolucionado desde *perspectivas Costo-Beneficio* surgidas desde la economía, hacia *perspectivas que incorporan la importancia de la motivación y la energización en el intercambio, en la dirección de la percepción y el comportamiento* (por ejemplo, Trayectoria-Meta)". (Vega & Zavala, 2004).

Desde la mirada del capital humano del liderazgo, un estudio realizado en escuelas chilenas arrojó que: "los docentes tienen una apreciación de sus directivos en la dimensión personal que es marcadamente positiva (...) es así como los datos muestran que cualidades como la honestidad, respeto, responsabilidad, el compromiso, la *motivación por el trabajo*, y la perseverancia estarían fuertemente presente en más de dos tercios de los directores de escuelas chilenas". (Marfán, Muñoz, & Weinstein, 2012)

Algunos autores mencionan que: "las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, *motivación* y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas". (Martins, Carmmaroto, Neris, & Canelón, 2009), puesto que UNESCO afirma que: "los líderes escolares son capaces de observar las emociones y estados de ánimo que experimentan los miembros del centro escolar de manera permanente o cotidiana y son competentes para cambiar emociones y estados de ánimo adversos por situaciones de alta motivación". (Rojas & Gaspar, Bases del Liderazgo en Educación: Líderes escolares, un tesoro para la educación., 2006)

En tal sentido podemos decir que el liderazgo tiene su foco en las tareas, sobre las personas y otros; los cuales apuntan a generar cambios de primer y segundo orden. Bass 1985 citado por (Vega & Zavala, 2004) menciona que los

*cambios de primer orden* son aquellos que comúnmente tiene lugar en los ambientes estables, y se relacionan con la adaptación y el crecimiento de la empresa. De esta forma, involucran cambios de categorías, que implican aumentos, por ejemplo, en la cantidad de la producción, o del desempeño. Éstos se dan en el marco de un proceso de intercambio, una relación transaccional, en la cual las necesidades de los seguidores pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

Por otra parte, los *cambios de segundo orden* se refieren a transformaciones del sistema mismo, por una reorganización de los elementos en un sistema nuevo, que ocurre cuando se modifican propiedades o estados fundamentales de éste. Dicho de otra forma, es un tipo de cambio a un nivel lógico superior, es decir, a nivel de las reglas de relación, correspondiente a una realidad de segundo orden (propiedades sociales de los objetos: valor, significación), por lo que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades.

Bass (1985) citado por (Vega & Zavala, 2004) sostiene que es el Liderazgo transformacional apunta a un cambio de segundo orden, ya que es un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entendimiento.

El estudio de Noland (2005) citado por (San Saturnino & Goicochea, 2013) indica que el liderazgo transformacional está relacionado con la cercanía de los profesores y con el empoderamiento, el aprendizaje, la motivación y la satisfacción de los alumnos. En la misma línea, Bolkan y Goodboy (2009) y Harrison (2011) citados por (San Saturnino & Goicochea, 2013) obtuvieron correlaciones con el aprendizaje, la motivación, la participación y la satisfacción de los alumnos, así como con su percepción acerca de la credibilidad de los profesores.

A diferencia del resto de las teorías de liderazgo (transaccional y laissez-faire) que se centran en cambios conservativos y reformistas, el Liderazgo Transformacional no se da en una casualidad lineal.

Además, Bass citado por (Vega & Zavala, 2004), enfatiza que el proceso transformacional es necesario estudiarlo a través de los efectos observados en los seguidores. Esto es coherente con su enfoque teórico, en donde es el comportamiento el que define frente a que liderazgo estamos, y por ende, ante que proceso motivacional está sujeto el seguidor.

Vega y Zavala (2004), señalan que en periodos de cambios rápidos, a gran escala y discontinuos, se requieren de transformaciones organizacionales más profundas, las que son habilitadas con mayor éxito por líderes transformacionales, ya que son los únicos que poseen el repertorio conductual requerido (Pansegrouw, 1996, en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). Pansegrouw define el Liderazgo Transformacional con relación a este cambio cultural, a saber: *“proceso de influencia deliberada de parte de un individuo o grupo para suscitar un cambio discontinuo en el estado actual y en el funcionamiento total de la organización. El cambio está impulsado por una visión basado en un conjunto de creencias y valores que urge a los miembros a que piensen y perciban en forma diferente y que desempeñen nuevas acciones y papeles organizacionales”* (en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, pág. 525). De esta manera, estos líderes cambian la cultura organizacional, transformando la base de lo que puede y está permitido hacer y hablar. Esto obviamente cambia el sesgo social y la trama de realidad, lo que en definitiva transforma la autoidentidad y la autodefinición de grupo, y se refleja en cambios de las reglas, significados compartidos, normas de trabajo de grupo, creencias ideológicas, religiosas, morales, éticas y de naturaleza humana.

