



Magíster en Educación
mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
Liceo Bicentenario Austral Lord Cochrane

Profesor: Carmen Bastidas B.

Alumno: Cecilia Roca Cofré

Cochrane – Chile, Julio de 2020

Índice

1. Índice.....	2
2. Resumen.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco Teórico.....	6
5. Marco contextual.....	11
6. Diagnóstico institucional.....	14
7. Análisis de resultados.....	30
8. Plan de mejoramiento.....	38
9. Bibliografía.....	47

Resumen

La siguiente investigación fue realizada en la ciudad de Cochrane, Región de Aysén y se enfocó en el análisis de las áreas de proceso, las cuales están conformadas por un conjunto de diferentes dimensiones.

En la presente tesis se describirá la realidad educativa y se hará un diagnóstico institucional basado en las cuatro áreas fundamentales de todo Proyecto Educativo Institucional del Liceo Bicentenario Austral Lord Cochrane, considerando los procesos evaluativos que se enmarcan en la realidad social local en la que está ubicado. Luego se elaborará un plan de mejoramiento estratégico con el fin de que haya un mejoramiento en el tiempo y se puedan aplicar nuevas prácticas para el buen funcionamiento y mejora del proyecto institucional.

El resultado del diagnóstico institucional y el plan de mejoramiento está enfocado en los actuales lineamientos de mejoramiento de la educación nacional, los que están determinados por propuestas educativas que están establecidas principalmente en el Marco para la Buena Dirección, el cual es un documento desarrollado por el Ministerio de Educación para mejorar la calidad y eficiencia de la gestión de los líderes educacionales en los centros educativos del país, todo esto con el fin de lograr aprendizajes significativos en los estudiantes y mejorar la calidad de la educación.

Introducción

El Liceo Bicentenario Austral Lord Cochrane tiene como misión fundamental, la instancia formativa, inclusiva y solidaria destinada a elevar el nivel educacional y cultural de la comunidad, propiciando egresar un estudiante con aspiraciones de superación, capacitado para proseguir estudios superiores y/o para desempeñarse en la vida laboral, con una sólida formación valórica, espíritu crítico y capacidad de análisis, que le permitan asumir los desafíos de la vida.

Como establecimiento educacional, la visión que se desea es que todos los estudiantes sientan la necesidad de educarse y perfeccionar, para así elevar el nivel de sus aspiraciones y mejorar su calidad de vida.

La investigación que fue realizada en la ciudad de Cochrane, en el Liceo Bicentenario Austral Lord Cochrane, enfocada en el resultado del diagnóstico institucional, para obtener un plan de mejoramiento, enfocándose en los actuales lineamientos de mejoramiento de la educación nacional, las que están determinadas por propuestas educativas que están establecidas principalmente en el Marco para la Buena Dirección, será expuesta en la siguiente tesis, donde se analizarán las cuatro áreas de la gestión institucional.

Cuando nos referimos a calidad en la educación, podemos hacer alusión a una serie de aspectos que rodean el concepto gestión, dedicación, liderazgo, aprendizaje, entre otros.

La propuesta del Proyecto de Mejoramiento Educativo de esta investigación, está centrada en el Proyecto Educativo del Liceo Bicentenario Austral Lord Cochrane, la cual hace mención a la visión, misión, valores, etc.

Dentro de la planificación anual el Liceo Bicentenario Austral Lord Cochrane, tiene cuatro dimensiones que se analizarán en esta investigación, para crear el plan de mejoramiento. A continuación se mencionarán estas áreas dando a conocer sus principales características de estudio.

- Gestión Pedagógica, la cual se divide en tres dimensiones, pero una de ellas es la que se analizará en esta tesis, siendo como estudio la

Gestión Curricular, la que evalúa el impacto y metodología de las planificaciones mediante la pauta de observación y acompañamiento al aula y los resultados de rendimientos escolar e informe de cobertura curricular.

