



UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
AUTÓNOMA



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

## **TRABAJO DE GRADO II**

---

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN  
DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO LICEO A-1  
OCTAVIO PALMA PÉREZ**

ALUMNAS: MARIA CRISTINA HERNÁNDEZ DIAZ

LUCILA DEL CARMEN VARGAS ORELLANA

Arica, Octubre de 2012

## **Índice**

<b>Introducción</b>	4
<b>Marco Teórico</b>	6
• Conceptualización	7
• Aproximación al concepto de Orientación	7
• Modalidades de Orientación	11
• El contexto normativo	13
• Competencias y formación	15
• Orientación y educación	17
• Como motivar a los estudiantes	19
• Características de las escuelas eficaces	22
<b>Dimensionamiento del Establecimiento</b>	23
• Antecedentes Generales del Establecimiento	23
• Diagnóstico general	23
• Diagnóstico Específico	25
<b>Análisis del Diagnóstico Situacional</b>	27
• Área Liderazgo	27
• Área Gestión Curricular	28
• Área convivencia escolar y apoyo a los estudiantes	32
• Área gestión de recursos	34

**Desarrollo de descriptores -Análisis de los Resultados**

<b>Y Plan de Mejoramiento Educativo</b>	<b>37</b>
• Dimensión Liderazgo	37
• Dimensión gestión curricular	38
• Dimensión Gestión de la convivencia	41
• Dimensión Gestión de Recursos	44
<b>Bibliografía</b>	<b>45</b>

## I. INTRODUCCIÓN

La actualidad representa una instancia de profundos desafíos en el ámbito educativo, sobre todo en lo referente a los planteamientos institucionales, entendiéndose estos como el Proyecto Educativo Institucional, el proyecto Curricular y el Manual de Convivencia escolar.

De acuerdo a Lamaitre, M.J. (2003) es necesario revisar, mejorar o considerar nuevas estrategias, como una respuesta a las demandas de una Educación Moderna.

La comunidad del Liceo Octavio Palma P. adhiere a la concepción de la gestión escolar como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos institucionales, que se llevan a cabo a través de todos los ámbitos de actividad, y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de implementarlas (Antunez, 2002).

Siendo Profesora de Educación Física y con postítulo de Orientadora encuentro que es necesario investigar para jerarquizar a través de un diagnóstico los problemas del ámbito académico asociados a la Orientación vocacional de los alumnos de cuarto año medio permitiendo así mejorar las acciones del ámbito del gobierno institucional que se refieren a optimizar la interacción de la escuela con el exterior tales como autoridades educativas, autoridades municipales, asociaciones de padres de familia, instituciones de educación superior y técnico profesionales de apoyo externo al Liceo.

El Liceo A- 1 debido a la alta demanda no realiza actividades de extensión para captar alumnos, lo que genera falta de conocimiento del entorno por el quehacer de un Liceo emblemático en la región. La Tercera (2011, 4 de Enero). Ranking de colegios: Grange ocupa por primera vez el primer lugar. La Tercera, p.6

Por las razones señaladas, esta investigación debe ser un efectivo aporte a la Administración Escolar Municipal (DAEM) al favorecer como instancia para

promover y llevar a cabo adecuadamente las tareas de motivación, dinamización, coordinación de las actividades de todos los miembros del equipo y de conducción del grupo en función de las decisiones del propio grupo cual es mejorar la Orientación vocacional de los alumnos de cuarto medio y segundo, considerando las peculiaridades de nuestra propia institución, de características bien diferentes a otras.

El presente documento se forma por cinco capítulos. En el primero se muestra en la Introducción la contextualización general de la problemática así como la justificación.

El segundo capítulo titulado Marco Teórico, reúne la información nacional e internacional revisada para conocer profundamente la temática a tratar. Se abordan los temas de las mejoras en la educación media en Chile planes de Orientación Vocacional que existen, el rol de la Orientación vocacional y el marco normativo que la rige.

En el tercer capítulo se concentran el Dimensionamiento del establecimiento, datos que dicen relación con su historia, resultados académicos, infraestructura y recursos humanos entre otros.

En el cuarto capítulo está el Análisis del diagnóstico Situacional y desarrollo de los descriptores.

Finalmente encontramos en el ultimo capitulo el Análisis de los resultados y el Plan de mejoramiento

## II. MARCO TEORICO

La potenciación de la autonomía institucional, más allá de las posibilidades que ahora permite (existencia de Consejos Escolares, progresiva autonomía económica, elección de cargos directivos, aprobación de planteamientos institucionales – PCC, Programación Anual–, modificación del horario) y de las que en un futuro se desarrollen, supone de hecho una transformación profunda que afecta tanto al funcionamiento del sistema como a las formas de organización institucional y a la actuación de las personas que participan de esa realidad.

La progresiva configuración de un modelo de centros educativos autónomos en el marco de las escuelas inteligentes, las cuales se caracterizan por reflexionar sobre sus logros académicos y formativos nos lleva a que las instituciones educativas sean las más interesadas en conocer, cuando éstos tienen la capacidad de decidir aspectos de su organización y funcionamiento si las actuaciones que han decidido producen los resultados esperados y si los mismos responden a compromisos previos.

“El centro educativo autónomo debe establecer sus propios planteamientos de acuerdo al contexto, a su historia institucional y a su cultura organizativa. Su identidad queda así ligada a su capacidad para analizar la realidad y para dar respuesta a demandas e inquietudes existentes” (Gairín, 1993a: 66).

En estas circunstancias nos parece insoslayable no hablar y practicar la evaluación institucional.

En las siguientes páginas se presentan varias definiciones, conceptos previos, proposiciones y postulados que intentan obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que existe sobre la educación en valores centrada en los procesos de orientación vocacional de los estudiantes de enseñanza media.

Estos elementos permiten situar nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos que en el caso particular de nuestro Liceo centra la preocupación en el proceso de Orientación vocacional de los alumnos que están próximos a completar la enseñanza media humanística científica.

## 2.1. Conceptualización, contextos de intervención y objetivos de la Orientación

### 2.1.1. Aproximación al concepto de orientación

Desde los orígenes de la Orientación formal aparecen diferentes conceptos muchos no asociados al campo educativo y a la función docente.

De acuerdo con Martínez de Codès (1998:3), el concepto de orientación, sus funciones y el modo de planificarla fueron, desde el comienzo, imprecisos, problemáticos y, con frecuencia, contradictorios. Atendiendo la complejidad de este término, es necesario recurrir a una diversidad de fuentes y perspectivas que nos ayuden a aproximarnos a su definición.

No existe una definición única acerca de la orientación educativa, sin embargo, tratare de organizar los conceptos de acuerdo a su ubicación histórica, los objetivos que se persiguen, las áreas que se indagan los principios en que se basa, las funciones que se comparten y en definitiva acercarnos lo más posible a una mejor comprensión de nuestros objetivos.

Siguiendo un criterio histórico señalare que la orientación surgió enfocada a la selección de personal, de ahí el termino orientación profesional y vocacional más tarde fue tomando fuerza la educación psicológica de la persona dando lugar al enfoque de la orientación personal; la orientación como proceso de guía y ayuda en determinados momentos en la escuela conforma la orientación escolar. Todas ellas están interrelacionadas y normalmente la orientación se dirige al individuo como un todo y esa unidad en los últimos años ha originado la orientación educativa, aspectos que vamos a tratar seguidamente.

Refiriéndonos en particular a la Orientación Profesional o vocacional, los antecedentes históricos sobre la orientación constituyen una de las principales razones para quienes se interesaban por ella y manifiestan la significación parcializada, y limitada a un área de atención del sujeto que le atribuyeron al principio. De hecho, los primeros enfoques consideraban a la orientación como un hecho puntual enfocado a la orientación profesional, particularmente asociada a la selección de personal de allí el nombre de Orientación vocacional y profesional. López, (2005 p. 30 )

Parsons (1909) es el primero que consideró a la orientación como orientación profesional tratando de ayudar y clarificar la toma de decisiones de los alumnos. Aunque la ayuda que ofrece es externa al sistema educativo tiene una clara intención educativa y compensadora de desigualdades. Para Parsons el objetivo de la orientación es estudiar las características del individuo para desempeñar una profesión y los requisitos de la misma para llevarla a cabo eficientemente.