Yukl (1998) citado por (Vega & Zavala, 2004) sostiene que el líder transformacional influye en los subordinados indirectamente en su motivación y comportamiento a través del cambio o fortalecimiento de la cultura organizacional.

Sabiendo que el líder transformacional es capaz de adaptarse a diferentes situaciones o contextos, es que en este caso se hace comparación con la teoría situacional del liderazgo, puesto que se tienen a confundir debido a sus similitudes. Por ejemplo: ambas teorías postulan a la necesidad de un líder flexible y con un vasto repertorio conductual.

Según Bass (1985) citado por (Vega & Zavala, 2004), se han identificado factores moderadores que tendrían incidencia en la emergencia y la efectividad del Liderazgo Transformacional, los cuales se mencionan a continuación:

- Ambiente Externo
- Ambiente Organizacional
- Características personalidad y valores del líder transformacional

Como señalan Vega y Zavala (2004), de acuerdo con la teoría del Liderazgo Transformacional, éste consiste en un “Rango Total de Comportamiento”. Esto implica que abarca conductas clasificadas tanto como *transformacionales*, *transaccionales*, y *laissez-fair*. De esta forma el líder transformacional puede desplegar cualquiera de ellas, según lo requiera el contexto. Teniendo en cuenta esto, el líder transformacional también utilizaría mecanismos motivacionales propios del proceso transaccional. En este sentido, la teoría de las expectativas sigue siendo utilizada por Bass para describir y explicar parte del proceso transformacional. Sin embargo, Bass señala que esta teoría es necesaria pero no suficiente para dar cuenta del complejo proceso motivacional que el Liderazgo Transformacional encierra. Esto se desprende de la propia definición de éste, que involucra reconocer la existencia de necesidades potenciales de los seguidores, e ir más allá, buscando animar y satisfacer necesidades de más alto orden (Bass, 1985, pág. 14).

## **7.10 Autoevaluación sub-dimensión liderazgo del director**

***Estándar 2.1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.***

**Nivel:** Satisfactorio

**Argumentación:**

El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos de los alumnos. Destina parte sustancial de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Se responsabiliza por los resultados de la escuela y rinde cuentas al sostenedor respecto de logro de los objetivos de aprendizaje del currículum. Tiene presencia activa en el establecimiento.

**Evidencia:**

Acta de Cuenta Pública

Encuestas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados

Actas con socialización del proyecto de mejora Institucional con todos los estamentos del Colegio.

Pautas de evaluación y retroalimentación de observación de clases.

Actas de reuniones con los distintos estamentos de la Comunidad Educativa.

Análisis con el sostenedor de resultados de pruebas externas aplicadas por la Corporación.

Actas de reuniones de Equipo de Gestión y Consejos de Profesores.

**Fortalezas:**

Foco del director en la formación integral y los aprendizajes de los alumnos.

Planificación de horario semanal con equipo de gestión y docentes para tratar temas académicos y formativos del Colegio.

**Debilidades:**

Falta organización de reuniones periódicas con estudiantes y apoderados.

***Estándar 2.2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.***

**Nivel:** Satisfactorio

**Argumentación:**

El director articula y sistematiza en conjunto con el equipo directivo y docente la orientación, las prioridades y las metas educativas. Conoce aspectos relevantes del Proyecto Educativo, los objetivos generales de la educación, cobertura curricular, plan de mejoramiento.

**Evidencia:**

Encuestas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados

Actas de Reuniones de equipo de gestión y consejo de profesores.

**Fortalezas:**

El Director gestiona la inserción de profesores, estudiantes y familias nuevas.

**Debilidades:**

Falta que grupos puntuales compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y metas educativas del Colegio.