- Liderazgo, también se divide en tres dimensiones, y la que se someterá a estudio es el Liderazgo del director, el cual realiza encuentros de participación de la comunidad educativa en el ámbito deportivo, cultural y científico humanista que permita promover la participación de todos los estamentos, promover la actividad de debates en las asignaturas humanistas relacionada con temáticas de la contingencia nacional e internacional.
- Convivencia Escolar, esta dimensión también se divide en tres dimensiones, las cuales se estudiarán las tres: Formación, Convivencia escolar y Participación y vida democrática, la cual establece coordinaciones con las redes de apoyo que aporten a la formación de una cultura ciudadana de respeto y tolerancia que propicie un ambiente escolar inclusivo.
- Gestión de Recursos, esta dimensión que es la última se divide en tres dimensiones, pero dos de ellas se estudiarán: Gestión del personal y Gestión de los recursos educativos, la cual coordina acciones en conjunto con el sostenedor que permita acceder de manera oportuna a los requerimientos de recursos del establecimiento en personal y capacitación.

Estas dimensiones serán parte del análisis y del estudio, las cuales se escribirán más ampliamente a lo largo de esta investigación y se analizarán, para poder crear un plan de mejoramiento educativo.

Marco Teórico

El programa Magister de Iridec, en convenio con la Universidad Miguel de Cervantes “Mención en gestión de calidad”, solicitó como trabajo final, a los estudiantes del post-grado, elaborar un Plan de Mejoramiento sustentado en un diagnóstico institucional, el cual es un ejercicio de profundización, desarrollado por el estudiante como requisito para finalizar el programa, mediante la integración y aplicación teórico-práctica de los conocimientos y habilidades entregados éstos dos años de estudio. El ejercicio nos ayuda a fortalecer las distintas competencias adquiridas durante el proceso de formación y, contribuyendo al análisis y solución creativa de una problemática relacionada con el objetivo de estudio o campo de acción de nuestra mención. Se trata de aplicar una “autoevaluación institucional” y diseñar un “plan de mejoras”, en el propio ámbito educacional en el cual nos desempeñamos, basado en el modelo de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar.

El modelo se estructura en áreas, dimensiones y prácticas de gestión, las áreas son un elemento clave en la gestión de un establecimiento educativo. Este modelo cuenta con 4 áreas y 3 dimensiones por cada una de ellas.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar es la base sobre la que se desarrollan varios procesos de aseguramiento de la calidad de la gestión institucional.

“Proceso que promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo a través de un Diagnóstico Institucional en base al Modelo de Calidad, la Planificación y Ejecución de mejoras en los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y la Cuenta Pública de avances y desafíos pendientes relacionados con el mejoramiento educativo del establecimiento.” Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)

El proceso de análisis de las áreas de proceso, tiene como propósito obtener un resultado que permite determinar el nivel de calidad de las prácticas

de gestión que el liceo realiza periódicamente. Así mismo nos da la posibilidad de reconocer aquellos ámbitos que pueden ser considerados como oportunidades para el mejoramiento de la gestión.

Luego de que se hizo un minucioso análisis de las diferentes áreas de proceso, se profundizará en éste marco teórico cada una de ellas. Siendo el área de Gestión curricular un aspecto fundamental para el logro de objetivos en la educación nacional, primero que todo nos preguntaremos ¿Qué es la gestión curricular? *“Se entiende la gestión pedagógica curricular como el conjunto de procedimientos que permiten llevar a cabo el currículum desde la objetivación, considerando su adaptación hasta la realidad educativa y lo que sucede en la sala de clases”* (Zabalza, 2000). Tradicionalmente, estas funciones son asumidas en los establecimientos educacionales por el Jefe de UTP (Mansilla & Miranda, 2011). Y a lo que Volante et al., (2015 p.97) ha definido como: *“...el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes”*

Se necesita, desde la Gestión Curricular, la medición de la brecha entre el currículum establecido, el enseñado y el aprendido por los estudiantes. Citaré a Marzano (2003), donde él resume los siete pasos necesarios para la gestión curricular (p.98):

1. Identificar y comunicar los contenidos considerados esenciales para todos los estudiantes.
2. Asegurar que los contenidos esenciales sean entregados en el tiempo necesario y programado para su enseñanza.
3. Secuenciar y organizar los contenidos esenciales de forma tal que los estudiantes tengan reiteradas oportunidades de aprenderlos.
4. Asegurar que los profesores del nivel se focalicen en estos contenidos esenciales durante sus sesiones de clases.

5. Proveer estrategias y recursos para proteger el tiempo de enseñanza de los contenidos esenciales.
6. Proveer retroalimentación y tiempo recuperativo para asegurar el aprendizaje de los contenidos esenciales en los estudiantes que requieren de soporte adicional.
7. Distribuir la información entre los diversos agentes que están comprometidos con el dominio de los contenidos esenciales en todos los estudiantes.