Jones (1964: 50-57) citado por Molina (2003) fue también uno de los primeros en centrar la orientación como una ayuda y asesoría para la toma de decisiones. En su obra afirma que en la vida se dan muchas situaciones críticas en las cuales deben adoptarse decisiones importantes y de gran alcance. Por ello es necesario proporcionar, en cierta medida, ayuda adecuada para decidir acertadamente.

De esta forma, Jacobson, Reavis, citados por Vital (1976) considera a la orientación como un servicio dirigido a ayudar a los alumnos para que seleccionen inteligentemente, entre varias alternativas, la que se corresponda con sus habilidades, potencialidades y limitaciones.

En la misma línea de quiénes sostienen la toma de decisiones como el centro y objeto de orientación, Johnston (1977) citado por Molina (2003), expresa: "la orientación es la ayuda que se presta a las personas para que resuelvan sus problemas y tomen decisiones prudentes".



Desde el mismo enfoque, Álvarez González, M. (1995:36) señala que: “La orientación profesional es un proceso sistemático de ayuda, dirigida a todas las personas en período formativo, de desempeño profesional y de tiempo libre, con la finalidad de desarrollar en ellas, aquellas conductas vocacionales que les preparen para la vida adulta, mediante una intervención continuada y técnica, basada en los principios de prevención, desarrollo e intervención social, con la implicación de los agentes educativo socio profesionales”

Para Ayala (1998), la orientación es un proceso de relación con el alumno, siendo la meta el esclarecimiento de la” identidad vocacional”, estimulando la capacidad de decisión y buscando la satisfacción de sus necesidades internas de orientación, y la realidad exterior le presenta.

Delgado Sánchez (2005) indica que la finalidad última de la orientación, es contribuir a la madurez del alumno como persona, siendo el currículo el vehículo adecuado para ello.

Álvarez, et al. (1998:67) señala que desde el punto de vista constructivista la orientación constituye la suma total de experiencias dirigidas al máximo desarrollo del sujeto en las áreas personal escolar, vocacional y/o profesional, las cuales se funden interactivamente en una concepción holística de la personalidad.

Del conjunto de conceptos señalados puedo señalar que la concepción actual de orientación integral viene a sustituir el esquema tradicional que limitaba la acción de la orientación a la intervención en alumnos con dificultades, lo que se ajusta al criterio clínico.

Hoy el contexto del alumno es tomado en consideración y trasciende el ámbito escolar. Así, la orientación se concibe como un conjunto de actividades preventivas, de desarrollo y atención a los sujetos en formación que integra a los agentes educativos (padres, familia y comunidad).

La orientación requiere estrategias y programas de intervención dirigidos a atender la diversidad de alumnos, siendo no sólo de competencia del Orientador, sino de

todos los miembros de la comunidad educativa, donde le compete al Director y directivos la importante labor de permear el contenido de los planteamientos institucionales con las estrategias señaladas.

En este sentido debemos considerar que una unidad educativa como grupo organizado busca la consecución de los objetivos de orden profesional que se pretenden, además de conseguir un buen clima de trabajo entre las personas que la forman. Como señala Antúnez (2012), el papel del director y los directivos es determinante en promover relaciones interpersonales satisfactorias, en un ambiente favorecedor del crecimiento personal y profesional.

Como profesora con amplia experiencia profesional considero que en el contexto en que se desenvuelve el Liceo "Octavio Palma Pérez", es claramente escenificado por las legítimas demandas de los estudiantes a nivel nacional, las que han sido replicadas en el concierto regional por los estudiantes de este emblemático liceo. En este contexto y atendiendo las características del colectivo docente, el estilo directivo más adecuado es el democrático. Un estilo directivo ajeno al asambleísmo y a la dependencia del nivel central que coarta la autonomía y efectiva atención de las reales necesidades de nuestros usuarios.

Este estilo directivo claramente promueve la innovación con definida representación de la comunidad educativa ante las autoridades educativas que hasta ahora no han dado respuestas las demandas de los estudiantes. Por ello es necesario involucrar a la comunidad educativa a partir de la acción de coordinación del director en los planes de mejora como el que se promueve en la orientación educacional de los alumnos de cuarto año medio en la presente investigación.

A la luz de todo lo expuesto mi posición personal se ajusta a la concepción de la orientación educativa, como el proceso de asistencia al sujeto en sus múltiples facetas, (de ahí los distintos tipos de orientación) a lo largo de toda su vida, para ayudarlo a lograr un conocimiento adecuado de sí mismo, una consolidación de sus valores y una óptima relación social que permita ejercer su derecho a ser feliz.

Finalmente es necesario considerar que el papel de los directores en una unidad educativa consiste en esencia en ayudar al grupo a conciliar la aspiración de alcanzar los objetivos de orden profesional en el marco de un buen clima de trabajo fundado en satisfactorias y mejores relaciones interpersonales. Esta consideración nos lleva a comprometer los esfuerzos directivos para favorecer un ambiente óptimo para el desarrollo personal y profesional de los docentes. Por ello resulta determinante si queremos formular o reformular un plan de orientación vocacional, analizar las implicancias organizativas para el centro a partir del rol del director y los integrantes del equipo directivo.

#### 2.1.2. Modalidades de orientación

Para López Urquizar y Sola Martínez (2003) existen diferentes modalidades de Orientación según la escuela filosófica a la que el orientador se adscribe. Estas modalidades según Barry, R. y Wolf, B. (1957:39-52) serían:

- Educativo-Vocacional: Sirve de ayuda a la hora de elección de oportunidades educativas y vocacionales.
- De servicios: Presta ayuda mediante los distintos servicios organizados al Efecto.
- Consejo: Dirigida a la solución de problemas personales.
- De ajuste o Adaptación: Encaminada a la integración en el grupo.
- Centrada en el problema: Polariza su misión en las técnicas de Orientación.
- Educativa: Se interesa en la recogida de datos y el diseño de programas.
- De desarrollo: Resolución de los problemas en un proceso continuo.
- Integrado: Concede importancia al autoconocimiento y al autodesarrollo.

Es fácil comprobar que hay diferentes enfoques y matices en el momento de definir la orientación, pero se confirma la afirmación inicial de que en todas ellas subyace la noción de ayuda que debe llegar a todas las personas, de guía, además se trata de un "proceso", tiene una finalidad común: el desarrollo personal, social y profesional del individuo en su contexto, debe producirse a lo largo de toda la vida de los sujetos y precisa de la intervención de un agente externo, preferentemente un profesional de la orientación.

Pienso que los orientadores de establecimientos de enseñanza media somos, potencialmente, agentes centrales en los establecimientos en la definición de oferta para la continuación de la formación de los estudiantes, revirtiendo o aminorando la brecha entre los sistemas de educación media y superior. En los orientadores no sólo recae la tarea de generar procesos de elaboración de sentido para la definición de las trayectorias formativas de los alumnos, que sean capaces de contrarrestar la tendencia hacia la asimilación pasiva de expectativas del medio así como a la información de mercado, las que no necesariamente se ajustan a su realidad basándose muchas veces en una publicidad engañosa que tiene como norte la captación de alumnos y talentos más allá de satisfacer sus motivaciones profesionales .

Entonces, el orientador es el profesional capacitado para guiar dicho proceso, aunque hay acuerdo en que se trata de una responsabilidad que, finalmente, compete a toda la comunidad educativa. Sin embargo no deja de preocuparnos que en el contexto de una educación municipalizada basada en el control de subvenciones, muchas veces se asignen a los orientadores tareas alejadas del real aporte que pueden hacer en la gestión escolar. Un ejemplo es la tarea de control del Programa de alimentación escolar (PAE) que saca gran parte del día a los Orientadores de su oficina afectando el buen desempeño en lo que se refiere a atención individual de casos.

### 2.1.3. El contexto normativo

La primera consideración destacable en la labor orientadora actual, es la mayor claridad de la normativa legal que gradualmente regula el marco de acción del proceso orientador y el rol del director y equipo directivo en esta tarea.