Falta que los miembros de la Comunidad Educativa contribuyan a difundir la orientación, las prioridades y metas educativas del Colegio.

***Estándar 2.3. El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.***

**Nivel:** Satisfactorio

**Argumentación:**

El director y equipo directivo promueven una cultura de altas expectativas mediante el aumento progresivo de las exigencias en todos los ámbitos, el reconocimiento del esfuerzo, logro y avances, estímulo de la perseverancia frente al fracaso.

**Evidencia:**

Encuestas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados

Premiaciones semestrales alumnos destacados.

Premiaciones mensuales a alumnos por valores del PEI.

Premiación a docente destacado del mes.

Programa de orientación en torno a la autestima.

Celebraciones Día del Alumno, Día de la Alegría, Aniversario del Colegio.

**Fortalezas:**

El director y equipo directivo se refieren con optimismo y confianza respecto de las capacidades y posibilidades de logro y superación de todos los integrantes de la Comunidad Educativa.

**Debilidades:**

Carencia de metas desafiantes por parte de los docentes.

Falta confianza por parte de los alumnos de sus capacidades

Falta mayor confianza de parte de los padres en las capacidades de superación de sus hijos.

Falta apoyo de las familias en los aprendizajes de los estudiantes.

***Estándar 2.4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.***

**Nivel:** Satisfactorio

**Argumentación:**

El director define tareas, delega responsabilidades, diseña procedimientos, afianza lo que está funcionando bien, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, establece acuerdos, realiza seguimiento de las situaciones. Toma decisiones en forma expedita y oportuna, retroalimenta en forma positiva al personal.

**Evidencia:**

Encuestas/ entrevistas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados.

Socialización de planificación estratégica.

Registro de entrevistas con el personal.

Protocolos de convivencia escolar.

Registro de entrevistas a apoderados y alumnos en casos de seguimientos de protocolos establecidos.

**Fortalezas:**

Se han instaurado procedimientos de modo que su ejecución no requiere supervisión constante: en caso de inasistencia de un docente los reemplazos tienen un foco pedagógico, frente a inasistencia de los estudiantes la Coordinación de Inspectoría aplica protocolos establecidos, las celebraciones de efemérides y actos cívicos están calendarizados. Frente a situaciones de convivencia escolar se aplican protocolos establecidos.

**Debilidades:**

Falta mayor compromiso de los docentes y que tomen las clases a tiempo.

***Estándar 2.5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento a la mejora continua.***

**Nivel:** Satisfactorio

**Argumentación:**

El director está atento y detecta aspectos del establecimiento que se pueden perfeccionar o mejorar, es autocrítico y está abierto a la crítica constructiva. Aborda las dificultades del establecimiento como oportunidades de mejora, con un espíritu constructivo, buscando las soluciones. Promueve que el equipo directivo y docentes identifiquen aspectos que deben mejorarse, asumiendo un rol activo en la resolución de conflictos.

**Evidencia:**

Encuestas/ entrevistas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados.

Contratación de Coaching Ontológico para apoyar al equipo de gestión y docentes.

Actas de Consejos de Profesores.

Registro de Entrevistas al personal.

Seminarios de capacitación en aspectos relevantes del desarrollo personal, por ejemplo, trabajo en equipo, manejo de las emociones.

**Fortalezas:**

El director se anticipa a posibles resistencias del personal e implementa acciones preventivas.

Conduce al establecimiento en busca de la excelencia, está atento a los aspectos que se puedan optimizar, investiga y aplica mejores métodos educativos y de gestión que se puedan implementar.

**Debilidades:**

Falta detectar a tiempo el desánimo y la resignación de algunos docentes respecto del aprendizaje de sus estudiantes.

Falta tiempo para detectar sistemáticamente con los docentes aspectos que deben mejorarse.

***Estándar 2.6. El director instauro un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.***

**Nivel:** satisfactorio

**Argumentación:**

El director instauro un ambiente laboral de compromiso y responsabilidad que se refleja en la prevalencia de una ética de trabajo alta: personal responsable, esforzado con iniciativa.

El director instauro un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal, logra conciliar un clima de trabajo exigente y desafiante con un clima laboral armónico.