La Gestión Curricular cobra mayor relevancia en los tiempos actuales, debido a su directa relación al momento de obtener buenos resultados académicos. Y en este trabajo de investigación, se vio reflejado al momento de hacer un análisis y encontrar que hay una correlación en el buen desarrollo de procedimientos, prácticas y políticas por el equipo técnico pedagógico y sus logros.

La segunda área analizada en este marco teórico es la de Liderazgo, pero para comprender un poco más sobre ella definiremos lo siguiente: *“El Liderazgo Escolar se constituye como un recurso personal que es particularmente relevante para el ejercicio de la función directiva, por cuanto favorece, en primer lugar, la aproximación y ampliación teórica de las concepciones contemporáneas sobre el tema. La importancia de conocer concepciones teóricas actualizadas radica en ejercer el rol a partir de estrategias y prácticas renovadas que apoyen la implementación de procesos de mejora al interior de las organizaciones escolares, distinguiendo información relevante de los contextos, a fin de seleccionar con mayor pertinencia las prácticas necesarias para dichos procesos. Además, en estos, es necesario que los directivos puedan adaptarse a múltiples escenarios, circunstancias y demandas que presentan sus contextos educativos.”* Alvarez, M. 2013.

Al llevar a cabo este estudio estamos incursionando en procesos de reflexión sobre los espacios de participación institucional de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, con el propósito de mejorar y producir un cambio positivo en esta área.

La siguiente área en estudio es el área de Convivencia Escolar, en ésta área nos centramos en *“la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes”*. Política Nacional de Convivencia escolar, Mineduc, 2018

La Ley General de Educación constituye el principal cuerpo legal regulatorio de todo el sistema escolar. Para esta Ley, *“la educación... tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país”* Ley N°20.370 General de Educación, Artículo 2.

En esta propuesta que se presenta, estas estructuras, se visualizan nuevos enfoques donde los docentes pueden desarrollar nuevas prácticas de enseñanza que provoquen aprendizajes significativos y se logre fomentar una cultura ciudadana orientada al respeto, la tolerancia que propicie un ambiente escolar inclusivo asumiendo la diversidad como oportunidad de aprendizaje de todos los estudiantes.

La siguiente área en estudio es el área de Gestión de Recursos, donde se busca diseñar una propuesta de prácticas efectivas asociadas a la gestión de recursos que favorecerán los aprendizajes de los estudiantes de la institución. Esta área se divide en 3 dimensiones, la primera es la Gestión del Recurso humano y es la que se encarga de las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. La segunda dimensión es la de Gestión de recursos financieros y son aquellas políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos

de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Y por último, la Gestión de recursos Educativos son aquellos procedimientos y prácticas para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos.

Esta área tiene como principio orientador el mejoramiento continuo de la gestión de recursos, para promover la calidad en la escuela, a través de la coordinación y articulación de todos sus procesos.

Se busca el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos del establecimiento, así también la calidad del personal del establecimiento es fundamental en el logro de sus metas. Es por esto, que es relevante que el director y su equipo directivo aseguren procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales. Al mismo tiempo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director y sus docentes directivos canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y co-docente del establecimiento.

Finalmente, también es importante dotar al establecimiento con recursos profesionales, técnicos y pedagógicos necesarios que permita optimizar la labor pedagógica y de convivencia mejorando los aprendizajes.

Marco Contextual

El Liceo Bicentenario Austral Lord Cochrane es un establecimiento municipal, gratuito y que no tiene proceso de admisión selectivo. Es mixto, con un proyecto educativo donde destaca una misión como una instancia formativa inclusiva y solidaria, destinada a elevar el nivel educacional y cultural de la comunidad, propiciando egresar un estudiante terminal con aspiraciones de superación, capacitado para proseguir estudios superiores y/o para desempeñarse en la vida laboral, con una sólida formación valórica, espíritu crítico y capacidad de análisis, que le permitan asumir responsablemente los compromisos y desafíos con su persona, su familia, el desarrollo de la comunidad y su entorno. Mientras su Visión desea que todos los estudiantes del Liceo, sientan la necesidad de ser solidarios, educarse y perfeccionarse, para así elevar el nivel de sus aspiraciones y mejorar su capacidad de vida. Así mismo, el establecimiento desea que sus jóvenes sigan siendo participes de los cambios políticos, sociales económicos y culturales, de nuestra comuna y sean responsables, tomen buenas decisiones, respetuosos y tolerantes, dentro del marco de la democracia.