"La Orientación es un proceso consustancial a la Educación", se afirma en la Circular N° 600, del 18 de Febrero de 1991, del MINEDUC. Esto significa que la Orientación es de la misma sustancia, naturaleza o esencia que la Educación. La Orientación como la Educación, en cuanto participan de un mismo proceso, comparte objetivos y se necesitan recíprocamente. Se establece así una relación dialógica.

Hoy existen los siguientes instrumentos jurídicos reguladores de la función educativa consustancial al proceso de orientación escolar, los cuales han definido de mejor manera el contexto de acción de la orientación escolar y por ende, la orientación vocacional .

- Constitución Política, art.19, nro.10-11 (derecho a la educación y libertad de enseñanza).
- LOCE Ley orgánica constitucional de educación. (1990) que regula el sistema de educación superior (requisitos de la oferta, grados, etc.)
- LGE –Ley general de educación (2009), que regula deberes y derechos de los diversos actores; organización de niveles y modalidades y requisitos de egreso en EP, EB y EM
- Estatuto docente (ley 19.070, de 1994); Código del Trabajo
- Legislación administración municipal de escuelas básicas y liceos de enseñanza media (1980), traspasa servicios públicos nacionales a las municipalidades.

- Decreto ley 3166, de 1980 (liceos EMTP administrados por Corporaciones)
- Ley 20.248/2008 (Ley de Subvención Escolar Preferencial SEP)
- Decretos OF-CMO Educación básica (40/1996 y 232/2002) y Media (220/1998)
- DFL 2 de 1998 (Ley de Subvenciones)
- Ley 19979, que modifica la ley 19532 (JEC).

Pese a la red de elementos jurídicos que marcan el rayado del proceso educativo, es la Ley 20370 promulgada el 17 de Septiembre del 2009 la que especifica con mayor claridad el rol del Orientador cuando en su artículo 10 letra c señala” Por su parte, son deberes de los profesionales de la educación ejercer la función docente en forma idónea y responsable; orientar vocacionalmente a sus alumnos cuando corresponda” Es claro el sentido generalizador de la labor de orientación vocacional que en el texto no se circunscribe el rol del Orientador exclusivamente ,sino a todos los profesionales de la educación. BCN. Legislación Chilena (2011)

Esta normativa viene a reducir en gran medida el efecto de dispersión en las labores que cumplen los Orientadores. Así los Orientadores en la práctica no cumplen un gran número de funciones o tareas administrativas que corresponden a otro personal docente centrándose en aquellas inherentes al cargo. También encontramos en la práctica, que surgen en los establecimientos educacionales otros profesionales como psicólogos educacionales y asistentes sociales, quienes asumen roles y tareas que ya no distraen a los orientadores de su labor.

La misma Ley 20370 más adelante en el mismo artículo letra e) señala: “Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de estos. Para el mejor cumplimiento de estos objetivos los miembros de estos equipos de

los establecimientos subvencionados o que reciben aportes del Estado deberán realizar supervisión pedagógica en el aula.”

Esta disposición jurídica genera los espacios para que el Director y los equipos directivos acompañen a los docentes en el aula para informar las características de su desempeño buscando optimizar su labor a través de una asistencia propositiva y colaborativa en beneficio de los alumnos.

#### 2.1.4. Competencias y formación

En Chile, hasta 2002, en todos los establecimientos de más de 500 alumnos se contaba con orientadores o encargados de orientación. Entre ellos, el 88% tenía formación específica y la población de orientadores se compone en un 66% por mujeres y en un 61% por personas mayores a 45 años (PIIE, 2002).

En la asamblea general de la Asociación Internacional para la Orientación Educativa y Profesional (AIOEP), realizada en Berna en 2003, se identificaron 10 competencias indispensables para el buen ejercicio de la acción orientadora, en el marco de las transformaciones que ha sufrido la educación inicial en el mundo. De esas competencias, un estudio encargado por Chilecalifica (Márquez et al., 2005) concluye que los programas académicos chilenos destinados a la formación de orientadores abarcan centralmente consejería, orientación educativa y consulta y coordinación.

De las siete restantes, cuatro de ellas (desarrollo de la carrera, gestión de la información, desarrollo grupal y comunitario y desarrollo del empleo) están por lo general ausentes, y tres (diagnóstico, investigación, y evaluación y gestión de programas y servicios) se presentan de forma muy marginal y sólo en algunos programas de pos título o magíster, siendo justamente las competencias ausentes las que permitirían el contacto de la labor de orientación con la sociedad en dos de los campos más relevantes para sus objetivos: educación superior y mundo laboral.

En otro de los estudios consultados (Rossetti ,2003)se puede reconocer que los orientadores son profesionales capacitados para generar vínculos, o bien aprovechar los existentes, con organismos como redes de salud, de prevención de drogas, de políticas sociales focalizadas, entre otros, pero: “(cuentan con) casi nulos contactos con el mundo laboral, empresas, asociaciones de empresarios, OMIL y otros organismos que proveen información en materia laboral-profesional.

Tomando en cuenta la masificación que caracteriza el proceso de modernización educacional en Chile, a partir del año 1990 ,existe clara evidencia de carencias de programas de difusión al interior de los establecimientos educacionales en relación a los programas de educación superior ,charlas de instituciones de educación ,ferias y exposiciones vocacionales, actividades que en gran medida ,son asumidas por las mismas instituciones con orientación a sus fines comerciales más que atender las necesidades de los alumnos.

Por otro lado, la orientación entendida como una labor de apoyo al proceso educativo no se ejerce independientemente de las otras actividades en el interior de un establecimiento. Por ello, se espera que la orientación no sólo esté presente en el resto de las actividades formativas (por ejemplo, a partir de los objetivos fundamentales transversales), sino que la organización de diversas estructuras de trabajo entre los agentes educativos posibilita abrir canales para facilitar el impacto de la orientación en la globalidad del proceso.

Andaur( Artículo del PIIE) comenta que: “si bien se establece que la labor de orientación debe ser una función compartida con todos los integrantes del liceo, el orientador tiende a concentrar su trabajo en la atención directa a los alumnos, y su trabajo en términos de orientación vocacional y laboral está enfocado a promover el término de la escolaridad y la continuación de estudios, de preferencia universitarios, sin mayor referencia a las condiciones requeridas para llevar a cabo el proyecto y el contexto en el cual deberá desempeñarse” (Andaur, 2005).

El hecho de privilegiar la atención directa en escenarios donde la proporción entre orientadores y alumnos y es de uno a 600 o más, impacta en que un 74% de los



estudiantes no conoce al orientador y un 78% nunca ha conversado con él (PIIE, 2002). Pero también redunda en pocas instancias para poder definir estrategias comunes entre profesores de aula, jefes de Unidad Técnico Pedagógica (UTP) y profesores jefes, y en la posibilidad de instalar en otros ámbitos de la educación la orientación vocacional-profesional.

#### 2.1.5. Orientación e información sobre educación superior

Un estudio de CIEPLA precisó distintas formas de segmentación en el acceso y uso de la información sobre educación superior, las que impactan en la toma de decisiones de los postulantes. Las que aparecieron como las más relevantes fueron: el nivel socioeconómico (NSE) de la familia, el puntaje en las Pruebas de selección Universitaria (PSU) del propio estudiante, el tipo de enseñanza que se brinda en su establecimiento (técnico-profesional o científico-humanista) y si el postulante es recién egresado de enseñanza media o no (Raczynski y Canales, 2000).

Pensamos que además de las dimensiones señaladas anteriormente, el desigual acceso de los alumnos se ve también condicionado por algunos aspectos de la cultura de la educación superior chilena que prima en ciertos establecimientos educacionales secundarios.

Por ejemplo, hay colegios donde se evidencian barreras para que los jóvenes conozcan toda la gama de opciones disponibles, ya sea por vínculos directos entre colegios e instituciones de educación superior o porque la disponibilidad de dicha información podría implicar al establecimiento una importante fuga de matrícula. Asimismo, la “cultura de prestigio” de ciertos establecimientos secundarios (como los colegios particulares o muchos de los denominados “liceos emblemáticos”) a menudo pasa por alto la información respecto de la enseñanza técnico-profesional.