Frena y aclara tempranamente los rumores que surgen entre el personal y enfrenta conflictos interpersonales para que no se agraven escuchando, mediando y colocando los límites que se requieran.

**Evidencia:**

Encuestas/ entrevistas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados.

Acta de los Consejos por ciclos y departamentos.

Actividades de entretención y autocuidado.

Registro de puntualidad y asistencia de los docentes.

Registro de planificaciones al día.

Registro de evaluaciones al día.

**Fortalezas:**

El director logra un alto grado de entusiasmo en el personal, fomenta el compromiso y liderazgo del equipo directivo, gestiona talleres para el desarrollo del trabajo en equipo.

**Debilidades:**

Falta mayor compromiso del personal docente en los aspectos de iniciativas que apoyen los aprendizajes de los estudiantes (concursos, ferias científicas, olimpiadas, etc)

***Estándar 2.7. El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante.***

**Nivel:** satisfactorio

**Argumentación:**

El director promueve el agrado y amor por la cultura a través de la actualización de diarios murales, uso de la biblioteca, exposiciones de los trabajos de los estudiantes, talleres extraprogramáticos, participación en campeonatos deportivos, concursos, banda instrumental, especialistas invitados, participación en ferias y concursos, salidas pedagógicas, café literarios, entre otros.

**Evidencia:**

Encuestas/ entrevistas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados.

Diarios murales actualizados permanentemente.

Registro de uso de biblioteca y actividades realizadas (cuenta cuentos).

Participación en campeonatos y exposición de copas ganadas.

Registro de asistencia a talleres extraprogramáticos.

Registro de asistencia a ferias científicas.

Exposición de trabajos.

Registro de salidas pedagógicas

Registro de asistencia de docentes a capacitaciones.

Registro de asistencia de equipo de gestión y jefes de departamentos a capacitaciones.

**Fortalezas:**

El director logra instaurar un clima cultural y académicamente desafiante a través de instancias que se llevan a cabo sistemáticamente: Festival de la voz, café literario, olimpiadas del saber.

El director entrega información actualizada a los docentes y asistentes respecto de métodos y estrategias de aprendizaje, comenta temas de actualidad, capacita a sus docentes e instaura una cultura de la reflexión.

El director entrega y planifica perfeccionamientos para su equipo de gestión y docentes.

El director está actualizado sobre políticas públicas en educación.

**Debilidades:**

Falta tiempo para asistir a seminarios, cursos, charlas.

Faltan convenios con instituciones culturales fuera de la comuna.

**7.11 Autoevaluación sub-dimensión planificación y gestión de resultados**

***Estándar 3.1. El establecimiento cuenta con Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la Institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.***

**Nivel:** Débil

**Argumentación:**

Nuestro establecimiento se encuentra ubicado en el *nivel de desarrollo débil* ya que se cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que fue actualizado hace dos años aproximadamente, pero no representa las necesidades, las metas y lineamientos formativos que el colegio está proyectando actualmente en su comunidad educativa. Uno de los principales motivos que explican esta situación es que hubo un cambio en la dirección del colegio el año 2013, selección que se realizó a través de concurso por la Alta Dirección Pública.

Actualmente, el principal desafío es a socializar con la comunidad escolar el PIE para desarrollar un proceso de adecuación y transformación de acuerdo a los objetivos estratégicos de la nueva gestión directiva y dar cabida a las exigencias emanadas de la legislación vigente.

**Evidencia:**

Proyecto Educativo Institucional

Registro de revisión y actualización del Proyecto Educativo

Medios de difusión del Proyecto Educativo.

Encuestas/ entrevistas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados.

**Fortalezas:**

El establecimiento solicita el compromiso de los apoderados y del personal con el PEI mediante un afirma que certifique que recibió el documento en el proceso de matrícula.

**Debilidades:**

Falta difusión del proyecto y adhesión a éste.

***Estándar 3.2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.***

**Nivel:** Incipiente

En el caso de los procesos internos de autoevaluación nuestro establecimiento corresponde al *nivel de desarrollo incipiente*.

**Argumentación:**

Falta realizar una que los resultados académicos tengan sentidos para los integrantes de la comunidad, sentido de pertenencia y compromiso y responsabilidad respecto de los resultados.

Falta dar cumplimiento al PIE desde el compromiso.

