



# **MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

## **TRABAJO DE GRADO II**

**AUTODIAGNOSTICO Y AUTOEVALUACIÓN I  
INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTAS DE  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA  
CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan De Mejoramiento Educativo**

**Liceo Juan Antonio Ríos Quinta Normal  
Santiago De Chile**

**Zamorano Herrera, Andres**

**CEDULA IDENTIDAD N° 5325.986-3**

**SANTIAGO, OCTUBRE 2012**

## INDICE

CONTENIDO	PÁGINA(S)
1.- Introducción	1 – 3
2.-Marco teórico	3 - 5
3.-Dimensionamiento del establecimiento	5 - 7
4. Análisis del Diagnóstico Situacional	7 – 9
5.-Desarrollo de los descriptores	9 – 11
6.-Análisis de los resultados.	11
7.-Plan de Mejoramiento.	12
8.- Anexos	13 - 28
9.- Bibliografías	29

## 1.-INTRODUCCION

Una de las principales responsabilidades, que en la actualidad se debe enfrentar para una adecuada administración de un centro educacional, es determinar la efectividad del quehacer educativo que se desarrolla en él. Ello implica un análisis amplio y detallado del mayor número de variables involucradas en el accionar pedagógico; esto presupone una actividad reflexiva y objetiva por parte de la mayor cantidad de personas y entidades involucradas en el proceso educativo, inserta en principios de participación, diversidad y liderazgo democrático.

El plan de mejoramiento educativo” Auto diagnóstico y Auto evaluación Institucional como herramientas de planificación estratégica para mejorar la calidad de la gestión educativa”, se plantea como una investigación que pretende evaluar la eficiencia del personal del establecimiento educacional, la eficacia de procedimientos administrativos, caracterizar el clima organizacional, crear conciencia de la necesidad de participación activa y responsable en el análisis de la realidad, y la búsqueda de alternativas de solución a la problemática detectada, posibilitándose una mejor gestión profesional, administrativa e institucional.

El uso de procedimientos e instrumentos de investigación que otorguen cierto grado de racionalidad , objetividad y sistematización en la determinación de las posibles relaciones causa-efecto entre las variables que inciden en el valor o el mérito de la gestión educativa, posibilitará la necesaria y permanente adecuación de la institución educativa a situaciones problemáticas emergentes, y la conservación y refuerzo de las estrategias y prácticas que hagan posible los mejores logros institucionales.

Una Institución Educativa es una organización social, y como tal, es por tanto un sistema abierto. Como sistema abierto, un centro educativo se encuentra en permanente interacción con su entorno. En este interactuar, la institución escolar debe retroalimentarse constantemente, ya sea mediante la modificación de sus objetivos, de su estructura, de los miembros que la componen, o de los procesos que definen su gestión educativa.

El liceo Juan Antonio Ríos, de Quinta Normal está inmerso en una

compleja realidad, la que se expresa en una cultura organizacional muy difícil de conocer y evaluar. Enfrentar la tarea de evaluar formativamente la institución, es decir con el propósito de mejorar la calidad de su gestión educativa, definir la relevancia de las dimensiones a considerar en la evaluación institucional, y lograr una actitud proactiva en los miembros de la comunidad escolar, serán determinantes, serán determinantes para revertir la situación deprimida por la que atraviesa la gestión institucional.

Katz y Kohn plantean que todos los sistemas sociales funcionan en término de dos objetivos principales: alcanzar sus metas, y perdurar en el tiempo. Estos sistemas se basan en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos; y como en la institución educacional las actitudes, las creencias y valores de docentes, directivos, alumnos y apoderados, son tan diversas, las conductas de sus integrantes muestran una gran variabilidad. Si se quiere que el sistema funcione con cierta eficacia y calidad, debe consumir una parte importante de su energía en métodos y dispositivos de evaluación.

Un sistema de evaluación institucional de carácter formativo debe dar especial relevancia a:

- a.- Las conductas y actitudes de los individuos que lo componen
- b.- Los límites que se definan y usen en la institución para posicionarla frente a la comunidad.
- c.- La forma como se generan iniciativas y se toman decisiones, es decir el estilo de dirección
- d.- El sistema de comunicaciones que se manifiesta en la institución
- e.- Las metas que se propone alcanzar

Establecer un modelo consensuado de auto diagnóstico y autoevaluación institucional, con aplicación de instrumentos de recolección de información valederos, hace posible la participación participativa de todos los estamentos de la comunidad escolar. Las propuestas presentadas, luego de amplios acuerdos, deben ser consideradas al momento de la toma de decisiones durante la autoevaluación de la unidad educativa. Este esfuerzo participativo es la gran oportunidad para expresar la autonomía institucional, posibilitando una adecuada retroalimentación del quehacer institucional.

Es manifiesto que la Cultura organizacional del liceo Juan Antonio Ríos, entendiendo por tal, el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una institución tienen en común, es decir el sistema de valores, las expectativas, las personas, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control, todos ellos interactuando en un esquema de comportamiento que define nuestro clima organizacional, esta fuertemente cuestionado, dada la baja efectividad que manifiesta la acción educativa realizada. La eficacia de la institución, medida en factores como deserción escolar, índices de repitencia, así como la percepción externa que se tiene de ella, es altamente negativa; por otro lado la eficiencia institucional, considerando en ella su estructura, proceso de toma de decisiones, liderazgo, da muestras de una inadecuada interacción y retroalimentación

## **2.-Marco Teórico**

La Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE) facultó al MINEDUC para fijar objetivos fundamentales y los contenidos mínimos de los Planes y Programas de la Educación Media, los cuales los estipula en el Decreto Supremo N° 220 del 18/05/1998 y por el Decreto N° 112 del 20/04/1999 faculta a la institución a postular su propio Reglamento de Evaluación.

