



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo**

**Liceo “Domingo Latrille Loustaunau”**

**Profesora guía:**

Pedro Rosales

**Alumno (s):**

Carolina Andrea Monares Portilla

Orietta de las Mercedes Muñoz Muñoz

Mario Alejandro Zepeda Navarro

**Tocopilla - Chile, Mayo 2016**

2.- TÍTULO:

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Liceo “Domingo Latrille”  
de Tocopilla**

### **3.- ÍNDICE**

2.- Título.....	2
3.- Índice.....	3
4.- Introducción.....	4
5.- Marco Teórico.....	6
6.- Dimensionamiento del Establecimiento.....	30
7.- Análisis del Diagnóstico Situacional (Áreas y Dimensiones).....	47
8.- Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y niveles).....	59
9.- Análisis de los Resultados .....	85
10.- Plan de Mejoramiento.....	97
11.- Bibliografías.....	118

#### **4.- INTRODUCCIÓN**

El trabajo de grado II solicitado dentro del Marco del Programa Magíster en Educación Mención Gestión de Calidad de la Universidad Miguel de Cervantes, ha sido realizado en base a la estructura general del informe y formato de dicho trabajo, el cual ha resultado de la obtención de la información recopilada de diferentes textos, como a su vez de la revisión de la práctica de algunos establecimientos educacionales y de la normativa que lo avala y de lo que se ha podido recopilar producto del Diagnóstico Institucional del Liceo “Domingo Latrille” de Tocopilla, considerando su respectivo Análisis, el Desarrollo de los Descriptores, el Análisis de los Resultados y el Plan de Mejoramiento propuesto.

El trabajo señalado es una actividad curricular que ha permitido la promoción y generación de conocimientos a través del desarrollo de un trabajo práctico al realizar el ejercicio intelectual de elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo, sustentado en el Diagnóstico Institucional, basándose en la realidad educativa en que se desempeñan los candidatos (as) a Magíster. Sin duda que la realización de este trabajo es uno de los pasos más importantes que favorecerá la formación de carácter investigativa y creativa de los alumnos (as) y que, de una u otra manera, refleja parte de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de sus estudios profesionales.

El grupo de trabajo desde sus inicios se hizo el firme propósito de ceñirse estrictamente a la estructura general del informe solicitado, partiendo desde la portada, su título, índice, con su debida introducción, Marco Teórico cuya revisión bibliográfica permitió diseñar los principales lineamientos para el logro del Plan de Mejoramiento Educativo. Abordando además lo referido al Dimensionamiento del Establecimiento, incluyendo su historia, algunos resultados académicos y curriculares, aspectos comunitarios, recursos humanos, financieros y de infraestructura.

Luego se refiere al Análisis del Diagnóstico Situacional con sus respectivas áreas de Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos y sus dimensiones, continuando con el Desarrollo de los Descriptores, señalando sus respectivas evidencias y niveles. Considera además el debido análisis de los resultados para finalmente incluir el respectivo Plan de Mejoramiento Educativo, el cual contiene una serie de actividades sostenibles durante el plazo de dos años a fin de mejorar aquellos aspectos deficitarios advertidos producto del análisis del diagnóstico del establecimiento, sin dejar de hacer referencia a la correspondiente bibliografía.

## 5.- MARCO TEÓRICO

Últimamente una de las principales preocupaciones ha sido el mejoramiento de la Calidad de la Educación. Si bien es cierto que la cobertura educativa ha alcanzado un alto porcentaje del estudiantado, sin embargo sus resultados no han sido los esperados, de allí que existe el gran desafío a nivel nacional de mejorar en cuanto a su calidad el servicio educativo. Entonces el protagonismo de los diversos actores educativos es fundamental, ya que dependerá de su capacidad de proactividad que ellos tengan para hacer frente a dicho desafío, lo cual significa ir tras el mejoramiento educativo, cuya innovación tendrá que dar respuesta a las necesidades que presenten no tan sólo los actores sino que los centros educativos en su conjunto.

Es preciso hacer un breve análisis de los enfoques y orientaciones teóricas para finalmente analizar su impacto en el ámbito de la innovación educativa. Cabe preguntarse ¿Cómo imaginar, concebir, diseñar, construir y organizar un centro educativo a la altura de las demandas de nuestros estudiantes? ¿Qué tan acogedor, entretenido, estimulante, motivador y cautivante pueden ser dichos centros?

Una de las alternativas es poder formular programas, proyectos y planes innovadores, orientados a transformar a nuestras escuelas en centros de desarrollo integra, que sean centros de vida, de investigación y de aprendizajes significativos. Se debe puntualizar que un elemento determinante para que un proyecto de innovación educativa sea exitoso es fundamental el apoyo del director y de la comunidad educativa a través de una activa participación altamente comprometida.

Se debe dejar en claro, al decir de Wilfredo Rimari Arias, que la innovación es “una realización motivada desde fuera o dentro de la escuela que tiene la intención de cambio, transformación, o mejora de la realidad existente, en la cual la actividad creativa entra en juego”.

Son muchos los autores que se han referido a la definición de innovación educativa. Sin ir más lejos Jalme Carbonell entiende la innovación educativa como “un conjunto de ideas, procesos y estrategias más o menos sistematizadas, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes.

Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La innovación, por tanto va asociada al cambio y tiene un componente –explícito u oculto- ideológico, cognitivo, ético y afectivo”.

Otro de ellos es Juan Escudero, quien señala que: “Innovación Educativa significa una batalla a la realidad tal cual es, a lo mecánico, rutinario y usual, a la fuerza de los hechos y al peso de la inercia. Supone, pues, una apuesta por lo colectivamente construido como deseable, por la imaginación creadora, por la transformación existente.

Reclama en suma, la apertura de una rendija utópica en el seno de un sistema que, como el educativo disfruta de un exceso de tradición, perpetuación y conservación del pasado. (...) Innovación equivale, ha de equivaler, a un determinado clima en todo el sistema educativo que, desde la administración a los profesores y alumnos propicie la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar... cambiar.”

Juan Escudero afirma además que referirse a innovación educativa es hablar de proyectos socio educativos de transformación de nuestras ideas y prácticas pedagógicas “en una dirección social e ideológicamente legitimada y analizada a la luz de criterios de eficacia, funcionalidad, calidad, justicia y libertad social”.

La Innovación educativa, no tan sólo tiene como propósito mejorar la calidad de la educación, sino que además promover actitudes positivas en toda la comunidad

educativa, según las necesidades e intereses de los estudiantes, favorecer transformaciones curriculares flexibles, creativas y participativas, implementar la aplicación de teorías, procesos, métodos y técnicas administrativas y docentes válidos, como a su vez estimular la investigación como un elemento cotidiano determinante de la formación profesional continua del cuerpo docente a partir de su propia práctica educativa, compartiendo y transfiriendo a otras unidades educativas las experiencias educativas innovadoras para generalizar la experiencia, sin dejar de crear las condiciones para que las experiencias innovadoras se conviertan en una práctica institucionalizada, pasando a formar parte de la cultura organizacional.

Entre los principios que permiten el proceso de innovación educativa, sólo se conciben dentro de un enfoque de educación liberadora de las potencialidades del hombre y de su entorno, cuya formación del estudiante, constituye la esencia de las innovaciones educativas para la transformación cultural a fin de mejorar el nivel de vida individual y social.

Al revisar a Blanco y Messina nos aclaran cuándo estamos frente a una innovación educativa, es así que para ellas innovación:

- Supone transformación y cambio cualitativo significativo, no simplemente mejora o ajuste del sistema vigente.
- No es necesariamente una invención, pero si algo nuevo que propicia un avance en el sistema hacia su plenitud un nuevo orden y sistema (precisamente el significado etimológico de innovar da cuenta de este aspecto, porque innovar significa muda o alterar las cosas, introduciendo novedades, mientras que inventar significa hallar o descubrir una cosa nueva o desconocida).
- Implica una intencionalidad o intervención deliberada y en consecuencia ha de ser planificada. En este sentido la planificación ha de considerarse también como

un proceso constante que se va modificando en función de la dinámica que acontece en la práctica.

- No es un fin en sí misma, sino un medio para mejorar los fines de la educación. Se considera que cualquier innovación ha de servir para el logro de los fines y la mejora de la eficacia y calidad del sistema educativa.

- Implica una aceptación y apropiación del cambio por aquellos que ha de llevarlo a cabo, en este caso los propios docentes.

- Implica un cambio de concepción y práctica, que a su vez, quede abierta a nuevos cambios y así evitar el inmovilismo dentro de la propia innovación, entendida como cambios en acción.

- Es un proceso abierto e inconcluso que implica la reflexión desde la práctica.

Como lo señalan diversos autores, en definitiva se puede concluir que el proceso innovador implica la innovación dentro de la propia innovación, lo cual significa relacionarla con la investigación y reflexión sobre la práctica con sus respectivos procesos de evaluación continua.

Al leer a Juan Escudero, menciona por su parte, las siguientes características que nos permiten aproximarnos a la naturaleza de la innovación educativa, la cual:

- Es un proceso de definición, construcción y participación social. La innovación en educación ha de ser pensada bajo categorías sociales, políticas, ideológicas y culturales.

- Merece ser pensada como una atención utópica en el sistema educativo, en las escuelas, en los agentes educativos.

- Ha de parecerse más a un proceso de capacitación y potenciación de centros educativos y sujetos a la implementación de nuevos programas, nuevas tecnologías, incorporando nuevos términos y concepciones.

En este sentido, una innovación supone un contexto para el aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades en los centros escolares y en todos sus actores.

-No puede agotarse en meras enunciaciones de principios, en estéticas relaciones de buenas intenciones.

De acuerdo a lo señalado por Gabriel Castillo Insulza A.M. Hubberman (1973) profesor de la escuela de educación de la Universidad de Ginebra, en su obra “Cómo se realizan los cambios en educación. Una contribución al estudio de la innovación”. Una innovación señala que “una innovación es un mejoramiento que se puede medir, deliberado, duradero y con pocas probabilidades de suceder a menudo”.

Posteriormente, en el año 1980 Hubberman junto a R. Havelock, profesor de la Universidad de Michigan, publican la obra “Innovación y problemas de la educación”. Teoría y realidad en los países en desarrollo, donde señala que innovación es “un esfuerzo deliberado con vistas a obtener mejoras importantes en el sistema”, constituyéndose en un trabajo novedoso y de envergadura tendiente a completar o a crear un sistema.