Falta generar un proceso sistemático de autoevaluación con los diferentes actores de la comunidad (docentes, apoderados, estudiantes, consejo escolar, etc)

Falta elaboración de informe diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades del colegio con datos y evidencias.

Finalmente falta hacer un análisis estratégico a través de una herramienta formal de análisis.

**Evidencia:**

Pautas de autoevaluación

Análisis estratégico

Informes de la Agencia de Calidad

Resultados de estándares de aprendizaje

Actas de consenso escolar

Actas de reuniones de equipo gestión

Actas consejo general de profesores

Encuesta de satisfacción de apoderados

Informe cuenta pública

Balance

Encuestas/ entrevistas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados.

**Fortalezas:**

El colegio está realizando un análisis estratégico con la información recogida en la autoevaluación a través del FODA institucional.

**Debilidades:**

Poco tiempo de la nueva gestión directiva que se encuentra en un proceso de observación, diagnóstico y creación de propuestas acordes a la realidad actual.

Falta generar una cultura escolar de autoevaluación y trabajo

***Estándar 3.3. El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.***

Nivel: Incipiente

**Argumento:**

Se cuenta con un plan de mejoramiento estratégico que explicita metas concretas y medibles, que ha sido preparado por el equipo de gestión. Falta la socialización, comprensión y compromiso por parte del cuerpo docente y la comunidad escolar.

Los profesores no logran comprender e interiorizar la complejidad y nivel de compromiso que implica el plan de mejoramiento actual.

**Evidencia:**

Plan de mejoramiento anual

Plan de mejoramiento a mediano plazo

Informe diagnóstico

Memorandum envío plan estratégico al Ministerio de Educación

Informe 1º Cuenta Pública 2014

Acta reuniones de consejo donde se informe y difunde el plan estratégico

Encuestas/ entrevistas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados.

**Fortalezas:**

El establecimiento difunde las principales metas y acciones a toda la Comunidad Educativa.

El Plan de mejoramiento formula las metas por orden de prioridad.

**Debilidades:**

Falta involucrar a toda la comunidad en el Plan de Mejoramiento a través de una hoja de ruta.

***Estándar 3.4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.***

Nivel: Incipiente

**Argumento:**

Falta de tiempo para monitorear el plan de mejoramiento

Falta una definición de roles y funciones, por lo que no se cuenta con encargados definidos para monitorear los procesos de mejora. Debido a lo anterior solo se supervisa algunas acciones y el grado de cumplimiento de las metas.

Falta registro formal del proceso de seguimiento y encargados designados o responsables.

**Evidencia:**

Plan de Mejoramiento

Indicadores y pautas de seguimiento del Plan de Mejoramiento

Reportes de seguimiento

Registro de apoyo externo

Entrevista a los encargados del seguimiento del Plan de Mejoramiento

Encuestas/ entrevistas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados.

**Fortalezas:**

El establecimiento prepara un sistema de monitoreo que contemple las metas intermedias que permitan evaluar es estado de avance de las metas anuales.

Se cuenta con un programa de control de gestión

**Debilidades:**

Falta apoyo externo especializado en control de gestión

Falta elaboración de informes escrito sbre el grado de cumplimiento de las acciones en forma trimestral y un informe escrito sobre las metas intermedias en forma semestral

***Estándar 3.5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.***

**Nivel:** Satisfactorio

**Argumentación:**

El Colegio cuenta con datos sistematizados y actualizados sobre características y contexto del establecimiento, resultados educativos, procesos relevantes administrativos, encuestas de satisfacción:

Evaluación de encuesta de satisfacción realizada por empresa externa a los apoderados con un 96% de satisfacción.

Porcentaje de cobertura curricular que bordea el 85%

Resultados en pruebas estandarizadas por sobre la media del nivel nacional  
Datos y seguimientos a ex alumnos, se está haciendo a partir del año en coordinación con orientación vocacional y las iniciativas de fomento

170 alumnos asisten a apoyo en PIE y al CDA (centro diagnóstico y atención)

Se han realizado encuestas relativas a la convivencia escolar switch en los primeros niveles de educación básica, pero no se monitoreado en el segundo ciclo de educación básica ni en enseñanza media.

**Evidencia:**

Encuestas/ entrevistas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados.