También hay que considerar las propuestas de modernización de la Educación con el propósito de dar respuesta a los requerimientos de carácter económico y de desarrollo tecnológico del país, en la perspectiva de superar la pobreza y hacer frente a las demandas del mercado.

La propuesta educativa del Liceo esta determinada por los cambios de la sociedad actual y particularmente por los procesos de Reforma Educacional que se inicio en la década del 90, que de su esencia resaltamos:

En primer lugar, este proceso se inicia con la implementación de cambios en la malla curricular que esté adecuada a los procesos tecnológicos que son en definitiva los que marcan la impronta de la formación de los jóvenes.

En segundo lugar, y consecuente con el primer factor, es necesario

adecuar e implementar una infraestructura, no solo de la parte material, sino especialmente el recurso humano que atenderá las particularidades propias de las nuevas exigencias del Currículo.

En tercer lugar se plantea una fuerte demanda por mejorar la Gestión Administrativa Pedagógica del Liceo. Ella debe ser, primero que todo, democrática en su sentido de representatividad y participación.

Cada vez cobran mayor fuerza enfoques que buscan evaluar la calidad de los procesos y resultados educativos de manera integrada. Se conciben a escuela como la unidad donde ocurren el cambio y la mejora, constatando que los procesos que se desarrollan en su interior, y las relaciones que se establece entre los diversos actores, produce significativos impactos en los resultados de los estudiantes y de la organización en su conjunto. Por ello, la gestión escolar alude al conjunto de procesos organizacionales que se constituyen en las condiciones adecuadas y necesarias para favorecer el logro de aprendizajes significativos. Bajo este prisma, la mirada sobre estos procesos se desplaza desde un enfoque administrativo y formal de la organización escolar hacia un enfoque que destaca un conjunto de factores que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que repercuten en la obtención de sus resultados. Es así como la gestión escolar pone su foco en el plano educativo y no en el administrativo, por lo cual, es impensable separar el proceso de enseñanza–aprendizaje del resto de los procesos que ocurren al interior del establecimiento y en su relación con el entorno. Un proceso de mejoramiento de la gestión escolar requiere, responsabilizar a los distintos actores, especialmente a los equipos directivos de los establecimientos educacionales.

De esta manera, la organización escolar, con sus estructuras y relaciones, se constituye en la instancia donde se genera el cambio, el mejoramiento, la innovación, y la construcción del conocimiento institucional acerca del desarrollo y resultado de las propias prácticas de enseñanza-aprendizaje. Por ello, desde la política pública se busca potenciar una organización escolar más autónoma, orientada a toma de decisiones para solucionar los problemas educativos, y que avance hacia la responsabilidad de compartida de los resultados y logros de aprendizaje de los estudiantes,

institucionalizando prácticas de gestión que apunten al mejoramiento continuo.

El Diagnóstico Institucional, implica una reflexión interna desarrollada a través de la Autoevaluación Institucional, esta autoevaluación constituye el paso inicial del proceso de mejoramiento y su propósito es obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que el liceo realiza. Además, permite identificar ámbitos que pudieran ser entendidos como oportunidades para el mejoramiento de su propia gestión escolar.

El Plan de Mejoramiento, constituye el centro de la estrategia de mejoramiento continuo del establecimiento educacional. En este proceso, el establecimiento diseña, planifica, ejecuta y evalúa acciones que permitan instalar o mejorar sus prácticas en dimensiones o elementos de gestión específicos que se han priorizado y que posibiliten los cambios que el establecimiento necesita para optimizar procesos de gestión y mejorar sus resultados en aprendizajes, logros institucionales y satisfacción de la comunidad educativa. Durante este proceso el establecimiento deberá reconocer la calidad de sus propias prácticas de gestión y generar las condiciones institucionales necesarias para la instalación o mejoramiento de trabajo de las mismas con el fin de alcanzar los mejores resultados.

El Plan de Mejoramiento da contenido y dirección al cambio que la institución educacional pretende lograr en relación a las prácticas de gestión, buscando impactar en sus resultados de aprendizajes, logros institucionales y satisfacción de la comunidad educativa. Una vez que el establecimiento educacional ha seleccionado, relacionado y priorizado, se tiene como producto un conjunto de elementos de gestión que a su juicio, afectarán el foco específico donde se quiere impactar. Insumo fundamental para esta etapa es la autoevaluación válida.

### **3.-Dimensionamiento del establecimiento**

Liceo Polivalente Juan Antonio Ríos. Rol Base de datos: 8508-1  
Poeta Pedro Prado 1197, Santiago Comuna Quinta Normal  
Limites comunales son: por el oriente Santiago; por el sur, Estación Central y Lo Prado; por el norte, Renca, Independencia y Recoleta; por el poniente,

Pudahuel y Cerro Navia.

Alumnos proveniente, generalmente de un entorno económico – social medio bajo, por lo que a los alumnos les es difícil el acceso a otras instancias formativas o de oportunidades de educación superior por los escasos recursos monetarios familiares. Mas del 60% del alumnado tiene su domicilio en las comunas de: Pudahuel, Cerro Navia, Lo Prado, Independencia, solo alrededor del 36% pertenece a la comuna de Quinta Normal.

Nace como Liceo Coeducacional Humanista Científico en el año 1946, adquiriendo la calidad de Liceo Experimental, en una época histórica para el país como fue el fomento y el desarrollo entre las décadas 50 al 60.

En el año 1964 pierde su condición de Liceo Experimental y entre los años 1965 y 1978 se transforma en Liceo Humanista Científico.

En el año 1979 se fusiona con el Liceo Nocturno N° 7 que trabaja en el mismo lugar físico, quedando de esta forma estructurado en una sola institución que funciona en dos jornadas diurnas y nocturnas. Adquiere la nominación de Liceo A N° 31 Juan Antonio Ríos.