El Liceo está emplazado en un moderno edificio, inaugurado el año 2012 y consta de Gimnasio, Salas de Computación, Laboratorio de Ciencias, Laboratorio de Inglés, Comedor y un internado.

El establecimiento, según indicadores tiene una población vulnerable del 80%. Se encuentra ubicado en la ciudad de Cochrane, en la región de Aysén y alberga a estudiantes de toda la región provenientes de: Villa O'higgins, Tortel, Murta, Guadal, etc.

El Liceo, nace por la iniciativa de pobladores, docentes y autoridades visionarias, de posibilitar la prosecución a los jóvenes de Cochrane, sin tener que desplazarse a otras ciudades, muy alejados de la comuna, y a las que muy pocos tenían acceso. El Liceo oficialmente se crea el 8 de abril de 1983, bajo el alero de la Escuela Hernán Merino, desde donde se independiza el 17 de octubre de 1988 a su actual recinto.

En su primer año de vida, funcionó solo con profesores de Enseñanza Básica, al año siguiente se incorporaron 4 profesores de Enseñanza Media y así, hasta completar la planta completa en 1986.

Entre los logros más significativos de estos 30 años, se puede destacar a los más de 270 ex – estudiantes egresados de sus aulas, a lo que se puede decir que el 44% del total de egresados, son profesionales, técnico profesionales, oficiales y personal de fuerzas armadas.

Actualmente, 121 estudiantes se forman en la educación superior. Entre los ex –estudiantes, hay varios de ellos con cargos importantes dentro de la comuna y la región. Tres de ellos son alcaldes de ejercicio en este momento y que rigen los destinos de comunas de la región, y 5 de ellos lo hacen como concejales. Un ex estudiante como consejero regional y otro que ocupa un cargo ministerial importante en la región.

En lo académico, los profesores en su mayoría han realizado post títulos, y continúan perfeccionándose. El año 2000, dos profesores ganaron pasantía al extranjero, a España y el 2003, una profesora gano una pasantía a los Estados Unidos. El Liceo ha participado en tres pasantías nacionales: En Mehuín, Punta Arenas y Castro. Los docentes del establecimiento que han participado en la evaluación docente, la mayoría ha sido calificado como competente. El liceo ha recibido en tres oportunidades la distinción “Liceo con excelencia académica”.

El establecimiento ha ganado dos P.M.E., la primera vez en ciencias 1997, con el proyecto: “Innovando el Currículo, a través de la Investigación del Medio Acuícola de Cochrane”, considerando innovación por el MM EE y la segunda vez, en Ingles el 2007, con el proyecto “Diccionario Trilingüe: Tehuelche Inglés- Español”. Ha ganado 4 veces la Olimpiada regional de matemática, representando a la región en Santiago. Participó tres veces en un encuentro de Debate de Lenguaje íter-liceo de la región, perdiendo el primer lugar estrechamente en dos ocasiones y ganando el primer lugar en el último organizado.

El liceo fue destacado por la Universidad de Chile a través de un artículo en el diario el Mercurio el 15 de enero del 2006, junto a otros dos liceos del país por tener buenos resultados en la PSU, pese a ser un liceo con alta vulnerabilidad.

El establecimiento ha tenido una destacada presencia en la comunidad a través de los talleres ACLE, donde se han organizado una serie de actividades en la comuna y de extensión, tanto deportivos, culturales y de ciencias en las localidades del sur de la región.

Actualmente el Liceo Bicentenario Austral Lord Cochrane sigue siendo la única Institución formadora de jóvenes de la comuna y de la extensa Provincia Capitán Prat. El Liceo, atiende no solo a los estudiantes provenientes de la Escuela de Cochrane, sino también a los jóvenes de poblados tan distantes como, Villa O'Higgins, Caleta Tortel, Bertrand, Guadal, Mallín Grande y otros. Cuenta con un internado para damas y varones, con una capacidad para albergar a 60 estudiantes. Una de las grandes debilidades de esta zona es la lejanía de los grandes centros urbanos, con largas horas de viaje. El mal clima también es una dificultad para que los estudiantes de lugares más lejanos puedan asistir al establecimiento.