Al conjugar las ideas en las citas precedentes, Gabriel Castillo afirma además que “Innovación en educación es aquel cambio que es planificado y que trata de realizar un trabajo novedoso y de envergadura en un sistema a fin de propiciar un avance hacia su plenitud o de crear uno nuevo, afectando a los medios y a los fines”.

El trabajo de Hubbermann y Havelock resume el conocimiento dado a conocer por muchos estudiosos de la innovación, agregando sus propias opiniones y experiencias.

La profundidad del avance es lo que le otorga a un cambio, el carácter de innovación, y es su aceptación por las personas que lo realizan y su significado de progreso hacia el ser, es lo que da connotación de educativo.

Como se ha señalado, toda innovación conlleva un cambio, el cual tiende a ser resistido. W. Warver Burke en su artículo “El desarrollo organizacional como proceso de cambio”, empieza recordando la definición de desarrollo organizacional como “un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento”.

Luego hace mención a los modelos que han sido la base para cualquier esfuerzo en materia de desarrollo organizacional, aproximadamente en la década de los 60. Estos son: el modelo de investigación de una acción, el de Lewin y el de las fases del cambio planeado. Dichos modelos no son excluyentes y parten del pensamiento de Kurt Lewin.

French y Bell, en el año 1978 afirmaban que el modelo de la investigación de la acción provenían de dos fuentes: John Collier, hombre de acción, ex comisario para los asuntos de la India, entre los años 1934- 1945, y de Kurt Lewin, académico, teórico e investigador y hombre de acción, quien afirmó en 1946, que “No hay acción sin investigación y no hay investigación sin acción”

Lewin y sus seguidores llevaron a cabo varios proyectos de investigación de la acción, pero el que quizás guarda mayor relación con el Desarrollo Organizacional lo realizó uno de sus discípulos, John P.R French, cuyo importante estudio referido a la resistencia al cambio, (“por parte de los trabajadores de una fábrica de pijamas”), aportó la base teórica para lo que hoy se llama gerencia participativa.

De acuerdo al modelo de Lewin (1985), el proceso de cambio se inicia con la “descongelación” del actual comportamiento vigente, cuyo paso “descongelador” podría ser una catarsis o un programa de sesiones o talleres de sensibilización de capacitación gremial a objeto de experimentar el proceso de cambio de manera más participativa.

Enseguida, como segundo paso, se procede al “avance”, emprendiendo acciones que cambien el actual estado de cosas, conduciéndolo a un nuevo nivel o tipo de comportamiento, tales como una nueva estructuración organizacional, intervenciones o desarrollo de nuevos equipos.

Finalmente, siguiendo a Lewin, el tercer paso a dar es la “recongelación” consistente en establecer un proceso que permita el nuevo tipo de comportamiento sea “seguro contra el cambio”.

Los nuevos tipos de comportamientos deseables se refieren a:

- Colaboración en lugar de la competencia.
- Nuevo enfoque para dirigirse al personal.
- Nuevo sistema de recompensa para reforzar el cambio deseado.

Los pasos o medidas señaladas por Lewin, son sencillas de enunciar, pero difíciles de realizar a decir de Lippit, Watson y Westley (1958) precisamente, son estos autores los que crean el modelo “Cambio planeado” basado en Lewin cuyos pasos los extienden de tres a cinco siguientes:

### **1.- Desarrollo de la necesidad de un cambio.**

- A través de un agente de cambio.
- Mediante un tercero que contacta al sistema con un agente.
- El sistema cliente busca a un consultor.

### **2.- Establecimiento de una relación de cambio.**

- A través de la colaboración entre agente y sistema cliente.
- Sistema cliente busca agente de cambio experto distinto.

### **3.- Trabajo para lograr el cambio.**

- Diagnóstico del problema sistema cliente.
- Examen de los caminos y metas opcionales.
- Transformación de las intenciones a esfuerzos reales de cambio.

### **4.- Generalización y estabilización del cambio**

Se procede a difundir el cambio a otras partes del sistema. Este proceso de institucionalización incluye el soporte normativo para el cambio, donde los miembros participan de la organización participan de la planificación y ejecución de la acción para el cambio y el soporte estructural para el cambio, donde se puede dar nuevas relaciones jefe- subordinado, nuevas obligaciones, nuevos consultores o facilitadores de la nueva cultura quienes deben, por ejemplo: prestar ayuda para la comprensión de la información, colaborar en la planeación y ejecución en los nuevos pasos de la acción, realizar aportes para que la organización consolide los cambios, etc.

### **5.- Logro de una relación terminal**

En esta fase se debe “poner fin a la relación entre el agente de cambio y el cliente”

El valor de este modelo es que crea, al interior del sistema, las competencias para solucionar problemas por sí mismo en cuanto a la necesidad de realizar nuevos cambios a futuro.

Los tres modelos señalados anteriormente son parte de un modelo genérico para llevar a cabo el cambio organizacional, el cual consiste en un proceso en el que un consultor investiga acerca de la naturaleza de una organización para luego facilitar

en ella los cambios necesarios, a través de una secuencia sistemática de pasos con la participación y compromiso de los miembros de la institución.