En el año 1986 el Liceo deja de depender del Ministerio de Educación, para empezar una administración regida por la Ilustre Municipalidad de Santiago. Con el carácter de Liceo Municipalizado Humanista Científico funciona en tres jornadas hasta el año 1990.

A partir del año 1991 se amplía a la Enseñanza Técnico Profesional (E. T. P.) para jornada diurna y desde el año 1992 en la jornada nocturna, cambiando su nombre a Liceo Polivalente Juan Antonio Ríos.

En el año 1994 ingresa al programa MECE y comienza a recibir los apoyos económicos, de infraestructura, de capacitación, pedagógicos y otros por el estilo, que le proporcionan los diferentes componentes programáticos.

En el año 1995 deja de pertenecer a la administración educacional municipal de Santiago, pasando a ser administrado por la Ilustre Municipalidad de Quinta Normal, por un mandato de Contraloría General de la Republica que dictamina regularizar la administración de la franja territorial denominada Yungay.

En la actualidad, administrativamente depende de la Jefatura de la Dirección Educación Municipal. En los aspectos presupuestarios de la División

de Servicios Traspasados de SECPLA de la Ilustre Municipalidad de Quinta Normal, y en aquellos de control pedagógico, de la supervisión y control administrativo y financiero de la Dirección Provincial de Educación, Santiago Poniente.

#### **4.- Análisis del Diagnóstico Situacional**

En los análisis que exponemos, pretendemos mostrar una situación, a partir del año 2010, que estimamos necesarias para el mejoramiento de los aprendizajes, entendidos como procesos dinámicos y donde consideramos los espacios y proveniencias sociales de nuestro alumnado. En ellos se dan los espacios vitales para la adquisición de experiencias interactivas, favorecidas o entorpecidas por la realidad y entorno institucional.

##### **4.1.- VISION**

Aspirar a un Liceo generador de hombres y mujeres respetuosos de la cultura nacional, con mentalidad innovadora, abiertos a los cambios de la sociedad contemporánea, en un clima organizacional equilibrado, donde el alumno sea protagonista de un proceso educativo, valorado por la comunidad por su condición humana y profesional

##### **4.-2.- MISION**

Proporcionar un servicio educativo actualizado en un ambiente de respeto y tolerancia, que promueva en los alumnos la formación de valores y actitudes con el objeto de elevar su autoestima, capacitándolos para definir y objetivar su proyecto de vida, con la participación activa de la familia. A la vez, desarrollar habilidades y destrezas fundamentales para el logro de aprendizajes significativos, con el apoyo docente, a través del uso preferencial de metodologías innovadoras, creativas y participativas, que aseguren las competencias requeridas para enfrentar estudios de continuidad o inserción laboral.

##### **4.3.-Diagnostico de la Unidad Educativa**

###### **4.3.1.- la gestión administrativa**

Las políticas proactivas de nuestra institución apuntan a realizar una gestión administrativas que determine los cursos de acción a seguir en la

gestación y distribución de las actividades, en forma planificada y organizada entre los miembros del Liceo. La descentralización de gestión administrativa, pasa por aunar voluntades con el empleador para de este modo, obtener eficiencia y eficacia en la transformación institucional requerida, para lo cual se requiere:

- Disponer de los recursos humanos, financieros y materiales para poder cumplir con el desarrollo de las metas institucionales.
- Optimización de los recursos humanos y la utilización de los recursos de aprendizaje disponibles en la institución.

#### **4.3.2.- la gestión pedagógica.**

El currículo ha de ser diversificado a las necesidades e intereses del alumnado y responder a las demandas del entorno. La aplicación de metodologías deberá considerar que los alumnos modifican información recibida, pensando y actuando por si, revisándolas, expandiéndolas y transformándolas. Evaluación permanente de la misión del Liceo en las prácticas cotidianas de las diferentes instancias de trabajo y rediseñar sobre la base de sus resultados.

Las políticas de vinculación institucional con organizaciones y empresas han de buscar instancias para hacer un buen trabajo de redes para luego coordinarlas en la concreción de metas educativas.

#### **4.3.3.- Estrategias**

En lo curricular: modernización de las prácticas pedagógicas para elevar los logros de los alumnos mediante una nueva forma de planificación y evaluación institucional. En lo evaluativo: tratar de identificar y controlar en forma continúa las fuentes de conflicto remediándolas en forma oportuna y programada y así esta información facilitará el logro de los objetivos.

#### **4.4.- Metas y acciones**

##### **4.4.1 Pedagógico curriculares**

Mejorar las prácticas disponiendo de los recursos pedagógicos suficientes para los requerimientos de la institución mediante la postulación a concurso de, a lo menos, dos proyectos de mejoramiento educativo Lograr que el 90% de la plana docente se perfeccione en técnicas pedagógicas apropiadas

Establecer a lo menos un proyecto de innovación anual tendiente a disminuir la violencia intrafamiliar en hogares mal avenidos o con otros trastornos de seguridad hogareña.

##### **4.4.2 Comunitarias**

Aumentar la comunicación de los padres y comunidad quintanormalina con el establecimiento publicando un boletín de actividades anuales durante los próximos cinco años. Además, favorecer a lo menos una investigación pedagógica o pasantías externas, dentro de cinco años plazo, comprometiendo a las instituciones que una vez concluido su trabajo difundan a la comunidad los resultados o conclusiones..

##### **4.4.3 Administrativos y financieros**

Lograr que la disposición del SECPLAC de la Ilustre Municipalidad de Quinta Normal considere el 100% de los acuerdos presupuestarios declarados en el Proyecto Educativo Institucional.

Establecer un vínculo con el sector empresarial para desarrollar un proyecto adscrito a la Ley de Donaciones dentro de los próximos tres años, como máximo.