Hoy, los estudiantes esperan y demandan que el establecimiento educacional actúe como fuente intermediadora de información y, especialmente, que tienda a buscar soluciones a las necesidades que no pueden ser abordadas de manera satisfactoria por las redes sociales familiares. Esta expectativa es particularmente clara en el segmento poblacional con menor capital económico, cultural y social; la mayoría de las veces se hace demanda concreta y se dirige al orientador mismo.

A partir de esta evidencia sobre cómo se prioriza y organiza el trabajo de orientación vocacional-profesional, resulta comprensible que la función de canales de información de los establecimientos sea generalmente mal evaluada (Raczynski y Canales, 2000).

Las expectativas de los alumnos y sus familias están enfocadas, por lo general, hacia carreras de educación superior tradicionales, incluso cuando se percibe crecientemente que, en la actualidad, ellas ya no garantizan del mismo modo el acceso al trabajo. Por ello se señala que “a pesar de su genuino interés (de los orientadores) en que los jóvenes continúen estudios, son pocas las referencias

al vasto universo de centros de formación técnica (CFT), institutos profesionales (IP), instituciones castrenses de las Fuerzas Armadas y de orden, predominando para ello la relación educación superior = universidad” (Raczynski y Canales, 2000).

Aparecen entonces en el imaginario social algunas representaciones fuertemente instaladas que enfatizan el valor de las carreras profesionales y se transforman en demandas concretas hacia el establecimiento. Se asume que la obtención de una profesión trae como efecto movilidad social ascendente, aminorando la atención respecto de otras variables que también podrían facilitar dicha movilidad. Estas condiciones resultan de la propia dinámica que ha asumido la estratificación de la sociedad chilena en el pasado, y se ven reforzados por la carencia de medios efectivos para desmitificarlos y proveer de una observación más pertinente en el actual contexto. En el caso de la orientación vocacional-profesional, son

justamente los orientadores los llamados a entregar las herramientas a los estudiantes para que puedan analizar su contexto y no tomar sus decisiones sobre la base de imaginarios y representaciones que no necesariamente encuentran fundamentos en su situación actual.

En la mayor parte de la literatura revisada el manejo y acceso a la información actualizada y pertinente es evaluada como un aspecto central para la toma de decisiones de los estudiantes.

Para los alumnos provenientes de estratos socioeconómicos bajos esta condición es aun más importante, pues recae en el orientador la tarea de ilustrar a los alumnos sobre oportunidades que tengan en cuenta la correspondencia entre el perfil sociocultural de los alumnos y la valoración de las opciones que ofrece el mercado ,protegiéndolos de la publicidad engañosa que muchas veces oculta la condición de acreditación de instituciones de educación superior mal evaluadas o cuestionadas ante la opinión pública. Lagos (2008 p. 210)

#### 2.1.6.. ¿Cómo motivar a los estudiantes?

Sin tratar de conceptualizar qué se entiende por motivación, pues definiciones abundan. Puedo señalar que la motivación está directamente relacionada con los logros de aprendizaje. Mucho tiene que ver la propia motivación del profesor en relación a la disciplina que enseña, la función docente y sus propias convicciones sobre la enseñanza y los aprendizajes. Todo tiene directa influencia en los aprendizajes, por tanto, podemos decir que mientras más motivado esté el estudiante más aprenderá. En otras palabras, cuando se aprende de manera significativa se evidencia un fuerte componente motivacional, por lo que la automotivación se incrementa de manera natural.

La optimización de la motivación y la autoestima del alumnado requieren la colaboración de los diversos sectores de la comunidad educativa. Familias, profesores y estudiantes deben poner algo de su parte para convertir el proceso

de enseñanza y aprendizaje en sugerente y atractivo. El rol directivo es determinante en tal sentido ,por ello pienso que esta investigación puede ser un valioso aporte para intervenir la estructura de la organización promoviendo la articulación de los objetivos personales de los docentes con los objetivos institucionales asociados al proceso de orientación vocacional de los alumnos de cuarto año de enseñanza media

Fernando Vera (2006), destaca los siguientes consejos prácticos para motivar a los alumnos:

1. Motive de manera intrínseca más que extrínseca. Si necesita recurrir a estímulos externos, sea breve.
2. Establezca un buen rapport a través de una comunicación franca y clara.
3. Considere los intereses de los estudiantes e incorpórelos en las unidades de aprendizaje.
4. Sea optimista transmitiendo siempre vibras positivas en el entorno.
5. Comunique los objetivos de aprendizaje con claridad.
6. Negocie con los estudiantes para asegurar el éxito de los objetivos de aprendizaje.
7. Diversifique las situaciones de aprendizaje. (De este modo logrará que los estudiantes que saben más o menos se beneficien siempre).
8. Ayude a los estudiantes a lograr los objetivos de aprendizaje de manera colaborativa.
9. Cree ambientes propicios para que fluya la imaginación y la creatividad.
10. Promueva una actitud ganadora sinergizando el potencial a través del trabajo en equipo.
11. Suavice la corrección de errores, alentando la autocorrección.

12. Evite la clase frontal optando por metodologías activas.
13. Llene el aula de emociones y sentimientos positivos.
14. Anime a los estudiantes a entender que el éxito y/o fracaso académico se debe a los propios esfuerzos.

Es necesario observar el proceso educativo centrandolo como foco al alumno y sus necesidades vocacionales. Articular este elemento con la convicción que la educación es un factor que promueve la movilidad social, especialmente en alumnos del segmento escolar municipalizado es un factor que puede garantizar la auto motivación del alumno, el afán de logro y la responsabilidad capaz de llevar al alumno más tarde a alcanzar una mejor calidad de vida.

El comportamiento de un estudiante en un momento determinado está determinado en gran medida por el autoconcepto que posea en ese momento. Bandura (1977) señala que el sujeto anticipa el resultado de su conducta a partir de las creencias y valoraciones que hace de sus capacidades; es decir, genera expectativas bien de éxito, bien de fracaso, que repercutirán sobre su motivación y rendimiento.

Por otra parte, hemos observado en el ejercicio profesional como directivo que existe una clara correlación entre la autoestima (valoración positiva o negativa del autoconcepto) y el locus de control. En la medida que desarrollemos la autoestima de los alumnos también mejoraremos su atribución causal. Así, tenemos que los sujetos con baja autoestima suelen atribuir sus éxitos a factores externos e incontrolables (el azar) y sus fracasos a factores internos estables e incontrolables (baja capacidad), mientras que los sujetos con alta autoestima suelen atribuir sus éxitos a factores internos y estables (capacidad) o a factores internos, inestables y controlable (esfuerzo) y sus fracasos a factores internos y controlables (falta de esfuerzo).

Para lograr la motivación del alumno es necesario, pues, tener en cuenta tanto las capacidades reales como las creencias personales sobre las propias

capacidades que el alumno tiene. El rendimiento del estudiante no depende tanto de la capacidad real como de la capacidad creída o percibida. Como señala Bandura (1987), existe una notable diferencia entre poseer una capacidad y saber utilizarla en situaciones diversas.

Hoy sabemos que existe una clara correlación entre la autovaloración de los alumnos y sus logros académicos, alumnos que sienten que son capaces de lograr las metas que se proponen demuestran altos rendimientos académicos .Resulta entonces necesario valorar la cultura de los jóvenes y respetar sus intenciones ,sus anhelos y sueños .Esta acción puede ser determinante en despertar la automotivación y compromiso con un proyecto y estilo de vida .La escuela es el espacio donde esta conciliación debe operar y son los directores y directivos los llamados a generar las condiciones más favorables a través de una eficiente gestión de procesos y recursos .

Es este sentido, pienso que la oportunidad de acceder al conocimiento a través de esta oportunidad de perfeccionamiento continuo a través del Diplomado Dirección de centros para la innovación educativa, es un incentivo para generar un efectivo espacio de mejora en las acciones de orientación vocacional del Liceo Octavio Palma Pérez

#### 2.1.7 Características esenciales de las escuelas eficaces

Con el objetivo de incrementar la calidad de los servicios educativos, desde hace algunos años se inicio un movimiento internacional para desarrollar escuelas eficaces, las cuales, debido a sus características particulares, impulsaban el crecimiento académico de los estudiantes, ayudándolos a alcanzar las metas planteadas para ellos.