Además de mantener un internado para los estudiantes, ofrece a los estudiantes a través del PAE, servicio de medio pupilaje (desayuno y almuerzo) y colaciones para los estudiantes de Chile Solidario.

El Liceo posee un sistema de calefacción central y combustiones lentas en el internado, alimentados con leña y un gimnasio con camarines.

En el ámbito de la infraestructura, el establecimiento cuenta con 12 aulas de clases, biblioteca, sala de profesores, sala de atención de apoderados, 3 salas de Integración Escolar para los estudiantes, un Laboratorio de Ciencias y de inglés, gimnasio, sala de centro de alumnos, cocina y un comedor. Internado con sala de estar, un patio interno, una sala de informática, con 20 equipos de red e internet, 40 tablets, sala de música equipada, sala para los talleres de acla de diferentes asignaturas, una sala de arte, un salón de eventos y actos y bodegas.

Diagnóstico Institucional

Iniciaremos este análisis en función a la información recogida a través de la aplicación de un diagnóstico institucional el cual nos permitirá ver la descripción de la calidad de la instalación de prácticas institucionales pedagógicas que componen las diferentes dimensiones. Se medirá con una escala del 1 al 4 donde se definirán los distintos niveles de calidad en que se puede estar en una práctica. El valor 1 significa que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática. El valor 2 se refiere a que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos. El valor 3 dice que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica. Y por último el valor 4 dice que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

El análisis del proceso se divide en 4 áreas: La primera área es la de Gestión del Currículum, la cual se divide en 3 dimensiones: Gestión Pedagógica, Enseñanza y Aprendizaje en el aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes. La segunda área es la de Liderazgo Escolar, la cual se divide en 3 dimensiones: Liderazgo del Sostenedor, Liderazgo formativo y académico del director y Planificación y gestión de resultados. La tercera área es la de Convivencia Escolar, la que se divide en 3 dimensiones: Formación, Convivencia Escolar y Participación. Y Finalmente, La cuarta área es el área de Gestión de Recursos, la que se divide en 3 dimensiones: Gestión del recurso humano, Gestión de recursos financieros y administración y Gestión de recursos educativos.

A continuación observaremos el diagnóstico que se realizó para la creación del Plan de Mejoramiento Educativo del Liceo Bicentenario Austral Lord Cochrane:

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				X
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				X
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				X
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades				X

pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				X
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.		X		
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				X
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	X			
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				X
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los	X			

estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.		X		
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				X

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y			X	

metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				X
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				X

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los				X

estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				X
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				X
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				X

2. Área Liderazgo Escolar

2.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:	
Prácticas	Nivel de calidad de la

	práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				X
2. El sostenedor establece metas claras al director.				X
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				X
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				X
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				X

2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	X			
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la		X		

capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				X
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				X
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.			X	
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del				X

establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				X

3 Área Convivencia, Escolar

3.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
-----------	---------------------------------

	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	X			
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				X
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				X
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				X
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				X

3.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).		X		
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				X
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			X	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o			X	

intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				
--	--	--	--	--

3.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				X
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.		X		
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		X		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				X
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			X	
7. El establecimiento promueve y apoya la				X

participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.		X		
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para				X

atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				X
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				X
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				X
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				X
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que		X		

concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			X	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X

2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				X
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.		X		

Análisis de Resultados

Se analizará en función a la información recogida a través de la aplicación de un diagnóstico institucional, el que nos ayudará a reconocer el nivel de calidad de la gestión institucional. Cabe mencionar que este proceso es una oportunidad de aprendizaje para toda la comunidad escolar, ya que permitirá un preciso análisis y la creación de un Plan de Mejoramiento Educativo. Para la realización de este análisis se utilizó un diagnóstico que se aplicó a través de los modelos diseñados en el MINEDUC y que nos darán una pauta de cómo debemos realizar el Plan de Mejoramiento Educativo.

Para comenzar observaremos gráficos de cada área y dimensión, éstos nos mostrarán un resumen de la información obtenida a través del diagnóstico.