Inventario de recursos educativos y estado de equipamiento

Registros o bases con los datos e índices del Colegio

**Fortalezas:**

El establecimiento cuenta con datos sistematizados y mantiene una base de datos consolidada.

**Debilidades:**

Falta realizar encuestas que recopilen información respecto a la prevención de conductas de riesgos y de clima laboral.

***Estándar 3.6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.***

**Nivel:** Satisfactorio

**Argumentación:**

El sostenedor y equipo directivo comprenden la métrica de los principales indicadores usados en educación, analizan los datos recopilados considerando la evaluación de la distribución y la tendencia, comparaciones con el promedio nacional, con promedios nacionales o con estándares,

Se utilizan en forma sistemática los datos recopilados para monitorear y tomar decisiones en los distintos ámbitos de gestión con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas, la convivencia y satisfacción de los apoderados, reconocer a los profesores, detectar debilidades y necesidades, autoevaluar y definir metas, rendir cuentas, entre otros.

**Evidencia:**

Encuestas/ entrevistas al equipo directivo, sostenedor, equipo técnico pedagógico, docentes, estudiantes y apoderados.

Acta reuniones equipo directivo

Acta reuniones consejo escolar

Plan de mejoramiento

Informe diagnóstico

Presupuesto

**Fortalezas:**

El sostenedor y equipo directivo comprenden en profundidad los principales indicadores usados en educación, identificando los establecimientos que son un referente.

**Debilidades:**

El sostenedor y equipo directivo no utilizan en forma sistemática los datos recopilados para monitorear los procesos.

**VIII. CONCLUSIONES**

Los resultados de mediciones internas, como la prueba Simce y PSU, materializan de manera sostenida abismantes diferencias en los resultados de los alumnos y el nivel socioeconómico al cual pertenecen. Queda de manifiesto la evidente segregación del sistema en relación a la capacidad económica y cultural del alumno, sus familias y el entorno. A pesar de este primer obstáculo, al observar detenidamente los mejores resultados nacionales en este tipo de pruebas, aparecen discretamente dentro del ranking, establecimientos no solo particulares, sino que particulares subvencionados y municipales. Esto nos demuestra que aprendizajes de calidad son posibles independientemente de la situación socioeconómica o de vulnerabilidad de los alumnos. Si estos casos prueban que las posibilidades de cambio y mejoras en la gestión educativa interna de una escuela son una opción real, ¿qué hacen estas escuelas para hacer esa diferencia? ¿qué hace el estado por procurar que estas escuelas y sus alumnos no sean una excepción en los rankings?

Los esfuerzos del Estado se concentran en aspectos político-legislativos que construyan un contexto institucional establecido al desempeño y funcionamiento escolar. A partir de esta visión surgen entidades orientadas a estandarizar y fiscalizar las prácticas educativas a nivel nacional, entre ellas el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación que supervisan de manera continua a los establecimientos a nivel nacional. En este nuevo contexto las escuelas se enfrentan a grandes desafíos que pueden sobrepasar fácilmente sus capacidades de gestión en la medida que no sean capaces de anticipar y prever las amenazas y oportunidades de estos cambios.

Realizar el diagnóstico de las variables asociadas al mejoramiento escolar desde una perspectiva sistémica nos permitió conocer la percepción directa de los actores respecto de las variables asociadas a este proceso (asumiendo el grado de subjetividad a que está sujeta la información obtenida).

Al establecer el grado de relación entre las percepciones de los docentes y el discurso de los directivos respecto de las prácticas institucionales, encontramos que los directivos consideran relevantes todas las variables de esta área incluidas

en el Instrumento de evaluación, mientras que los docentes reflejan un menor grado de acuerdo con estas prácticas en relación a las pedagógicas.

Desde una mirada sistémica, falta mayor interrelación entre la percepción de los directivos y la evaluación docente respecto de las prácticas institucionales. Se deben fijar los criterios de logro para mejorar la percepción de las prácticas institucionales a través de sistemas de monitoreo.

Encontramos interesante la descripción de las variables del modelo de mejoramiento estratégico de las escuelas de Hopkinsy su correlación con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad ya que a través de los indicadores de calidad se puede realizar un diagnóstico cuyo resultado sea un insumo válido para generar el Plan de Mejoramiento Institucional.