Muchos han sido los dedicados a investigar qué es lo que hacen estas escuelas que las diferencian del resto, encontrando que en las instituciones sobresalientes se maneja el trabajo en equipo, objetivos y metas en común, disposición al trabajo colaborativo, responsabilidad compartida, practican y viven los valores, poseen

alta expectativas y se encuentran en procesos permanentes de capacitación (González-Palma, 2005).

Michael Fullan es uno de los investigadores más reconocidos en el campo de la transformación escolar a nivel mundial, agregando que en las escuelas eficaces se promueve el contacto entre docentes con el fin de que trabajen de una manera colaborativa, planificando en conjunto y encontrando caminos creativos para aprovechar al máximo el tiempo y apoyarse mutuamente en la consecución de las actividades planeadas y el logro de los objetivos, además de organizar reuniones periódicas para compartir ideas e información; siempre contando con el apoyo y coordinación de la dirección escolar Fullan, (1996).

### III. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

#### 3.1. ANTECEDENTES GENERALES

El Liceo A-1 “Octavio Palma Pérez”, es una Unidad Educativa, dependiente del DAEM de la Ilustre Municipalidad de Arica. Fue creado en 1961, con el nombre de “Colegio Medio de Hombres”, durante la aplicación del Plan de Integración Educativa cuyo primer Director fue el educador don Octavio Palma Pérez”.

En la actualidad cuenta con una matrícula de 1335 alumnos, distribuidos en 33 cursos, de 1° a 4° Años de Enseñanza Media Humanístico-Científica. Su planta docente está constituida por 04 Docentes Directivos, 04 Docentes Técnicos, 60 Docentes y 20 Asistentes de la Educación.

Actualmente su Director es el Profesor de Educación Física y licenciado en educación, don Guillermo Antonio González Ciña. Ubicado en Avenida Santa María N° 1697, su propuesta educativa lo ha convertido en un plantel de altísima demanda. Desde el año 1997 funciona con el régimen de Jornada Escolar Completa Diurna y, durante los últimos 16 años ha obtenido la Excelencia Académica.

En las evaluaciones externas – SIMCE y PSU, siempre marcha a la cabeza de la Educación Municipalizada Regional, comparándose sus logros con los de la Educación Particular Pagada, lo que le ha permitido, además, figurar entre los mejores establecimientos municipalizados a nivel nacional.

Su plantel docente se ha distinguido por su alto grado de perfeccionamiento profesional lo que ha permitido que se encuentre entre ellos a 20 Profesores Destacados, 05 Maestros de Maestros y 02 Premios Regionales a la excelencia Académica.

En el campo extracurricular el Liceo cuenta con 30 Academias en las áreas deportiva, social, cultural y científica, atendiendo semanalmente a una población

Herederos de un pasado que lo enorgullece, se ha consolidado en el presente como un prestigioso Liceo, valorado por la comunidad como una excelente alternativa de la Educación Pública.

El Proyecto Educativo Institucional es nuestra Carta de Navegación y nuestra columna vertebral. En el PEI están contenidas nuestras mejores intenciones respecto a nuestros deberes, de nuestro quehacer profesional, de lo que esperamos sea nuestro producto final y nuestra razón de ser: los estudiantes

que salen a enfrentar los nuevos estadios en la preparación para la vida.

Redefinir nuestros proyectos deberá ser una tarea que cada cierto tiempo nos reúna en una reflexión profunda y necesaria para responder a las nuevas demandas del entorno y asegurar más y mejores aprendizajes en nuestros jóvenes y en nosotros mismos; enmendar rumbos en la gestión administrativa y del liderazgo para asegurar la mejor convivencia, la tolerancia y el respeto.

El trabajo que se expone a continuación es el producto de profundas reflexiones de todos los estamentos de nuestro Liceo, que reunidos en claustro expresaron sus más caros intereses para potenciar nuestro Proyecto Educativo y transformar



nuestra Unidad Educativa en una comunidad de aprendizaje profundo, de convivencia efectiva, de gestión pro activa y de vanguardia, amén de un clima organizacional que facilite nuestro trabajo.

Nos proponemos alcanzar los principios fundamentales de la educación del siglo XXI: Aprender a SER, Aprender a APRENDER; Aprender a HACER y Aprender a CONVIVIR.

### 3.2. ANTECEDENTES ESPECIFICOS

EL Liceo A1 exhibe en las evaluaciones externas – SIMCE y PSU, los mejores resultados de la Educación Municipalizada Regional, comparándose sus logros con los de la Educación Particular Pagada, lo que le ha permitido, además, figurar entre los mejores establecimientos municipalizados a nivel nacional.



Fig.1 Rendimiento histórico en el SIMCE

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
MATEMÁTICA	504	511	543	536	535	537	530,4	541,3	530,1
LENGUAJE	486	479	519	526	523	510	515,2	516,8	513,0
H. Y CS. SOCIALES	472	474	528	516	501	509	508,7	497,9	483,9
CIENCIAS	492	511	522	501	516	504	504,2	504,4	499,9

Fig.2 Resultados históricos de las Pruebas de selección universitaria.

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011
% de als. sobre 450 Puntos Promedio	88%	85%	82%	85%	82%

% de als. bajo 450 pts. Promedio	14%	15%	18%	15%	18%
--	-----	-----	-----	-----	-----

Fig. 3 Calidad de los resultados en la PSU

Su plantel docente se ha distinguido por su alto grado de perfeccionamiento profesional lo que ha permitido que se encuentre entre ellos a 20 Profesores Destacados, 05 Maestros de Maestros y 02 Premios Regionales a la Excelencia. A través de la evaluación SNED (Sistema de evaluación de desempeño), el Liceo A1 ha obtenido el premio a la excelencia académica 15 veces continuadas desde el año 1996. En la actualidad un Docente técnico integra el grupo de 7 directivos de Establecimientos educacionales municipalizados de la región que son becarios del Plan de Directores de Excelencia del MINEDUC, FIDECAP y la Universidad Autónoma de Barcelona.

INSUFICIENTES Y BAJOS	11%
COMPETENTES Y DESTACADOS	89%
INSUFICIENTES	2%
BAJOS	1%
COMPETENTES	97%
DESTACADOS	2%

Fig.6 Resultados de la Evaluación Docente del año 2010

AÑO 2008	COMPETENTE
AÑO 2009	DESTACADO
AÑO 2010	DESTACADO
AÑO 2011	DESTACADO

Fig. 7 Resultados de la evaluación del equipo docente directivo y técnico

En el campo extracurricular el Liceo cuenta con 30 Academias en las áreas deportiva, social, cultural y científica, atendiendo semanalmente a una población escolar cercana al 48% de la matrícula.

Heredero de un pasado que lo enorgullece, se ha consolidado en el presente como un prestigioso Liceo, valorado por la comunidad como una excelente alternativa de la Educación Pública.

El Proyecto Educativo Institucional es nuestra Carta de Navegación y nuestra columna vertebral. En el PEI están contenidas nuestras mejores intenciones respecto a nuestros deberes, de nuestro quehacer profesional, de lo que esperamos sea nuestro producto final y nuestra razón de ser: los estudiantes que salen a enfrentar los nuevos estadios en la preparación para la vida. Redefinir nuestros proyectos deberá ser una tarea que cada cierto tiempo nos reúna en una reflexión profunda y necesaria para responder a las nuevas demandas del entorno y asegurar más y mejores aprendizajes en nuestros jóvenes.

#### IV. ANALISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL (AREAS Y DIMENSIONES)

##### 4.1 AREA: LIDERAZGO

###### FORTALEZAS

Contamos con un P.E.I., que constituye una efectiva herramienta de cambio y mejora de la institución y que está comprometiendo paulatinamente a toda la comunidad escolar,

Se han incorporado los principios de la planificación estratégica en todas las unidades, sub unidades y organizaciones internas del establecimiento (Club Deportivo Social y Cultural, Centro General de Padres y Apoderados, Centro General de Estudiantes, etc), con el fin de clarificar los propósitos, mejorar y evaluar los procesos y los resultados.