### **5.-Desarrollo de los Descriptores**

#### **5.1 Recursos Humanos:**

Dotación docente completa.

100% de los profesores titulados en Universidades e Institutos de Educación Superior.

95% de docentes y paradocentes se adscriben a cursos de perfeccionamiento

atingentes a la labor que desempeñan.

95% de los alumnos egresados de la ETP se adscriben a prácticas profesionales.

87% de los alumnos titulados continúan laborando en su especialidad, 9% va a la Educación Superior y 4% realiza otra actividad laboral para lo cual no fue preparado..

Desarrollo de campañas especiales con Consultorio Andes, a través de la comisión mixta de salud.

Participación en campañas de solidaridad en situaciones difíciles.

## **5.2 Aspectos Pedagógicos Curriculares:**

Servicio educativo actualizado.

Correcto enfoque de la enseñanza y teorías de aprendizaje.

Desarrollo de PME

Desarrollo de los proyectos de innovaciones los diversos subsectores de aprendizaje.

Uso de metodologías innovadoras y participativas, incluyendo las salidas a terreno.

Reforzamiento de las asignaturas con mal rendimiento.

Tiempos y espacios sistemáticos para reflexionar.

Experiencias pedagógicas aplicadas en las prácticas pedagógicas.

Uso adecuado del material didáctico de aula.

Recursos didácticos insuficientes para los requerimientos de la Reforma Educacional.

Inadecuada profundidad en el tratamiento de los programas de estudio.

Mínimo número de docentes evaluados en categoría básica, más del 90% evaluado como competente o destacado

Sostenedor no comprometido con el Liceo.

## **5.3 Recursos financieros:**

Escasa preocupación del sostenedor en cubrir necesidades del establecimiento.

No se contratan seguros y/o manutención de maquinarias e instrumentos.

Nula capacidad de financiamiento institucional.

Recursos insuficientes para significar la atención de la labor docente.

Dificultades en el envío de los cheques adjudicados a través de los PME.

Incumplimiento municipal de los requerimientos del PADEM.

#### **5.4 Vinculación Liceo – Comunidad:**

Relaciones confusas con el DEM y poco apoyo del mismo.

Despreocupación de las familias por la poca participación con la institución.

Escasa comunicación entre el Liceo y las empresas de la comuna.

Insuficientes salidas a terreno o visitas a empresas.

Escasa participación del Liceo en eventos locales.

Alta deserción escolar

Drogadicción y alcoholismo.

## **6.- Análisis de los resultados**

La situación problemática por la que atraviesa el liceo, requiere de urgentes tareas para enmendar rumbos. La realización del trabajo de autodiagnóstico institucional, en un diseño cooperativo y consensuado, se hace sentir como una necesidad inmediata.

El plan de autodiagnóstico, que permitirá recopilar el más amplio espectro de información, como una manera de llegar a una autoevaluación acabada, fue puesto en marcha el trimestre próximo pasado, haciendo uso de Instrumentos de recopilación de información incluidos en anexo, y otros no incluidos en él

El Plan de autodiagnóstico desarrollado debe ser cuidadosamente analizado, para realizar las modificaciones en la institución acordes a las nuevas necesidades planteadas. Se debe establecer una estrategia general que inserte en la cultura escolar la necesidad de una permanente acción de autoanálisis a todo nivel, para que la recopilación de información, su organización y análisis, permita establecer mecanismos de autoevaluación institucional en los cuales exista coherencia en los objetivos que se debe proponer la unidad educativa, y el contexto real bajo el cual debe desarrollar su accionar educativo.

## **7.-Plan de Mejoramiento**

El presente Plan busca determinar las necesidades de la institución con la finalidad de realizar una adecuada toma de decisiones. Si se quiere saber que servicio prestar, y en consecuencia, las prioridades ligadas a él, la determinación de necesidades debe ser muy cuidadosa.

Deben considerarse tres etapas muy definidas:

- Establecer metas deseadas y su importancia
- Determinar estado actual en función de las metas
- Estimar la discrepancia y la factibilidad de logro de metas

El procedimiento a seguir consta de los siguientes pasos:

- 1.- Lograr el compromiso de personas con la determinación de necesidades
- 2.- Seleccionar la(s) técnica(s) más adecuada(s) para determinar metas relevantes. Entre otras se pueden considerar: selección de metas, clarificación de valores, establecer metas a largo plazo, etc.
- 3.- Seleccionar quienes participaran en el proceso de priorizar metas
- 4.- Organizar y preparar proceso para priorizar metas
- 5.- Uso de procedimientos objetivos para priorizar metas
- 6.- Consolidar información referida a la situación actual
- 7.- Determinar discrepancias y factibilidad de las metas
- 8.- Elaborar Informe final

El informe final debe incluir en lo posible la totalidad de los pasos considerados en el plan, incluyendo sus anexos

Creemos que no se debe considerar la determinación de necesidades como un tipo especial de evaluación. La determinación de necesidades es el primer paso en la toma de decisiones para el cambio, estableciendo en ella los objetivos que dan la dirección a seguir; la evaluación es un proceso que se lleva a efecto durante el desarrollo del programa de trabajo y al final de este.

## Anexos

Anexo 1: Cuestionario de actitudes en el trabajo

Anexo 2 Evaluación por parejas

Anexo 3: Gestión docente: Calificación por letras

Anexo 4: Escala de apreciación: Dimensiones a evaluar en el  
Centro Educativo

Anexo 5: Evaluación de la gestión directiva

Anexo 6: Evaluación por indicadores de calidad de la gestión  
educativa

Anexo 7: Cuestionario sobre participación

## ANEXO N°1

### CUESTIONARIO DE ACTITUDES EN EL TRABAJO

Estimado(a) colega.