De acuerdo a lo señalado en el documento realizado por el Grupo de trabajo de NORAD sobre metodología, basándose en materiales de SAMSET/STOKKELAND CONSULTIN AS, OSLO, existen una serie de problemas para la obtención de ayuda nacional e internacional al desarrollo de iniciativas educacionales.

Uno de ellos es la planificación insuficiente, cuyas diferencias se notas en las acciones inadecuadas de seguimiento. En la ejecución se enfatiza en los resultados físicos en desmedro en los temas de políticas y otros aspectos del proyecto, lo cual significa que no logran responder a las necesidades de los beneficiarios propuestos.

Muchas veces los resultados negativos se pueden evitar con una planificación más sistemática que permita ir poniendo más atención al análisis y a la evaluación durante la vida del proyecto.

Precisamente el “Enfoque del Marco Lógico (EML) se creó en respuesta a algunos de los problemas señalados y está basado en el método del “Marco Lógico” donde se estructuran los principales elementos de un proyecto y se establecen las relaciones lógicas entre insumos previstos, actividades planeadas y resultados esperados”.

A fines de los años 60, se elaboró el primer “Marco Lógico”, el cual, desde entonces ha sido utilizado por muchas instituciones donantes a nivel internacional. El Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (Organización para la colaboración y el desarrollo económico) promueve su uso en los países nórdicos y en Canadá en donde se utiliza para el desarrollo en las inversiones públicas.

El enfoque del “Análisis del Marco Lógico”, se basa en la metodología desarrollada por las organizaciones de las Naciones Unidas. El concepto de Proyecto del EML,

se refiere a todo tipo de intervención para el desarrollo, incluyendo proyectos, programas, estudios, etc.

Es importante señalar que las ventajas de la utilización del Enfoque del Marco Lógico, entre los cuales se pueden mencionar:

- Permite que se planteen preguntas fundamentales y se analicen las debilidades para una mejor toma de decisiones.
- Orienta hacia un análisis lógico y sistemático de los elementos relacionados que son parte de un proyecto.
- Optimiza el planeamiento al considerar la interrelación entre los elementos del proyecto y los factores externos, favoreciendo la comunicación entre todos los actores involucrados.
- Los procedimientos normalizados benefician a la dirección para recoger y evaluar la información.
- El seguimiento sistemático propio del EML asegura la continuidad cuando se reemplaza al personal.
- Facilita la realización de estudios sectoriales y comparativos en general.

Sin embargo el EML no está exento de ciertas limitaciones, ya que puede darse una rigidez e inflexibilidad en la dirección del proyecto, cuando se obstaculizan los objetivos y los factores externos, lo cual se debe evitar revisando el proyecto, cuya evaluación permitirá realizar las rectificaciones y ajustes necesarios considerando que el EML es una herramienta analítica general que se puede usar en la preparación, ejecución y evaluación del proyecto, y en ningún caso sustituye el análisis del grupo beneficiarios, del coste –beneficio -, del impacto, ni la planificación de los tiempos.

Siguiendo lo señalado en el trabajo realizado por el Grupo de NORAD lo que no se debe dejar de tener presente es que el propósito de los proyectos de desarrollo es inducir cambios con resultados deseados.

Antes de planificar un proyecto debe existir acuerdo en cuanto a lo que se desea mejorar, lo cual permitirá establecer claramente, el objetivo específico y el objetivo global a lograr dentro del Marco del Proyecto.

Al describir la situación futura deseada se podrá, posteriormente constatar hasta qué punto el proyecto ha sido exitoso en cuanto al logro de los objetivos y a los grupos beneficiarios.

Todo proyecto de desarrollo está basado en sus insumos en la ejecución de ciertas actividades y al logro de ciertos resultados, contribuyendo al logro de los objetivos.

En cuanto a si el proyecto tuvo éxito o no, dependerá de cierta cantidad de factores internos que se puedan controlar y de factores externos, los cuales deben identificarse, seguir y analizar, sobre todo en las fases de planificación y ejecución ya que el proyecto podría fracasar por los factores externos aunque la ejecución haya sido correcta.

Se debe señalar además que el uso del EML contribuye eficientemente al clarificar el propósito como la justificación del proyecto, identifica las necesidades en cuanto a información se refiere, ayuda a definir los elementos claves del proyecto, y junto con analizar el entorno del mismo, facilita la comunicación entre los actores participantes y finalmente contribuye a identificar de qué forma se puede verificar el éxito o el fracaso del proyecto.

Se debe agregar que en el EML la ejecución de un proyecto es debido a un conjunto de hechos con una interrelación interna (elementos básicos de la Matriz del proyecto), de tal forma, que si los insumos del proyecto están disponibles, entonces las actividades se podrán llevar a efecto, cuya realización producirá

resultados los cuales permitirán el logro de los objetivos específicos lo que a largo plazo facilitará y permitirá el cumplimiento del objetivo global del proyecto.

Si se decide usar el Enfoque Modelo Lógico (EML) para planificar un proyecto a través de un taller se debe considerar la información disponible, la complejidad del problema y la capacidad de los participantes.