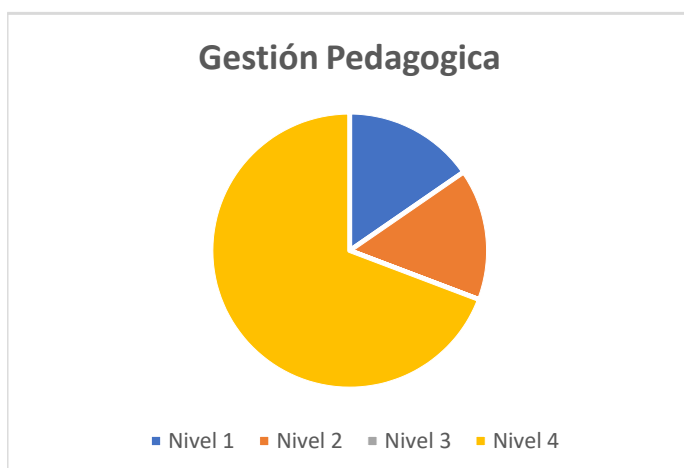
1. Área de Gestión del Curriculum

1.1 Gestión Pedagógica

Nivel de calidad: Gestión Pedagógica

Nivel 1	2
Nivel 2	2
Nivel 3	0
Nivel 4	9

DE UN TOTAL DE 13 PRACTICAS



Nivel de calidad Enseñanza y aprendizaje en el aula

Nivel 1 0

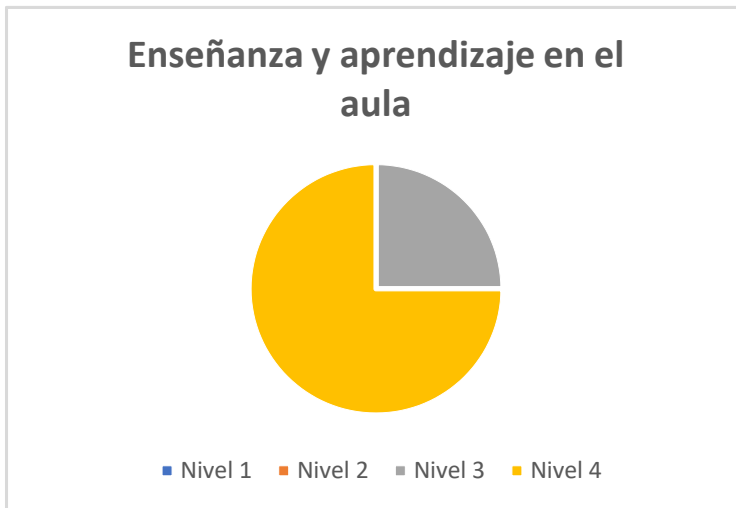
Nivel 2 0

Nivel 3 2

Nivel 4 6

DE UN TOTAL DE 8 PRACTICAS

1.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula



1.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Nivel de calidad Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Nivel 1 0