Existencia de un Equipo Directivo y Técnico bien preparado, comprometido y que trabaja eficientemente en equipo.

Existencia de un Equipo de Gestión en el que participan los diferentes estamentos del Liceo y que funciona regularmente con buenos resultados.

Se aprecia un progresivo tránsito a un estilo de liderazgo de carácter transformacional, más inclusivo, visionario, participativo y democrático.

Existencia de espacios para que se expresen los diferentes liderazgos que existen en el establecimiento (pedagógico, social, gremial, ambiental, etc.)

## 4.2. ÁREA: GESTIÓN CURRICULAR

### 4.2.1. PLANIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZA

#### FORTALEZAS

Profesores con altos niveles de capacitación y compromiso con el Liceo, con disposición explícita para adherir y profundizar las competencias docentes de las comunidades con altos desempeños.

El 85% de los profesores han sido evaluados. El 25% de ellos calificaron como destacados, el 10 % son Maestros de Excelencia y forman la RED Maestros de Maestros y el 55% aproximadamente son maestros competentes.

Una alta cobertura curricular: 87% en promedio, aspecto que deseamos mejorar.

Un buen nivel de calidad de la implementación curricular, a juzgar por los resultados alcanzados por los estudiantes.

El aumento de horas en nuestra propuesta curricular para el aprendizaje, derivadas de la implementación de la JEC en lenguaje, matemática, ciencias, educación física y Consejo de Curso y Orientación, lo que ha incidido positivamente en los resultados.

El compromiso de los directivos y docentes de orientar decisivamente las prácticas de aula al aprendizaje para la comprensión profunda.

La paulatina transformación de las prácticas de aula por otras más participativas, contextualizadas, desafiantes y motivadoras.

## DEBILIDADES

Los docentes no cuentan con tiempo semanal fijo para trabajar individual o grupalmente en la planificación de los aprendizajes. Solucionar esta carencia es muy importante para mejorar el desempeño docente.

Los docentes deben recibir retroalimentación oportuna respecto a las planificaciones que han elaborado. Importante es considerar que en Liceos grandes como el nuestro, la UTP debe implementarse con otros profesionales para que todas estas demandas de una organización educacional efectiva puedan cumplirse a cabalidad.

En general los docentes no planifican clase a clase por falta de tiempo, están demasiado agobiados por la cantidad de cursos con más de 40 estudiantes que deben atender diariamente. Para preparar clases, corregir pruebas, planificar, preparar las evidencias que les solicitan para la evaluación docente, atender estudiantes con problemas personales o de aprendizaje, atender apoderados, deben tomar de su tiempo libre.

#### 4.2.2. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se requiere revisar, evaluar y retroalimentar los instrumentos de evaluación elaborados por los docentes. Para realizar esta tarea es importante considerar la implementación de la UTP de un liceo con una gran matrícula.

Un solo profesional no dispone del tiempo suficiente para asumir todas las responsabilidades que corresponden a esta unidad. Si atendemos al hecho que la evaluación y la construcción de Instrumentos de evaluación es uno de los aspectos deficitarios que se ha detectado en la evaluación docente, y que es reconocido incluso por los mismos profesores como una debilidad, es urgente atender al mejoramiento de ello.

#### 4.2.3. MÉTODOS DE ENSEÑANZA Y RECURSOS PEDAGÓGICOS

Se han implementado estrategias eficaces para mejorar los aprendizajes de los estudiantes con bajo rendimiento como reforzamiento obligatorio en Lectura y Matemática para los alumnos (as) de 1º medio que obtuvieron menos de un 45% de logro en la Prueba de Suficiencia, además de reforzamientos y apoyos en lenguaje, matemática, inglés, Ciencias Sociales, Biología, Física y Química para estudiantes aventajados y rezagados de los niveles de 2º a 4º, la mayoría de ellos realizados los días sábados.

Necesitamos continuar con el proceso de modificación de las prácticas de enseñanza centradas en la transferencia de información, incorporando medios y estrategias activas para el aprendizaje profundo.

Se requiere profundizar la implementación de las prácticas pedagógicas que el Liceo ha seleccionado para lograr aprendizajes con comprensión: enseñanza explícita y sistemática de operaciones cognitivas junto con el

contenido, hábitos de pensamiento o conductas resilientes y uso de estrategias de representación visual de la comprensión: mapas conceptuales, mapas mentales y organizadores gráficos.

Los docentes no disponen de tiempo exclusivo y suficiente para el trabajo técnico y talleres de actualización.

#### 4.2.4. AMBIENTE PROPICIO PARA EL APRENDIZAJE

Es necesario mejorar la acción docente en el aula en lo que respecta a las siguientes prácticas:

1. Puntualidad de todos los docentes en el inicio y término de las horas de clases.
2. Diseño de disposiciones institucionales para evitar que se interrumpa el trabajo de aula.
3. En cuanto a las aulas de clases, requieren modificaciones profundas: cambio de pisos, puertas, mobiliario: estante, biblioteca de aula y, en especial transformarlas en aulas interactivas.

#### 4.2.5. ACOMPAÑAMIENTO A LOS DOCENTES

Existe una pauta de visitas al aula consensuada con los docentes cuya aplicación ha resultado efectiva. Es necesario incorporar más personas no sólo Director y Jefe de UTP, el Subdirector, sino también los Inspectores Generales y algunos docentes.

Para aplicar el “modelo anfitrión”, observación de clases entre pares, estrategia que según la investigación es muy efectiva, y que ya se había considerado, se requiere que el sostenedor destine horas a los presidentes de los departamentos.

El Liceo tiene la urgente necesidad de ampliar los espacios de Reflexión docente y trabajo entre pares para asegurar el cumplimiento de los propósitos enunciados en el PEI, aspecto que se conversará con el sostenedor, pero que el MINEDUC debe considerar para mejorar la calidad de la educación.

#### 4.2.6. DIRECTOR CON FOCO EN LO ACADÉMICO

Se aprecia una clara orientación del Director hacia la gestión Curricular, con la instalación de prácticas relativas a esta dimensión, especialmente lo que se refiere a la observación de clases, apoyo a los docentes, y a garantizar espacios de tiempo, capacitación y recursos para que los docentes implementen los programas de estudio, aspecto que depende en gran medida del sostenedor.

### 4..3. ÁREA: CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES

#### 4.3.1. BUEN CLIMA ESCOLAR

En general, el clima organizacional es muy positivo: existe una excelente relación profesores y padres y apoderados de los sub-centros, relaciones empáticas, afectivas y de apoyo entre profesores y estudiantes.

Existe, a nivel de docentes, un muy buen nivel de trabajo en equipo, apoyo y ayuda mutua.

El liceo debe convertirse en un lugar acogedor para los estudiantes, profesores y funcionarios, para ello debe contar con espacios apropiados para clases y recreos, con buenos baños, laboratorios, gimnasio, baños y camarines, con patios techados para protegerse de la radiación solar, con computadores modernos y acceso a internet, CRA con sus colecciones actualizadas y materiales en distintos



soportes, talleres de artes implementados y con mobiliario adecuado a las necesidades, con oficinas administrativas equipadas y con mobiliario en buen estado, con salas de clases adecuadas e implementadas para producir aprendizajes de calidad.

Se requiere fortalecer a los asistentes de la educación capacitándolos para que desarrollen competencias para asumir de manera más efectiva su rol.

Servicio de Orientación activo que presta apoyo a los estudiantes para su desarrollo personal y como aprendices. Se brinda atención individualizada a

los estudiantes que tienen serios problemas familiares, escolares y personales.

En relación a los estudiantes, la convivencia escolar es muy buena, no existen problemas disciplinarios serios. A través del Centro de Estudiantes pueden canalizar sus demandas e inquietudes, las que siempre son atendidas a nivel de Dirección, cuando es necesario.

#### 4.3.2. APODERADOS COMPROMETIDOS

Se observa un progresivo aumento del número de apoderados que inasiste a las reuniones mensuales planificadas por el establecimiento.