La realización del taller consiste en realizar los siguientes pasos:

A) Analizar la situación, en cuanto a:

- a) La participación
- b) Los problemas
- c) Los objetivos
- d) Las alternativas

B) Diseño del proyecto el cual considera los siguientes aspectos de la Matriz del Proyecto (MP)

- a) Elementos del Proyecto
- b) Factores externos
- c) Indicadores

A fin de lograr los beneficios del Enfoque del Marco Lógico (EML), es preciso llevar a efecto jornadas de capacitación sistemáticas de los actores involucrados, a su vez acciones de seguimiento metodológico.

Antonio Bolívar, académico de la Universidad de Granada, en su trabajo “Evaluación de Centros: entre el control administrativo y la mejora interna”, señala que “La evaluación en general, y la evaluación de centros educativos en particular, se encuentra hoy sometida a un conjunto de dilemas, que han esfumado parte de las esperanzas depositadas en ella para resolver los problemas educativos mediante una informada toma de decisiones.

House (1992) al finalizar una reciente revisión de las actuales tendencias en evaluación, señala que toda evaluación se implementa con el propósito de resolver una serie de problemas sociales, sin embargo esos mismos problemas son los que afectan al proceso evaluativo.

La evaluación de los centros evaluativos debe ser revisada en el sentido de como la producción de conocimientos, que es poder, es utilizado, de ahí el compromiso de interpretar los modos de trabajo y la cultura escolar existente, lo que implica tener que considerar y valorar los procesos, la acción conjunta de la organización escolar y especialmente el compromiso con la mejora educacional.

¿Qué se debe evaluar?

¿La consecución de los objetivos preestablecidos considerando los resultados académicos medidos cuantificadamente o autodiagnosticar los factores disfuncionales y necesidades como fase previa para la mejora escolar?

Dentro del marco de la mejora escolar existe, en la cultura anglosajona, una tradición y expectativa basada en los resultados en los estudiantes, y otra focalizada en el centro educativo como unidad de mejora.

Las investigaciones de los años 70 se focalizaron en conceptualizar y medir la mejora en base a los rendimientos escolares a través de test estandarizados, extendiéndose en dicho contexto que la mejor significa eficacia.

De acuerdo a Clark, Lotto y Astuto (1980) existen dos grandes olas:

“Escuelas eficaces” y “Mejora de la escuela”. Así la eficacia de la escuela se interpreta en base a los logros de los alumnos y al rendimiento de cuentas por parte de los docentes y de la institución escolar.

Por otro lado, la mejora de la escuela procura capacitar, de manera organizada a la institución escolar, a fin de poder resolver sus propios problemas de manera autónoma, promoviendo su propio desarrollo para lograr la calidad educativa.

La tercera ola es la propuesta por Murphy (1991) de reestructurar y rediseñar los centros escolar para la mejora.

Dentro del proyecto internacional de mejora escolar (ISIP), se debe entender por mejora de la escuela “un esfuerzo sistemático y sostenido, orientado a cambiar las condiciones del aprendizaje y otras relativas a las condiciones internas de una o más escuelas con el propósito último de lograr más eficazmente las metas educativas” (Miler, Ekholm, Hopkins, 1989).

Holly y Hopkins (1988) distinguen tres perspectivas dentro de la relación Mejora Escolar- Evaluación:

a) Evaluación de la mejora:

Cuya finalidad se refiere en qué medida se han logrado los objetivos.

b) Evaluación para la mejora:

Es una evaluación de carácter formativa, cuyo fin es ayudar a introducir mejoras en la práctica.

c) Evaluación como mejora:

Donde la evaluación forma parte del proceso de desarrollo.

En cuanto a la autoevaluación escolar como estrategia de revisión y desarrollo de la mejora, siguiendo la lectura y síntesis del trabajo realizado por el académico de la Universidad de Granada, Señor Antonio Bolívar, nos señala que la escuela como conjunto genera varios procesos y formas de trabajo, tendientes a autorevisarse respecto a lo realizado día a día y lo que podría cambiar consensuando un plan de acción educativa.

La autoevaluación institucional dentro del Marco del Desarrollo Curricular basado en el centro educativo, significa rediseñar los aspectos laborales, articular nuevos espacios sociales, organizativo y campos de decisión como también dinámicas de apoyo facilitando un nuevo ejercicio de la profesión docente.

Dicha autoevaluación se conoce, y por lo tanto, capacita a la institución escolar para hacer la propia evaluación, situando al docente con una actitud y competencia para aprender del contexto laboral, generando conocimientos desde la propia práctica al resto del cuerpo docente, mediante procesos de análisis de su trabajo diario y de la acción de la escuela, reivindicando una perspectiva dialógica del conocimiento local, generando, finalmente la creación de una comunidad de aprendizaje o a decir de Holly y Southwort (1989) una “Escuela evaluativa”.

La llamada “Revisión basada en la escuela” (RBE) definida por Van Velzen como “una inspección sistemática por una escuela, un subsistema o un individuo de la actual funcionamiento de la escuela” y caracterizada por Hopkins (1989) como:

- a) Un proceso sistemático.
- b) Una meta a corto plazo para obtener información sobre funcionamiento y producto de la escuela.
- c) Un centro donde la revisión lleva a la acción sobre aspectos organizativos y del currículum.
- d) Una actividad grupal implicando a los actores en un proceso colectivo.
- e) Un proceso reconocido óptimamente como propio por el centro.
- f) Un propósito para lograr la mejora y el desarrollo de la escuela.