Nivel 2 0

Nivel 3 0

Nivel 4 6

DE UN TOTAL DE 6 PRACTICAS



2. Área Liderazgo Escolar

2.1 Liderazgo del sostenedor

Nivel de calic Liderazgo del sostenedor

Nivel 1	0
Nivel 2	0
Nivel 3	0
Nivel 4	5

DE UN TOTAL DE 5 PRACTICAS



2.2 Liderazgo formativo y académico del director

Nivel de calic Liderazgo formativo y acad

Nivel 1	1
Nivel 2	1
Nivel 3	1
Nivel 4	4

DE UN TOTAL DE 7 PRACTICAS



2.3 Planificación y gestión de resultados

Nivel de calic Planificación y gestión de resultados

Nivel 1	0
Nivel 2	0
Nivel 3	0
Nivel 4	6

DE UN TOTAL DE 6 PRACTICAS



3. Área Convivencia Escolar

3.1 Formación

Nivel de calic Formación

Nivel 1	1
Nivel 2	0
Nivel 3	0
Nivel 4	5

DE UN TOTAL DE 6 PRACTICAS



3.2 Convivencia escolar

Nivel de calic Convivencia Escolar

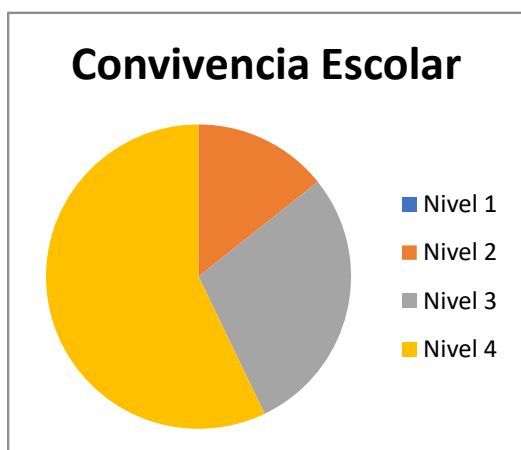
Nivel 1 0

Nivel 2 1

Nivel 3 2

Nivel 4 4

DE UN TOTAL DE 7 PRACTICAS



3.3 Participación

Nivel de calic Participación

Nivel 1 0

Nivel 2 2

Nivel 3 0

Nivel 4 8

DE UN TOTAL DE 10 PRACTICAS



4. Gestión de Recursos

4.1 Gestión del recurso humano

Nivel de calic Gestión del recurso humano

Nivel 1	0
Nivel 2	1
Nivel 3	0
Nivel 4	7

DE UN TOTAL DE 8 PRACTICAS



4.2 Gestión de recursos financieros y administración

Nivel de calic Gestión de recursos finan

Nivel 1	0
Nivel 2	1
Nivel 3	1
Nivel 4	5

DE UN TOTAL DE 7 PRACTICAS



4.3 Gestión de recursos educativos

Nivel de calic Gestión de recursos educativos

Nivel 1 0

Nivel 2 1

Nivel 3 0

Nivel 4 4

DE UN TOTAL DE 5 PRACTICAS



Luego de observar los gráficos del diagnóstico situacional centrado en las 4 áreas y dimensiones apoyadas por la gráfica presentada en las páginas anteriores, podemos indicar que gran parte de las áreas se encuentran en un nivel óptimo de desarrollo y las practicas involucradas dan cuenta de un proceso de gestión institucional apropiado por los integrantes de la organización en vías de consolidación.

Entre las prácticas más destacadas se encuentran por ejemplo, en el área de gestión pedagógica, el equipo técnico pedagógico se asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes de manera que estas constituyan parte del aprendizaje, al mismo tiempo promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo: planificaciones, guías, pruebas y otros instrumentos evaluativos) y establece un sistema para su organización y uso.

En el área de Liderazgo se puede destacar por ejemplo los canales fluidos de comunicación entre el director, equipo directivo y el sostenedor. Así mismo se puede observar el compromiso del director con el logro de altos resultados académicos y formativos. Se puede destacar también la promoción de una ética de trabajo.

En el área de Convivencia Escolar podemos destacar un equipo directivo y docente que valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.

En el área de Gestión de Recursos el Liceo cuenta con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, sus políticas y procedimientos demuestran una gestión mayormente ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Por otra parte, aquellas dimensiones de menor desarrollo en la Gestión Pedagógica se deben a la falta de sistematización e instancias técnico pedagógicas de planificación y seguimiento de la cobertura curricular.

En el área de Liderazgo hay una falta de espacios de participación institucional con los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

En el área de Convivencia Escolar existe un menor desarrollo en la cultura ciudadana orientada al respeto y la tolerancia.

En el área de Gestión de recursos falta dotar al establecimiento con más profesionales pedagógicos necesarios para que permitan optimizar la labor pedagógica y de convivencia mejorando los aprendizajes.

Revisado este proyecto y distinguiendo la información de resultados de gestión interna más toda la bibliografía en función al trabajo docente en aula podemos decir que el nivel del Liceo es bueno y se enmarca en una gestión autónoma susceptible de mejorar.

El aporte del PME se centra en fortalecer las 4 áreas y en brindar espacios y recursos adecuados para los apoyos de nuestros educandos.