Los Profesores Jefes no disponen de horas de dedicación suficientes para atender estudiantes y apoderados, aspecto de gran relevancia en estos tiempos en que los alumnos (as) están presentando una serie de problemáticas familiares (separación de los padres, comunicación deficiente con los padres), de salud (depresión y otras), sociales (carencias y limitaciones económicas) que hacen urgente que sean escuchados y atendidos.

Falta desarrollar un mayor compromiso de los Padres y Apoderados con el aprendizaje de sus hijos (as): se observa un aumento en la frecuencia de atrasos, inasistencias a clases, inasistencias a reuniones de apoderados.

Retiran estudiantes de clases por razones que no son relevantes y permiten que sus hijos (as) falten a clases.

#### 4.4. ÁREA: GESTIÓN DE RECURSOS

##### 4.4.1. HUMANOS

No existen en el establecimiento procedimientos y criterios técnicos de selección de personal docente y administrativo, de modo de asegurar un equipo de calidad. Es el sostenedor quien selecciona el personal, sin considerar criterios técnicos específicos.

Se detecta la necesidad de diseñar una política de formación continua de los docentes y asistentes de la educación en función del PEI y de disponer de los espacios de tiempo y recursos para este propósito.

Se requiere actualizar las competencias docentes y de los asistentes de la educación en el uso de las TICs.

##### 4.4.2. MATERIALES

El Liceo fue construido hace más de 40 años atrás para una matrícula de 800 estudiantes aproximadamente. A la fecha, con aproximadamente 1400 alumnos (as) no se han realizado intervenciones significativas en la infraestructura para adecuarla a las nuevas demandas.

Infraestructura en mal estado e insuficiente para la matrícula actual del establecimiento.

Sistema eléctrico que no responde a las nuevas demandas de energía.

El sistema de agua potable y alcantarillado es antiguo y no responde a las nuevas necesidades del establecimiento.

El frontis del Liceo requiere ser mejorado, incluyendo mampara, portero eléctrico, construcción y habilitación de un hall de recepción de apoderados. En la parte posterior del liceo, se requiere cambiar la mampara y puerta posterior de acceso.

Oficinas administrativas con mobiliario insuficiente y en mal estado.

No están equipadas con computadores, fax, fotocopiadoras e impresoras para facilitar y mejorar las labores de apoyo al aprendizaje de los estudiantes.

Las oficinas de Orientación y Asistencia Social deben trasladarse al primer piso para hacer más expedita la atención de público.

Comedor pequeño para la cantidad de alumnos que almuerzan en el establecimiento.

Sala de Profesores pequeña para la cantidad de docentes que trabajan en el establecimiento, sin mobiliario ni equipamiento básico.

Baños de Profesores insuficientes y en mal estado.

Baños, camarines y duchas de estudiantes insuficientes para la cantidad de alumnos (as).

Canchas insuficientes para atender las demandas de Educación Física.

Gimnasio que no ha sido sometido a una reparación y mantención profunda desde su construcción.

Carencia de insumos para las prácticas deportivas.

Ausencia de techos para los patios.

Laboratorios de biología, física y química, sin mobiliario sin implementación (equipos tecnológicos, equipos de experimentación) y sin insumos básicos para experimentación, en circunstancias que un 70% de los estudiantes del Liceo tiene una orientación científica.

Bibliotecas sin apoyo externo para mantenerse actualizadas en mobiliario, textos, textos en soporte electrónico (software educativos) y recursos tecnológicos.

No se cuenta con un espacio para teatro y presentaciones artísticas.

Los estudiantes no disponen de espacios para guardar de manera segura sus útiles e implementos de trabajo.

La unidad de primeros auxilios carece de mobiliario, instrumental e insumos para atender urgencias de estudiantes, funcionarios y docentes.

No existe un espacio adecuado para atender apoderados.

Los patios son insuficientes para la cantidad de estudiantes que tiene el establecimiento.

Necesidad de mejorar la intercomunicación entre inspectorías de nivel, inspectoría general, aulas, talleres, laboratorios y bibliotecas.

Necesidad de arreglar y equipar el escenario del patio central para actos cívicos, licenciatura y actividades de los estudiantes.

El Centro General de Estudiantes no cuenta con un espacio de trabajo habilitado para ello.

La radio de los estudiantes requiere ser mejorada para facilitar su acción como medio de comunicación, entretenimiento e información de los estudiantes.

Las oficinas administrativas requieren adecuación y equipamiento de mobiliario y tecnología.

Computadores insuficientes para la cantidad de estudiantes que se atienden.

#### 4.4.3. ECONÓMICOS

La Administración Delegada y el arriendo del stand del Liceo proporcionan recursos que permiten solucionar algunos de los problemas más urgentes de mantenimiento en forma oportuna.

Existen instancias internas que gestionan recursos de manera efectiva como el Centro General de Padres y Apoderados, Club Deportivo, el CRA, el Centro General de Estudiantes.

La participación en proyectos de diferente índole ha permitido contar con fondos para acceder a algunos recursos de aprendizaje necesarios en el establecimiento.

En general los recursos económicos con los que cuenta el Liceo son absolutamente insuficientes para atender las necesidades del alumnado solucionando graves carencias del establecimiento en infraestructura equipamiento y mobiliario.

## V. DESARROLLO DE DESCRIPTORES Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y PLAN DE MEJORAMIENTO

### 5.1 DIMENSIÓN LIDERAZGO

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO

Orientar al Liceo hacia la implementación de un liderazgo transformacional, inclusivo, considerando la utilización de prácticas permanentes de reflexión y auto evaluación, un fuerte y sostenido trabajo en equipo y la incorporación de estrategias de mejora, cambio e innovación de los procesos administrativos y pedagógicos.

## METAS

1. Evaluar el Proyecto Educativo Institucional para asegurar su pertinencia y su valor como una efectiva herramienta de cambio y mejora de la organización educativa, mediante un trabajo liderado y ejecutado por los docentes directivos y técnicos en el que participen representantes de todos los estamentos del Liceo
2. Conducir a los distintos actores de la comunidad educativa para el logro de los propósitos enunciados en el PEI y para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
3. Fortalecer la eficiencia y calidad de la organización y mejorar la adaptabilidad a los cambios y demandas del entorno, mediante la incorporación de los principios de la planificación estratégica en el 100% de las unidades, sub unidades y organizaciones internas de la Unidad Educativa.
4. Mantener y acrecentar los vínculos del Liceo con instituciones de la comunidad local, regional y nacional en función de los propósitos del Proyecto Educativo para contribuir al logro de más y mejores aprendizajes.

## 5.2 DIMENSIÓN GESTIÓN CURRICULAR

### OBJETIVO ESTRATÉGICO

Mejorar las prácticas de gestión curricular y pedagógica del establecimiento para que todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad.

#### 5.2.1. Planes y Programas de estudio y diseños curriculares

Alinear los diseños curriculares con los Planes y Programas de Estudio, con el Marco Curricular Nacional y con los énfasis de la Misión institucional.

Fortalecer las prácticas de planificación relevando el desarrollo de habilidades y las actividades de aula de comprensión del conocimiento.

Incorporar a los diseños curriculares en forma explícita los OFT, con especial énfasis en aquellos definidos por el PEI del establecimiento.

Incorporar a los diseños curriculares las TICs para comprometer su uso en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

#### 5.2.2. Implementación curricular

Determinar el grado de cobertura curricular alcanzado por el establecimiento y propiciar un proceso continuo de superación.

Mejorar la calidad de la cobertura curricular incorporando a las prácticas de aula actividades que estimulen al estudiante a procesar la información y a profundizar la comprensión del conocimiento.

#### 5.2.3. Prácticas de enseñanza – aprendizaje

Mejorar significativamente las prácticas de aula enfocándolas hacia el desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que permitan a los estudiantes convertirse en aprendices y pensadores más efectivos, a través de la

enseñanza explícita y sistemática de operaciones cognitivas, metacognitivas y poderosos hábitos de pensamiento.

Centrar los procesos de aula en el aprendizaje y en la actividad del estudiante para construir la comprensión del conocimiento.