Por su parte en el año (1988) Ma. T. González, destaca que la estrategia de trabajo de la autoevaluación se inicia haciendo un diagnóstico del centro como organización.

De acuerdo a Saxl, Miles y Lieberman (1989) hacer un diagnóstico es “Formarse una imagen válida de las necesidades y problemas de la escuela como organización (incluyendo su cultura) como base para la acción”

Desde una relación de compromiso institucional con la mejora educacional, se utiliza un modelo según J. M. Escudero (1992) flexible y contextual de “resolución de problemas” con los siguientes procesos:

#### Diagnóstico de la situación e identificación y análisis de las necesidades.

Revisando la actual realidad del centro a fin de priorizar situaciones que mejorar.

a) Planificación para la acción y búsqueda de alternativa y recursos.

En una elaboración conjunta y búsqueda colegiada de soluciones, previendo los recursos a utilizar.

b) Desarrollo o puesta en práctica.

Capacitar al centro para ejecutar, rectificando líneas de trabajo a través de la reflexión.

c) Evaluación.

El proceso de autodesarrollo se revisa colegiadamente, generando nuevas prioridades y líneas de acción.

Dichas acciones pueden necesitar la participación de agentes de apoyo externo a modo de dinamizadores del proceso de cambio, orientados por un conjunto de valores de carácter educativo, quienes junto al profesorado y al centro escolar en una disposición de colaboración se comprometen en el proceso de mejora, logrando instalar una cultura al interior de la escuela, capaz de sí misma de resolver sus propios problemas, haciendo innecesaria, a la larga, la participación de asesores externos.

Al revisar el módulo II del texto “Magíster en Educación, Mención Gestión de Calidad”, tomo II de la Universidad Miguel de Cervantes “Diseño y evaluación de proyectos” aparecen las diversas etapas de dicho diseño, consideradas fundamentales por el grupo de trabajo de ser incorporadas en nuestro Marco Teórico.

Las etapas que contemplan el diseño y elaboración del Proyecto son las siguientes:

### 1.- Planteamiento del problema.

Ejemplo ¿A cuántos afecta el problema?

¿Cuáles son las causas y consecuencias del problema?, etc.

Al realizar el diagnóstico se debe recolectar información de manera ordenada, a través de técnicas tales como: asambleas, entrevistas, encuestas.

### 2.- Idea o solución.

Aquí se formulan ideas a fin de solucionar el problema planteado.

### 3.- Solución de alternativa.

Se seleccionará la alternativa que presente mayores ventajas comparativas, según disponibilidad de recursos.

### 4.- Definición de los objetivos del proyecto.

Se debe tener claro lo que se desea obtener, el cambio que se quiere lograr. El objetivo general expresa el logro deseado frente al problema como un todo, en cambio los objetivos específicos consisten en concretar acciones parciales para conseguir el objetivo general.

### 5.- Plan de actividades.

Se elabora organizando las actividades diseñadas para cada objetivo específico, expresadas en acción, indicando destinatarios, lugares y plazos, responsables y recursos.

### 6.- Ejecución del plan.

Es poner en práctica las actividades para lo cual es necesario contar con:

a) La constitución de un eficiente equipo de trabajo.

Dicho equipo debe tener buena comunicación y buenas relaciones interpersonales, afiatado, con clara delimitación de sus respectivas responsabilidades.

b) Revisión de áreas específicas.

Es planificar y supervisar actividades y tareas según responsable. Se deben comunicar problemas, mejoras y resultados obtenidos.

c) Capacitación, asesoría y seguimiento.

Es evaluar habilidades y competencias, capacitando áreas deficitarias y haciendo respectivos seguimientos. Se debe asesorar en proyecto más difíciles.

d) Cronograma.

Ordena, jerarquiza, controla plazos de las diversas actividades para el logro de un objetivo.

## 7.- Evaluación:

Se revisa los resultados esperados de una actividad. Se pueden formular preguntas como:

¿Existe el nivel de participación esperado?

¿En qué etapas o actividades fue mejor?

El seguimiento durante el proceso permite reformular y mejorar el plan de acción mediante nuevas tareas.

Durante el proceso, el seguimiento permite reformular y mejorar el plan de acción, mediante nuevas áreas y al término del proceso se revisan los resultados esperados y obtenidos, formulándose preguntas como:

¿Cuál fue el nivel de participación?

¿En qué etapas fue mejor?

En todo caso, al término del proceso se deben obtener ciertos aprendizajes para formular futuros proyectos.

### 8.- PAUTA BASE PARA ELABORAR PROYECTOS. RESUMEN

TEMAS	EXPLICACIÓN DETALLADA
a) Identificación de la organización	Señalar nombre y dirección de la organización.
	Comuna, ciudad y teléfono.
	Región.
	Responsable.
	Breve descripción de la organización.
b) Nombre del proyecto	Resumir, especificando características del proyecto.
	Actividad a realizar.
	Lugar, fecha.
	Participantes.
	No importa extensión, interesa que quede claro.
c) Breve resumen del proyecto.	Señalar obstáculos que impiden la mejora de la calidad de vida del entorno.
	Problema que resolverá el proyecto.
	Cantidad, sexo y edad.
	Organización beneficiada.
	Institución o persona responsable.
	Representante legal.
	Dirección y fecha.
	Señalar además fuentes de financiamiento interno (de la organización) y externo (municipalidades, ONGS, etc).
	Plazos para actividad.
	Plazos para el proyecto.
d) Justificación	Indicar los problemas concretos que se pretenden solucionar.
e) Objetivos	Señalar objetivo general.