Plan de Mejoramiento

A continuación se presenta el Plan de Mejoramiento para un año.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Curricular 	Sistematizar instancias técnicas pedagógicas de la planificación y seguimiento de la cobertura curricular, con énfasis en los sellos institucionales.	Evaluar el impacto y metodologías de las planificaciones mediante la pauta de observación y acompañamiento al aula y los resultados de rendimientos escolares e informe de	Intercambio de metodologías y didáctica.	Jefe técnico

			cobertura curricular.		
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Curricular 	Sistematizar instancia técnica pedagógicas de la planificación y seguimiento de la cobertura curricular, con énfasis en los sellos institucionales.	Evaluar el impacto y metodología de las planificaciones mediante la pauta de observación y acompañamiento al aula y los resultados de rendimientos escolares e informe de cobertura	Sistema de administración académica.	Jefe técnico

			curricula r.		
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo del director 	<p>Generar espacios de participación institucional con los diferentes estamentos de la comunidad educativa que permita hacer realidad lo planteado en el PEI.</p>	<p>Realizar encuentros de participación de la comunidad educativa en el ámbito deportivo, cultural y científico humanista que permita promover la participación de todos los estamentos. Promover la actividad</p>	<p>Promoción de las actividades ACLE</p>	<p>Director</p>

			d de debates en las asignaturas humanistas relacionada con temáticas de la contingencia nacional e internacional.		
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo del director 	Generar espacios de participación institucional con los diferentes estamentos de la comunidad educativa que permita	Realizar encuentros de participación de la comunidad educativa en el ámbito deportivo, cultural y científico	Desarrollando la expresión oral.	Director

		hacer realidad lo planteado en el PEI.	o humanista que permita promover la participación de todos los estamentos. Promover la actividad de debates en las asignaturas humanistas relacionada con temáticas de la contingencia nacional e internacional.		
Convivencia	• Formaci	Fomentar	Estable		

Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia escolar • Participación y vida democrática 	<p>una cultura ciudadana orientada al respeto, la tolerancia que propicie un ambiente escolar inclusivo asumiendo la diversidad como oportunidad de aprendizaje de todos los estudiantes.</p>	<p>coordinaciones con las redes de apoyo que aporten a la formación de una cultura ciudadana de respeto y tolerancia que propicie un ambiente escolar inclusivo.</p>	<p>Promoción de concursos</p>	<p>Encargado de convivencia</p>
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Convivencia escolar • Participación 	<p>Fomentar una cultura ciudadana orientada</p>	<p>Establecer coordinaciones con las redes</p>	<p>Coordinación con redes de apoyo.</p>	<p>Orientador.</p>

	<p>ación y vida democrática</p>	<p>al respeto, la tolerancia que propicie un ambiente escolar inclusivo asumiendo la diversidad como oportunidad de aprendizaje de todos los estudiantes.</p>	<p>de apoyo que aporten a la formación de una cultura ciudadana de respeto y tolerancia que propicie un ambiente escolar inclusivo.</p>		
<p>Gestión de Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del personal • Gestión de los recursos educativos 	<p>Dotar al establecimiento con recursos profesionales, técnicos y pedagógicos</p>	<p>Coordinar acciones en conjunto con el sostenedor que permita acceder de</p>	<p>Solicitudes de contratación de personal.</p>	<p>Director.</p>

		necesarios (área psicossocial, informática y pedagógica) que permita optimizar la labor pedagógica y de convivencia mejorando los aprendizajes.	manera oportuna a los requerimientos de recursos. Del establecimiento en el personal y capacitación.		
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del personal • Gestión de los recursos educativos 	Dotar al establecimiento con recursos profesionales, técnicos y pedagógicos necesarios (área psicossocial	Coordinar acciones en conjunto con el sostenedor que permita acceder de manera oportuna a los	Coordinación de capacitaciones con sostenedor.	Director.

		al, informática y pedagógica) que permita optimizar la labor pedagógica y de convivencia mejorando los aprendizajes.	requerimientos de recursos. Del establecimiento en el personal y capacitación.		
--	--	--	--	--	--

Bibliografía

Álvarez, M, Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar, 2013.

Colette, et ál, como dirigir un centro educativo: guía para asumir las funciones del director, 2008.

Johnson. H, Curriculum y Educación, 1970.

Kemmis, S. El Curriculum: más allá de la teoría de la reproducción, 1993.

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015.

Marco para la Buena Enseñanza, 2008.

Ministerio de Educación, Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), 2020

Ministerio de Educación,

Porter, A. & J. L. Smithson, Defining, developing and using curriculum indicators, 2001

Sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar; Calidad en todas las escuelas y liceos, 2005.

Vera, et ál, Calidad en todas las escuelas y liceos: sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, 2005.

Weinstein, J. (Ed.). Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas, 2016.

Zabalza Miguel, Revista Española de Pedagogía Madrid, 2000