El análisis de la gestión institucional y pedagógica del Liceo Simón Bolívar nos permitió realizar la síntesis diagnóstica por dimensiones y el análisis de la gestión institucional a partir del trabajo realizado con todos los estamentos de la Comunidad Educativa, validando el Plan de Mejoramiento Educativo propuesto.

Destacan los sellos educativos que la comunidad escolar trabajará en el ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años, el análisis de las fortalezas y debilidades de los procesos institucionales pedagógicos por área de proceso y de resultados y la formulación de Objetivos y Metas Estratégicas en relación a las necesidades y realidad de la Institución.

Seleccionar los estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos educacionales y sus Sostenedores nos permitió profundizar, a través de la autoevaluación, la sub-dimensión liderazgo del director y la planificación y gestión de Resultados.

Por último el trabajar el Plan de Mejoramiento nos permitió realizar las siguientes conclusiones por área:

**Gestión Pedagógica:**

El equipo de gestión del establecimiento gestiona un trabajo en equipo donde se pueden desarrollar lazos de confianza, con la finalidad de poder trabajar en pro de los estudiantes y cercanos a la comunidad.

Además visualizar en la comunidad escolar las altas expectativas de nuestros estudiantes con la visión de poder entregar al mundo de la educación superior personas integrales no solo llenas de conocimiento sino que además los puedan poner en práctica en su diario vivir siendo un aporte de la sociedad.

### **Liderazgo:**

La dirección del colegio genera espacios dentro de su equipo docente para que pueda manifestar sus logros y aprendizajes con sus estudiantes y así desarrollar instancias de cercanía en los diversos actores de la educación.

También el clima laboral se lidera con una cultura de buen trato donde se entregan las metas que se tienen como establecimiento para generar altas expectativas en su cuerpo docente y así transmitir las en sus estudiantes.

### **Convivencia escolar:**

Los estudiantes del Colegio Simón Bolívar tienen los espacios generados por la Dirección del establecimiento para poder compartir de forma integral mediante su ente representante como es el centro de alumnos que genera actividades como:

Elección de Centro de alumnos: Actividad que permite a los estudiantes postular a cargos y además presentar a la comunidad escolar sus proyectos de manera de poder unir y desarrollarse como comunidad

Alianzas de aniversario del colegio: Es una instancia donde los alumnos pueden compartir diversos aspectos mediante con sus pares y sus profesores, donde los talentos se despliegan para que el goce y el disfrute sea parte del desarrollo.

Tutorías: Los profesores jefes llevan a cabo el proyecto de tutorías con us estudiantes de manera de poder ir monitoreando el desempeño escolar y guiar en la toma de decisiones.

### **Gestión de recursos:**

La corporación de Salud y Educación de Las Condes gestiona diversos recursos para el área de formación y desarrollo del estudiante, siendo aprovechado en lo académico, vocacional y de orientación

Los programas externos trabajados desde la labor del profesor jefe articulan la gestión de recursos y la innovación pedagógica, para lograr que todos los estudiantes aprendan de manera significativa y para generar el ambiente necesario para el desafío escolar.

### **Área de Resultados:**

Los estudiantes del Simón Bolívar reciben tutorías de reforzamiento en aquellas áreas o asignaturas que se encuentran descendidos en comparación a sus pares, de esta manera se logra gestionar una nivelación en aquel grupo de niños que deben rendir pruebas externas.

Los profesores de asignaturas elaboran estrategias necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para el logro de los objetivos trazados.

Por último, este estudio nos permite concluir que el camino para la mejora está sin duda en la reflexión, análisis y monitoreo de las prácticas pedagógicas e institucionales a partir del trabajo en conjunto con todos los integrantes de la Comunidad Educativa.