	Señalar objetivos específicos, describiendo el logro deseado.
f) Etapas contempladas	Describir las etapas que contempla la realización del proyecto.
g) Actividades	Describir cada una de ellas, señalando el tiempo y los recursos necesarios
h) Beneficios esperados	Productos que se pretenden conseguir o lograr con el proyecto.
i) Presupuesto	Detallar los gastos e ingresos del proyecto en su totalidad.
j) Evaluación	Describir mecanismos de evaluación del proyecto

#### 9.- Formato básico para la presentación de proyectos. Resumen

##### a) Nombre del Proyecto.

Debe reflejar las metas o productos a lograr.

##### b) Identificación del problema.

Definir el problema; donde, a quiénes y cómo los afectan. Situación del grupo, si el proyecto no se realiza a mediano plazo.

##### c) Objetivos.

- General: Señalar el resultado o cambio deseado.

- Específicos: Establecer los pasos para alcanzar el objetivo general.

##### d) Etapas y actividades.

Describir las etapas consideradas en la ejecución del proyecto, como a su vez, las actividades.

Cada etapa termina al cumplirse un objetivo específico.

e)

Etapas y actividades en el tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3
- 1ra Etapa			
- Actividad 1			
- Actividad 2			
- Actividad 3			
- Evaluación			

f) Producto

Son los resultados a lograr por el proyecto en cuanto a bienes y/o servicios reales, indicándolos cuantitativamente.

g) Beneficiarios

Indicar quienes recibirán los productos del proyecto directa e indirectamente.

h) Impactos

Indicar lo que se espera al final del proyecto, demostrando como los logros alcanzados han mejorado de manera estable las condiciones iniciales y el nivel de autosuficiencia lograda por los participantes.

i) Relación del proyecto con otras iniciativas.

Señalar si el proyecto se complementa con otro (s) y si se cuenta con la cooperación de otras instituciones. Adjuntar documentos que respalden lo señalado.

j) Breve resumen.

Señalar el problema y sus causas, lo que se desea alcanzar, y de que forma. Indicar números de beneficiarios, lugar, recursos, responsables, colaboradores, plazos, si el proyecto es parte de algún programa mayor y de que forma contribuye a aquel.

k) Presupuesto.

Señalar los siguientes recursos.

- Recursos Humanos

- Número de personas, características según rol y monto a cancelar.

- Recursos Operacionales.

Materias primas: Tipo, cantidades y costo por separado y total de los materiales.

- Recursos de Infraestructura.

Instrumentos y bienes: Tipos y cantidades, costo individual y total de infraestructura.

l) Fuentes de Financiamiento

Indicar fuentes respectivas, especificando los aportes solicitados y otros si es que existen.

m) Responsables.

Incluye seguimiento del proyecto. Señalar departamento, oficinas, o el programa y el nombre de la persona encargada.

n) Evaluación

Se debe realizar durante y al final del proyecto. Aquí se considera la cobertura en cuanto a números de participantes y beneficiarios, también la opinión de los actores sobre la organización, beneficios y funcionamiento de los productos y finalmente índice de participación y deserción en las actividades realizadas.

Finalmente se debe señalar que es importante clarificar ciertas diferencias entre el proyecto educativo institucional con el proyecto de mejoramiento educativo y el Plan Anual Operativo.

Todo proyecto de mejoramiento educativo (PME) es un elemento estratégico dentro del programa de mejoramiento de la equidad y la calidad de la educación (MECE) y “está planteado por el Ministerio de Educación por el marco de la descentralización pedagógica, con una orientación claramente centrada en el aprendizaje de los alumnos”

Los PME deben estar formulados para apoyar variadas propuestas de innovación que surjan tanto en escuelas como liceos a nivel nacional, conteniendo objetivos específicos relacionados al logro de aprendizajes elementales de alumnos y alumnas, y a diferencia del Proyecto Educativo Institucional (PEI), LOS PME no pretenden cambios organizacionales integrales en la gestión educativa.

Por otra parte, el Plan Anual Operativo (PAO) es un programa anual que se cimenta en las programaciones de todas las asignaturas, talleres y actividades Curriculares de Libre Elección que se realizan y desarrollan en el establecimiento educacional.

Todo proyecto educativo Institucional como se mencionó anteriormente, contempla como marco teórico para su formulación la planificación estratégica, cuya herramienta de gestión permite visualizar, integralmente, el futuro de las decisiones, el equipo directivo, que se deriva de la filosofía de la institución, su misión, de sus objetivos estratégicos, de sus programas de acción, del presupuesto de la disponibilidad de los recursos, como a su vez, el definir las estrategias para su debida implementación.

## **6.- DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO**

El Liceo de Tocopilla, fue creado como Liceo Técnico, según decreto Creación N° 2512 del 19 de Mayo del año 1940.