El presente cuestionario esta destinado a determinar el grado de satisfacción de los docentes en el trabajo. Este instrumento forma parte de una investigación que permitirá una adecuada autoevaluación institucional con miras a enfrentar en la mejor forma los desafíos futuros para nuestra institución.

Sus respuestas son confidenciales, si decide contestarlo, responda los enunciados utilizando la escala que se indica:

1.- Totalmente de acuerdo

2.- De acuerdo

3.- En desacuerdo

4.- Totalmente en desacuerdo

ENUNCIADOS	CALIFICACION
1.- El liceo es un excelente lugar de trabajo	
2.- Mis esfuerzos se ven recompensados	
3.- Sé que si me esfuerzo puedo mejorar mi labor	
4.- Tengo confianza en la directora	
5.- Los directivos superiores muestran comprensión a mi labor	
6.- No tengo miedo al mi opinión sobre la dirección	
7.-Sé lo que la Dirección espera de mi trabajo	
8.- Los sueldos en el liceo son mejores que en los particulares	
9.- Realizo mi trabajo con libertad	
10.- Percibo un grato ambiente en mi lugar de trabajo	
11.- Tengo todo lo necesario para realizar un trabajo óptimo	
12.- En mi labor aprovecho al máximo mis potencialidades	
13.- Mi trabajo es importante para la Dirección	
14.- Espero trabajar siempre solamente en el liceo	
15.-No me gustaría trabajar de forma anexa en otra actividad	
16.-Mi trabajo es sencillo si acato siempre a la autoridad	
17.- los resultados obtenidos reflejan mi esfuerzo	
18.- Me siento grato con mis colegas	
19.- Me satisface el equipamiento para realizar mi labor	
20.- Preferiría mas oportunidades para tomar decisiones laborales	

## Anexo N°2

### EVALUACION POR PAREJAS

El presente instrumento de evaluación, pretende cuantificar la presencia de ciertos rasgos del quehacer docente entre los integrantes de su Departamento de Asignatura.

Los rasgos a considerar son:

- 1.- Dominio de los contenidos de la asignatura
- 2.- Uso de prácticas pedagógicas participativas
- 3.- Realiza acciones de perfeccionamiento
- 4.- Respeto acuerdos técnico-pedagógicos
- 5.- Muestra empatía con sus alumnos y colegas
- 6.- Estabilidad emocional
- 7.- Dominio del grupo curso
- 8.- Participación en actividades extra programáticas

Dominio de los contenidos de la asignatura

	DOCENTE1	DOCENTE2	DOCENTE3	DOCENTE4	DOCENTE5
DOCENTE 1		X		X	X
DOCENTE 2			X	X	
DOCENTE 3	X	X			X
DOCENTE4		X			X
DOCENTE5			X		
TOTAL	1	3	2	2	3

El presente trabajo se basa en la comparación directa de cada uno de los integrantes que se está calificando, en relación con los demás

Confeccionar una plantilla de Evaluación por parejas, similar a la presentada, por cada uno de los rasgos a ser evaluados. El sistema consiste en colocar una X cada vez que el docente ubicado en una columna posee mejor el rasgo en análisis que el docente en una línea determinada.

El instrumento nos permite determinar un orden de calificación, sin medir el grado de diferencia entre una persona y otra.

ANEXO N°3

GESTION DOCENTE: CALIFICACIÓN POR LETRAS

NOMBRE DEL DOCENTE:

Marque con una X en la columna que según usted mejor caracteriza el rasgo en el docente que esta siendo calificado.

INDICADOR	E	B	R	M
1.- iniciativa			X	
2.- Cooperación			X	
3.- Asistencia	X			
4.- Habilidad		X		
5.- Dominio del curso		X		
6.- Presentación personal			X	
7.- Relaciones personales		X		
8.- Dominio de contenidos	X			
9.- Responsabilidad				
10.- Puntualidad	X			
11.- Autocrítica			X	
12.- Respeto a las normas			X	
13.- Dominio de técnicas metacognitivas	X			
14.- Adecuada expresión oral y escrita		X		
15.- Planificación de actividades	X			

(Calificación: puntaje obtenido x7 /60)

(E) EXCELENTE	= 4 puntos
(B) BUENO	= 3 puntos
(R) REGULAR	= 2 puntos
(M) MALO	= 1 punto

ANEXO N°4

ESCALA DE APRECIACION:  
DIMENSIONES A EVALUAR EN EL CENTRO EDUCATIVO

DIMENSION	1	2	3
1.- Metas y objetivos del centro educativo	X		
2.- Disposiciones normativas y reglamento Interno	X		
3.- Relaciones con la comunidad			
4.- Prácticas de evaluación y calificación		X	
5.- Necesidades e intereses de los alumnos	X		
6.- Presencia de Objetivos transversales en los sub sectores		X	
7.- Actividades culturales y recreativas		X	
8.- Reuniones de Padres y apoderados por cursos		X	
9.- Reuniones generales de padres y apoderados	X		
10.- Efectividad del equipo de gestión	X		
11.- Trabajo realizado en GPT		X	
12.- Efectividad del trabajo docente	X		
13.- Prácticas pedagógicas		X	
14.- Logro de aprendizaje alcanzado por los alumnos	X		
15.- Manifestación de valores en los alumnos		X	
16.- Gestión administrativa	X		
17.- Clima organizacional	X		
18.- Relación alumno-profesor	X		
19.- Disciplina en el centro educacional	X		
20.- Desarrollo del PEI	X		
21.- Planta funcionaria y necesidades reales de personal		X	

22.- Materiales y textos de apoyo educativo		X	
23.- Organización y organigrama del colegio		X	
24.- Desarrollo de talleres		X	
25.- Causales de deserción escolar		X	
27.- Logro de contenidos en sector lenguaje y comunicación	X		
28.- logro de contenidos en sector matemáticas	X		
29.- Mantenimiento ,higiene y ornato de dependencias	X		
30.- Distribución de carga horaria y recreos en los cursos	X		

#### SIGNIFICADO DE LAS COLUMNAS

Columna 1	Columna 2	Columna 3
DEBE EVALUARSE	PODRIA EVALUARSE	NO REQUIERE EVALUARSE

#### NOTA:

Se debe marcar con una X en la columna correspondiente a la dimensión considerada. El comité de evaluación debe consolidar la información

Anexo N° 5

EVALUACION DE LA GESTION DIRECTIVA

El presente cuestionario esta destinado a evaluar la gestión realizada por la actual Dirección del establecimiento. **SU RESPUESTA ES CONFIDENCIAL.**

Sí ha decidido responder este instrumento, valore cada enunciado según la calificación presentada en la escala que de indica.