## **IX. BIBLIOGRAFÍA**

1. Avalan lo anterior estudios sobre experiencias exitosas en sectores de pobreza: Escuelas efectivas en sectores de pobreza: efectividad escolar, un análisis comparado (Arancibia, 1992), Experiencias educacionales exitosas (Sancho y Arancibia, 1998), Quién dijo que no se puede? (Bellei, Muñoz, Pérez, Raczynski, 2004), Efectividad escolar y cambio educativo en Sectores de Pobreza (Raczynski y Muñoz, 2005).
2. Hopkins, David. Hacia una Buena Escuela, experiencias y lecciones, 2008, Área de Educación de Fundación Chile, 2008
3. Murillo, F. J. Una panorámica de la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. vol 1, núm. 1. 2003. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55110104.pdf>
4. González, P., Mizala, A. y Romaguera, P. (2002). Recursos diferenciados a la educación subvencionada en Chile. Serie Economía, 150, 1-42 [http://www.webmanager.cl/prontus\\_cea/cea\\_2002/site/asocfile/ASOCFILE120030325135657.pdf](http://www.webmanager.cl/prontus_cea/cea_2002/site/asocfile/ASOCFILE120030325135657.pdf)
5. Hopkins, David. Hacia una Buena Escuela, experiencias y lecciones, 2008, Área de Educación de Fundación Chile, 2008
6. OREALC/UNESCO. Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). Santiago de Chile. Santiago (2007). [http://www.oei.es/quipu/prelac\\_espanol.pdf](http://www.oei.es/quipu/prelac_espanol.pdf)
7. UNESCO. Informe de seguimiento de la Educación para Todos en el mundo. El imperativo de la calidad. UNESCO (2005). <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001501/150169s.pdf>
8. Murillo, F.J. La Investigación en Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela como motor para el incremento de la Calidad Educativa en Iberoamérica. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 3, 2005. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55110104.pdf>

9. Hopkins, David. *Hacia una Buena Escuela, experiencias y lecciones*, 2008, Área de Educación de Fundación Chile, 2008.
10. Marchesi, Alvaro. *Cambio educativo y evaluación de escuelas*. Buenos Aires, 2000. En: *Transatlántica de Educación*, Vol.1 No.1, pp. 44-53
11. De acuerdo a Hopkins (2008) "hay una clara distinción entre la evaluación interna y la externa: la primera se refiere a evaluaciones realizadas por la escuela, colegio u otro operador de la escuela, que comúnmente se conoce como evaluación por el maestro; y la segunda se refiere a un examen estandarizado nacional, calificado externamente. Aunque el equilibrio de las evaluaciones inevitablemente se moverá gradualmente de interna a externa a medida que los alumnos van pasando por distintas etapas escolares, existen sólidos argumentos de que la evaluación por el maestro debiera constituir el enfoque primordial de la evaluación, ya que puede ser muy confiable y se relaciona bien con el aprendizaje personalizado, apoya el profesionalismo docente y, a través de la moderación externa, promueve la transferencia de la innovación curricular entre las escuelas."
12. Un mayor coeficiente de Pearson indica que hay una mayor relación lineal entre la variable o dimensión evaluada y el resultado total del instrumento de evaluación.

Gil-García, A., Muñiz, M., & Delgado, A. (2008). *El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior*. *Scielo*.

Habermas, J. (2010). *Ciencia y Técnica como "ideología"*. Madrid: Editorial Tecnos.

Marfán, J., Muñoz, G., & Weinstein, J. (2012). *Liderazgo directivo y prácticas docentes: evidencias a partir del caso chileno*.

Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. *Actualidades investigativas en educación*

<http://revista.inie.ucr.ac.cr>. Volumen 9, Número 2, Año 2009,  
ISSN 1409-4703, 2.

Muchielli, A. (1996). *Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales*. Madrid: Síntesis.

Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del Liderazgo en Educación, líderes escolares un tesoro para la educación*. Santiago: OREALC/UNESCO .

Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del Liderazgo en Educación: Líderes escolares, un tesoro para la educación*. Santiago: OREALC/ UNESCO CHILE.

Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNlrevista Vol 1, n°3. Universidad de Viña del Mar, Chile*.

San Saturnino, N., & Goicochea, J. (2013). Liderazgo Transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en ciclos formativos de grado superior. *Revista de Educación, 362.*, 594-622.

Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología.

Weinstein , J., & Muñoz, G. (2012). Seis afirmaciones desde la evidencia sobre la dirección escolar en Chile. En J. Weinstein, & G. Muñoz, *¿QUÉ SABEMOS SOBRE LOS DIRECTORES DE ESCUELA EN CHILE?* (págs. 9-16). Santiago: Impreso en Salesianos Impresores S. A.