Incorporar sostenidamente las TICs a los procesos de aula para mejorar la calidad de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes de manera que no sólo lean y escriban, sino también desarrollen competencias para aprender, comprender e interactuar con la tecnología.

Desarrollar competencias para la producción de textos electrónicos con redes hipertextuales que se caracterizan por ser no lineales ,interactivos y que incluyen formatos de multimedia.

Elevar los índices de lectura incorporando temas de lectura, géneros y sistemas de recompensas preferidos por los estudiantes, de acuerdo a batería de test de intereses aplicado

Relevar el trabajo en equipo efectivo como estrategia de trabajo pedagógico.

#### 5.2.4. Evaluación de los aprendizajes

Mejorar las prácticas de evaluación de los aprendizajes fortaleciendo la relación entre objetivo y actividades de aprendizaje con ítem de evaluación.

Potenciar la evaluación formativa como instancia para que aprendiz y enseñante obtengan información válida sobre sus desempeños y mejoren sus prácticas.

Incorporar nuevos procedimientos e instrumentos de evaluación con énfasis en la autoevaluación, la evaluación de pares, uso de portafolios y rúbricas.

Diseñar e implementar procedimientos para evaluar los OFT y los hábitos de pensamiento o conductas resilientes incorporados a los diseños de aprendizaje.



#### 5.2.5. Desarrollo profesional de los docentes

Desarrollar la disposición para tener altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje de todos los estudiantes.

Desarrollar competencias docentes para emplear estrategias de aula orientadas al aprendizaje con comprensión profunda.

Desarrollar actitudes y competencias para fortalecer la autoestima de los estudiantes.

Desarrollar competencias en el uso de las TICs para mejorar los procesos de aula y los administrativos.

#### 5.2.6. Investigación educativa

Estimular prácticas de investigación – acción que permitan recabar información relevante para enriquecer el conocimiento pedagógico y contribuir a una efectiva toma de decisiones.

### 5.3 DIMENSIÓN GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA Y APOYO A LOS ESTUDIANTES

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO

Diseñar un itinerario formativo personal que responda a las características, capacidades e intereses de los estudiantes y que fomente el desarrollo de la inteligencia intrapersonal e interpersonal, para apoyar el aprendizaje de todos (as) los estudiantes.

## METAS Y ACTIVIDADES

1. Propiciar en toda la comunidad educativa normas consensuadas que permitan la regulación de conductas y resoluciones de conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.

### Actividad

Revisar y actualizar el Manual de Convivencia Escolar con participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en los meses de septiembre y octubre para mantenerlo actualizado

Realizar acciones permanentes a nivel de cursos del Liceo, Sub- centros de Padres y Apoderados, docentes y asistentes de la educación orientados al mejoramiento de la convivencia comunitaria.

2. Establecer en toda la comunidad educativa estrategias prácticas que aseguren la entrega de información en forma expedita (canales) de manera que ésta llegue en forma oportuna y eficaz a todos los actores de la comunidad.

### Actividades

Mantener paneles con información permanente y que sean renovados continuamente.

Entregar información permanente de los aspectos más relevantes del Liceo.

3. Realizar en forma periódica (a lo menos tres veces al año) campañas de prevención de riesgos a todos los integrantes de la comunidad educativa de manera de resguardar la integridad, seguridad y salud de sus integrantes.

### Actividad

Preparar equipos de docentes, paradocentes y alumnos para apoyar las actividades orientadas a prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud del conjunto de la comunidad.

4. Lograr durante el año que el 100% de los alumnos (as) del Liceo realicen prácticas de actividades que faciliten el desarrollo psicosocial de los estudiantes considerando sus características y necesidades.

#### Actividades

Organizar a nivel de cursos, sub-centros de padres y apoderados actividades sociales y de desarrollo personal (afectivas) dirigidas a facilitar el desarrollo psicosocial de los jóvenes.

Desarrollar estrategias que faciliten la atención de jóvenes con problemáticas sociales y afectivas.

5. Planificar durante el año acciones educativas para favorecer la no discriminación y la diversidad socio cultural de los estudiantes.

#### Actividades

Desarrollar a nivel de cursos jornadas de reflexión y análisis orientados a la práctica de la no discriminación y la diversidad socio cultural de los estudiantes.

6. Planificar a través del año estrategias para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo a las dificultades y avances en sus aprendizajes.

## Actividades

Desarrollar a través de los Consejos de Profesores, de cursos y del Servicio de Orientación estrategias para atender las dificultades y avances en sus aprendizajes

7. Planificar durante, todo el año, para el 100% de los cursos del Liceo, actividades diferenciadas de Orientación Vocacional y Profesional, enfatizando la prosecución de estudios superiores y la inserción laboral de los estudiantes.

## Actividades

Realizar en todos los niveles actividades de Orientación Vocacional como: encuestas, test de intereses, de habilidades, conocimientos de carreras de universidades, institutos y escuelas matrices de las fuerzas armadas y carabineros y actividades orientadas al conocimiento del campo laboral para la toma de decisiones informadas y acertadas.

## 5.4 DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gestionar en todas y en cada una de las posibilidades de proyectos a las instituciones regionales, nacionales o internacionales que son fuentes de financiamiento, tanto en el área pedagógica- curricular, como cultural, deportiva y de infraestructura

Impulsar un proceso de mejoramiento sostenido de la infraestructura, del mobiliario de aula y del equipamiento pedagógico tecnológico

Propiciar instancias para promover el desarrollo profesional de los docentes y asistentes de la educación.

## METAS Y ACTIVIDADES

### 5.4.1. Recursos Humanos

Optimizar las instancias de perfeccionamiento que se producen en el medio local y nacional en los diferentes estamentos para el logro de los propósitos del PEI y la exigencia de la Educación moderna.

Optimizar el perfeccionamiento existente de los profesores en metodologías de enseñanza para la comprensión y uso de las TICs y su transferencia al aula para producir mejores aprendizajes.

### 5.4.2. Recursos Económicos y Financieros

Mantener y mejorar la práctica del sistema de Administración Delegada

Mantener y mejorar la subvención escolar a través de la retención y el incremento del porcentaje de asistencia a clases.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANTUNEZ, SERAFIN (2012) "Los directivos como agentes de cambio y el liderazgo escolar" Curso 2011-2012 Diplomado en Dirección de Centros para la Innovación Educativa. Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona.

ANTUNEZ, S. (2002) "*La Acción Directiva en las Instituciones Escolares*" .Cap.2 Barcelona: Horsori. (2ª ed.).

DIARIO LA TERCERA (2011) “*Ranking los mejores colegios Municipales.*” Del 03/01/211

LÓPEZ, NATIVIDAD Y SOLA, TOMAS (2005) “Análisis y estudio de los departamentos de Orientación de los IES de Granada.”Universidad de Granada.

LAMAITRE, MARIA JOSE Y OTROS “*La reforma de la Educación Media*” Publicado en, C. Cox editor (2003), Políticas educativas en el cambio de siglo. La reforma del sistema escolar de Chile. Editorial Universitaria, Santiago.

SCHEIN, E. (1992, 2ª ed.). “*La Cultura empresarial y el liderazgo*”. Barcelona: Plaza y Janés

Documentos con acceso en el World Wide Web (WWW)

BSN.LEGISLACION CHILENA “ Ley General de educación”

<http://ww2.ingresa.cl/documentos/2008/11/ley-20370-ley-general-de-educacion.pdf>

Recuperado el 25 de Septiembre

LAGOS,FELIPE ( 2008 ) “ Orientación vocacional y profesional en colegios de bajo nivel socioeconómico”

[http://www.cned.cl/public/secciones/seccionpublicaciones/doc/59/cse\\_articulo693.pdf](http://www.cned.cl/public/secciones/seccionpublicaciones/doc/59/cse_articulo693.pdf)

Recuperado el 15 de Octubre

MESSING, CLAUDIA (2008) “El Drama de elegir sin motivación”

[www.abordajedelasimetria.org/claudia-messing-el-drama-d. - Argentina](http://www.abordajedelasimetria.org/claudia-messing-el-drama-d.-Argentina)

Recuperado el 19 de Julio de 2012