1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo
3 = De acuerdo	4= Totalmente de acuerdo

SITUACION PLANTEADA	CALIFICACION
1. Se hace participar a los miembros de la comunidad en la toma de decisiones	
2.- Genera mecanismos objetivos de control del logro de objetivos	
3.- Se efectúa una adecuada planificación de las actividades educativas	
4.- Promueve el perfeccionamiento, capacitación y actualización del docente	
5.- Motiva adecuadamente al personal del establecimiento	
6.- El Centro de Padres y Apoderados participa en el diseño del Proyecto Educativo Institucional	
7.- Se establecen relaciones de equidad e igualdad para todos los funcionarios	
8.- Las metas del establecimiento fueron fruto de participación democrática	
9.- Las tareas de planificación y organización son realizadas Correctamente por el Equipo de Gestión Directiva	
10.- En el último bienio ha logrado un incremento en la demanda de matrícula	
11.- Ha logrado que los alumnos se identifiquen y comprometan con el liceo	
12.- En su gestión se ha logrado un aumento en el porcentaje de promoción escolar	
13.- Desarrolla un plan de actividades en pro de la comunidad ha ser realizado por los alumnos	
14.- Tiene una clara comprensión del entorno comunitario del establecimiento	

15.- Ha generado programas de colaboración e integración con otros colegios de la comuna, región y/o país	
16.- Ha logrado vincular a los ex alumnos con el quehacer liceano	
17.- Ha establecido programas de colaboración con empresas e instituciones comunales y/o nacionales	
18.- Ha procurado que los laboratorios dispongan de material adecuado y actualizado	
19.- Los profesores están conformes con las tareas ha desarrollar	
20.- Se reconoce estimula y recompensa el esfuerzo de los docentes	
21.- Existe un clima general de cordialidad entre los funcionarios gracias a la gestión directiva	
22.- Se da oportunidad a los alumnos para que asuman responsabilidades de gestión	
23.- Se apoya decididamente las actividades innovadoras y creativas	
24.- Se genera e los alumnos un adecuado nivel de disciplina, puntualidad y responsabilidad	

Transformación de puntaje a calificación

$$\text{Calificación} = \text{Puntaje obtenido} \times 7 / 106$$

Criterio de Calificación

6.0 a 7.0 = Excelencia

5.0 a 5.9 = Satisfactorio

hasta 4.9 = Insatisfactorio

Anexo N°6

EVALUACION POR INDICADORES DE CALIDAD DE GESTION EDUCATIVA

i.- INDICADORES DE CALIDAD DE LA FUNCION DIRECTIVA

N°	INDICADOR	COEFICIENTE DE PONDERACION	PUNTUACION DIRECTA	PUNTUACION PONDERADA
1	El proyecto educativo, así como el ideario del liceo se ha comunicado claramente a toda la comunidad educativa y se percibe con nitidez a través de las actuaciones cotidianas del liceo	4	1	4
2	Los miembros de la comunidad educativa participan realmente en la toma de decisiones que les afectan, en el ámbito que les corresponde.	4	2	8
3	El personal del colegio se encuentra en un alto nivel de motivación y hay un buen clima de trabajo	4	1	4
4	se planifican las actividades educativas, hay previsión de objetivos, adecuada distribución del tiempo, coordinación y mecanismos de evaluación del logro de objetivos	3	3	9
5	Se organizan y se utilizan adecuadamente los recursos materiales y humanos del liceo	3	3	9
6	La acción docente del establecimiento se adapta a las exigencias de los cambios sociales	2	2	4
7	El número de alumnos por aula es adecuado	2	2	4

8	Existen programas de perfeccionamiento y de actualización docente	1	1	1
9	Existen programas de formación de padres, para mejorar su intervención en el proceso educativo	1	1	1
10	El equipo directivo tiene especial dedicación y una preparación académica ejercer sus cargos	1	2	2

1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo
3 = De acuerdo	4= Totalmente de acuerdo

Puntuación Total = 46

$\text{INDICE DE CALIDAD} = \frac{\text{Puntuación total}}{10}$
-----------------------------------------------------------------

II .- INDICADORES DE CALIDAD DE LA FUNCION DOCENTE
----------------------------------------------------

Nº	INDICADOR	COEFICIENTE DE PONDERACION	PUNTUACION DIRECTA	PUNTUACION PONDERADA
1	Buen nivel científico de los docentes	1	2	2
2	Buena formación pedagógica de los profesores	1	3	3
3	El consejo de Profesores es resolutivo, los docentes asisten en un 100%	1	2	2
4	Las tareas de programación y coordinación de las enseñanzas se realiza en equipo	2	2	4
5	Los contenidos que se imparten y las actividades que se realizan se adecuan a los objetivos previstos	2	3	6
6	Los profesores realizan actividades destinadas a integrar a los padres de los alumnos en el proceso educativo de los mismos	3	2	6
7	Los profesores están muy identificados con el establecimiento	3	2	6
8	Los docentes utilizan métodos de enseñanza personalizada	4	2	8
9	La acción de los profesores jefe se dirige claramente a la orientación personal del alumno	4	2	8
10	Los profesores realizan tareas de evaluación de su propia acción docente	4	1	4

1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo
3 = De acuerdo	4= Totalmente de acuerdo

Puntuación Total = 49

III .- INDICADORES DE CALIDAD DE LOS ALUMNOS
----------------------------------------------

N°	INDICADOR	COEFICIENTE DE PONDERACION	PUNTUACION DIRECTA	PUNTUACION PONDERADA
1	Los alumnos tienen un buen nivel de conocimientos y de destrezas al término de cada nivel educacional	2	2	4
2	Los alumnos se desenvuelven en un ambiente ordenado de trabajo, hay disciplina	2	2	4
3	Por lo general suelen tener éxito en estudios o en trabajos posteriores	1	2	2
4	La demanda de matrícula en el establecimiento es superior a la demanda media de liceos municipalizados	1	1	1
5	Hay una buena relación y cercanía de los ex alumnos con el establecimiento	1	2	2
6	Se percibe en los alumnos el cultivo progresivo de valores humanos	4	3	12
7	Se percibe una clara identificación y participación de los alumnos en el establecimiento	4	2	8
8	Hay un alto nivel de satisfacción de los padres respecto al liceo	4	2	8
9	los alumnos desarrollan una adecuada mentalidad crítica ante los medios de comunicación y frente a los acontecimientos actuales	3	2	6
10	Se percibe que la actuación de los alumnos se rige por motivaciones superiores	3	2	6

1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo
3 = De acuerdo	4= Totalmente de acuerdo

Puntuación Total = 59

IV .- INDICADORES DE CALIDAD DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
-----------------------------------------------------------

Nº	INDICADOR	COEFICIENTE DE PONDERACION	PUNTUACION DIRECTA	PUNTUACION PONDERADA
1	Los servicios generales del establecimiento funcionan adecuadamente	3	3	9
2	El establecimiento cuenta con recursos didácticos de apoyo necesarios y se utilizan adecuadamente	3	3	9
3	los laboratorios y talleres están bien dotados y se hace un uso adecuado de ellos	4	2	8
4	El liceo cuenta con servicios de orientación efectivos	4	2	8
5	El liceo esta bien integrado en las realidades sociales y culturales de su comunidad, aportando a las necesidades culturales y laborales	4	2	8
6	Se realizan actividades extraescolares destinadas a complementar la formación de los alumnos	1	2	2
7	Hay en el liceo monitores de apoyo dedicados al refuerzo de alumnos con necesidades especiales	1	2	2
8	De manera regular funcionan grupos que profundizan la formación ético-moral del alumno	1	2	2
9	El establecimiento cuenta con instalaciones y aulas suficientes y apropiadas	2	3	6
10	Hay una aceptable dotación bibliográfica y los alumnos tienen fácil acceso a ella	2	3	6

1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo
3 = De acuerdo	4= Totalmente de acuerdo

Puntuación Total = 49

## CUESTIONARIO SOBRE PARTICIPACION

Este cuestionario no tiene validez empírica contrastada. Es solamente un instrumento de trabajo orientado a objetivar el estado de opinión de la comunidad educativa

Se trata de hallar un índice que nos determine en que situación se halla el establecimiento respecto a cada una de las variables puestas a análisis

Usted debe valorar de 0 a 4 cada una de las afirmaciones de las correspondientes variables de acuerdo a la situación que según usted estima se produce en el liceo.(encierra en un círculo su opción)

El índice de variable es la suma de las puntuaciones de cada variable dividida por cinco.

### 1.- CLIMA DE CONFIANZA

1.1	Los apoderados se sienten libres para expresar su opinión en público y en privado	0	1	2	(3)	4
1.2	No se perciben comportamientos y conversaciones hostiles hacia los profesores y el liceo en general, y de los docentes hacia los apoderados	0	1	2	(3)	4
1.3	El liceo trata de conseguir las ideas y opiniones de los apoderados antes de tomar decisiones	0	1	(2)	3	4
1.4	En general se percibe en el liceo interés por contar con los apoderados	0	1	(2)	3	4
1.5	Los apoderados se sienten identificados y representados por el liceo y su proyecto educativo	0	1	(2)	3	4

Indice de variable = 2.4

### 2.- PROCESO DE COMUNICACION

2.1	Los apoderados conocen bien lo que sucede al interior del establecimiento	0	1	(2)	3	4
2.2	Los apoderados se consideran bien informados acerca de los objetivos generales del establecimiento	0	1	(2)	3	4
2.3	Los apoderados se consideran bien informados acerca de las medidas que toma el liceo y de las causales que las motivan	0	1	(2)	3	4
2.4	La información fluye en todas direcciones, no solo de arriba hacia abajo	0	(1)	2	3	4
2.5	No suele haber sectores a los que se les privilegia con información reservada	0	1	(2)	3	4

Indice de variable = 1.8

### 3.- MECANISMOS DE INTERACCION

3.1	La forma de organización interna del liceo facilita la comunicación	0	1	(2)	3	4
3.2	los grupos de representación del liceo son eficaces en cuanto a la fluidez de la comunicación entre ellos	0	1	(2)	3	4
3.3	Existe en el liceo espíritu de trabajo en equipo en donde pueden participar los apoderados	0	(1)	2	3	4
3.4	Los conflictos se resuelven por la vía del dialogo, sin necesidad de recurrir a presión	0	1	(2)	3	4
3.5	Los apoderados se sienten representados en forma adecuada en el liceo	0	(1)	2	3	4

Indice de variable = 1.6

### 4.- FORMACION

4.1	Los apoderados tienen la información suficiente de la problemática educativa como para participar en el proceso educativo	0	1	(2)	3	4
4.2	Los apoderados tienen oportunidad en el liceo de mejorar su capacidad de participación a través de sesiones de estudio y de trabajo.	0	1	(2)	3	4
4.3	Los apoderados participan considerando perspectivas globales antes que las particulares	0	1	(2)	3	4
4.4	Con el nivel de formación actual de de los apoderados, su participación podría enriquecer más que dificultar la marcha del liceo	0	1	(2)	3	4
4.5	El liceo a contribuido de alguna manera a que los apoderados aprecien mas y mejor el valor de la educación	0	1	2	(3)	4

Indice de variable = 2.2

### 5.- FIJACION DE OBJETIVOS

5.1	Los apoderados perciben que el liceo objetivos claros para todas las acciones que realiza	0	1	(2)	3	4
5.2	Los objetivos propuestos por el liceo responden a las expectativas y necesidades de los apoderados	0	1	(2)	3	4
5.3	Los apoderados son llamados a participar en la fijación de los objetivos más operativos	0	1	(2)	3	4
5.4	Entre los apoderados se percibe una aceptación clara de los objetivos del liceo	0	1	(2)	3	4
5.5	Hay programadas actividades sistemáticas para que los apoderados colaboren en fijar objetivos del liceo	0	1	(2)	3	4

Indice de variable = 2.0

## 6.- TOMA DE DECISIONES

6.1	Predominan en el liceo las decisiones de grupo por sobre las decisiones personales	0	1	(2)	3	4
6.2	Las personas que toman decisiones en el liceo están en condiciones de apreciar los problemas en el ámbito de la familia y actúan con suficiente información	0	1	(2)	3	4
6.3	los apoderados tienen conciencia de que sus opiniones contribuyen a una mejor toma de decisiones	0	1	(2)	3	4
6.4	Los apoderados conocen claramente cuales son los ámbitos en los que pueden participar directamente en la toma de decisiones	0	1	(2)	3	4
6.5	Los apoderados creen que participan lo suficiente en la toma de decisiones	0	(1 )	2	3	4

Indice de variable = 1.8

## 7.- CONTROL DE EFICACIA

7.1	Al margen de las calificaciones que se dan a los alumnos. existe un control de la eficacia que obtiene el liceo en su labor educativa	0	1	(2)	3	4
7.2	El liceo cuenta con instrumentos fiables de valoración de su eficacia	0	1	(2)	3	4
7.3	La preocupación por controlar los resultados del trabajo educativo esta generalizada en todos los miembros de la comunidad educativa	0	1	(2)	3	4
7.4	Los apoderados participan de manera organizada en el control de la eficacia del liceo	0	1	(2)	3	4
7.5	Los apoderados perciben que los resultados del control de eficacia sirven para revisar los objetivos y para mejorar las estrategias educativas en el liceo	0	1	(2)	3	4

Indice de variable = 2.0

## Bibliografía

- 1.-Bravo D., Humberto  
Coutiño F., Hernán  
La Ciencia Administrativa al servicio  
del docente.  
MINEDUC-CPEIP 1992
- 2.- De Pujada H., Gabriel  
Elaboración de proyectos de Desarrollo  
Educativo Institucional (PDEI)  
De Pujada editores 1999
- 3.- Herrera R., Rafael  
Evaluación del Centro Educativo  
MINEDUC-CPEIP 1998
- 4.- Olgúin N., Francisco  
Calidad e Innovación en la Educación  
Magister en Educación  
Universidad de La República 2004
- 5.- Andrades A., Moisés  
Los Proyectos Educativos y Curricular  
Como Instrumentos de Calidad  
Post Titulo Administración y Gestión  
Directiva de establecimientos educacionales  
Instituto Valle Central 2003
- 6.-Schiefelbein, Ernesto  
Diseño de evaluación de proyectos de  
Innovación y Reforma Educacional  
MINEDUC-CPEIP 1982
- 7.- Herrera F., Carlos  
Hernández C., Rubén  
Proyecto educativo Institucional  
MINEDUC 1998
- 8.- ENERSIS  
Educación en Chile, un desafío de calidad  
(Compendio de investigaciones)  
Ediciones ENERSIS 1996
- 9.- Ormeño, Alejandro,  
Montt, Pedro; otros  
Gestión de la Educación Municipal  
Corporación de Promoción Universitaria 1996
- 10.- Arias, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Edit. Limusa México 1979
- 11.- MINEDUC  
Guía de apoyo para la elaboración del  
Proyecto Educativo Institucional 1995

- |                                     |                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12.- Morales, María Y.              | Desarrollo de Proyectos Educativos y PADEM<br>IRIDEC 1978                                                                                |
| 13.- Roldán A., Claudio             | Fundamentos Políticos y Organizacionales del<br>Sistema Educacional Chileno<br>Magister en Educación<br>Universidad de La República 2003 |
| 14.- Bardelli, Luis                 | Teorías de la Medición Educacional<br>Magister en Educación<br>Universidad de La República 2003                                          |
| 15.-Olgún, Francisco                | Diseño de Proyectos en Educación<br>Magister en Educación<br>Universidad de La República 2003                                            |
| 16.-Magister Gestión de<br>Calidad  | Metodología de la Investigación en Educación<br>Universidad Miguel de Cervantes- IRIDEC 2011                                             |
| 17.- Magister Gestión de<br>Calidad | Diseño y Evaluación de Proyectos<br>Universidad Miguel de Cervantes- IRIDEC 2011                                                         |
| 18.- Magister Gestión de<br>Calidad | Administración Educacional de Calidad<br>Universidad Miguel de Cervantes- IRIDEC 2012                                                    |
| 19.- Magister Gestión de<br>Calidad | Modelos de Gestión de Calidad<br>Universidad Miguel de Cervantes- IRIDEC 2012                                                            |