Entre los diversos nombres que lo han identificado, figuran “Liceo Coeducacional de Tocopilla” “Liceo de Hombres de Tocopilla”, adoptando su nombre actual en el año 1982, en que pasó a ser reconocido como “Liceo “Domingo Latrille” L.” por Decreto 2916 del 26 de agosto de ese año. Su nombre es en homenaje al fundador de la ciudad de Tocopilla.

El Liceo “Domingo Latrille” de Tocopilla, es un Establecimiento de Enseñanza Media Humanístico y Científico.

En su origen comenzó a funcionar como Liceo Técnico en dos salas cedidas por la antigua “Escuela Vocacional”. Posteriormente, pasó a ocupar las dependencias

construidas entre las calles Arturo Prat, Diego Barros Arana calle Baquedano y Serrano, para asistir a las víctimas del aluvión del año 1940.

Desde el año 1961 está ubicado en el sector centro norte de la ciudad de Tocopilla en la Avenida 18 de septiembre y ocupando un edificio moderno de tres pisos de estructura sólida. El año 1981 fue traspasado a la Educación Municipalizada, por Decreto N° 5496, que lo reconoce como Cooperador de la función Educacional del Estado.

El Liceo fue incorporado al Programa de Mejoramiento Equidad y Calidad de la Educación (MECE Media) en el año 1995.

A partir del segundo semestre en el año 1997, el Liceo se integró a la Jornada Escolar Completa Diurna, siendo el primer Establecimiento Educacional de la comuna en aceptar este nuevo desafío que impulsaba el Ministerio de Educación y que hoy forma parte de la Reforma Educacional. Desde ese mismo año fue incorporado al Proyecto Enlaces.

Desde el año 2001 formó parte del Programa de Apoyo del Ministerio de Educación denominado “Liceo para Todos”.

A partir del año 2003 se incorpora al Programa “Liceo abiertos a la Comunidad”.

El día 14 de Noviembre del año 2007, producto del terremoto el edificio sufrió daños estructurales de gran consideración, siendo su director el profesor de estado don Mario Zepeda Navarro y Ministra de Educación Sra Yasna Povoste Campillay.

A partir del año 2008 las autoridades de la época lograron instalar 20 salas de clases tipo container, reacondicionando la antigua estructura del Centro de Deportes y Recreación N°3 (CENDIR), ubicado a 30 metros del borde costero al sur de calle Diego Barros Arana el cual funcionó hasta el 31 de diciembre 2015.

A partir del 1 marzo del año 2016 entrará en funcionamiento el nuevo y moderno edificio del Liceo de Tocopilla, construido con aporte financiero del Ministerio de Educación y con el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, aprobado por el Consejo Regional de Antofagasta, bajo el Gobierno de la presidenta Michelle Bachellet Jeria.

Prácticamente desde su fundación, el Liceo “Domingo Latrille”, de carácter humanístico científico, ha cumplido su misión formadora y educadora, atendiendo a un 60% de la población estudiantil, cuyos egresados tienen la opción de proseguir estudios superiores, ya sea en Universidades, Institutos Profesionales o Centros de Formación Técnica; o ingresar a las escuelas matrices de las Fuerzas Armadas y de Orden, o bien ingresar a la vida del trabajo, en donde, a pesar de no contar con alguna especialización u oficio, sí están en condiciones de desempeñarse exitosa y positivamente, por tener una formación integral, que les permite un alto grado de adaptación y capacidad de aprender y capacitarse en cualquier nuevo conocimiento, de acuerdo a los actuales requerimientos de las diversas instituciones o empresas.

El Liceo “Domingo Latrille” está ubicado en la avenida 18 de Septiembre de Tocopilla entre las calles José Miguel Carrera y calle Santa Rosa. Al este del nuevo edificio se encuentran ubicados los tres edificios correspondientes a los departamentos colectivos del Seguro Social, ubicándose al norte de estos departamentos el nuevo Hospital “Marcos Macuada” entregado hace dos años ya que sufrió daños irreparables.

Al sur del Liceo se encuentra ubicado el conjunto educacional formado por la escuela Superior de Hombre N°1 actual Escuela “Arturo Prat” E°12 y la Escuela Superior de Niñas N°3, actual Escuela “Pablo Neruda”.

Hacia el sur oeste del Liceo, junto a las áreas verdes de la avenida 18 de septiembre compuesta por la plazoleta “Bernardo O’Higgins” y la plaza del reloj se

encuentran los juegos infantiles colindantes con el estadio Municipal de Fútbol, encontrándose más abajo el Diamante de Beisbol.

Hacia el sur se encuentra ubicada la iglesia “Sagrado Corazón de Jesús” y a continuación el Mercado Municipal.

La ubicación centro norte que tiene el Liceo “Domingo Latrille” corresponde prácticamente al centro de la ciudad.

Desde el punto de vista socioeconómico se trata de una población aproximadamente de 23.986 habitantes, cuyo nivel económico mayoritariamente corresponde a la clase media baja y baja cuyo jefes y jefas de hogares se desempeñan generalmente en labores relacionadas con la pesca, la minería, comercio, actividad portuaria y servicios públicos y otros relacionados con la parte industrial sobre todo vinculado a la producción de energía eléctrica y producción minera no metálica a cargo de la empresa S.Q.M.

Desde el punto de vista cultural, se hacen diversos esfuerzos desde el ámbito educacional donde niños y jóvenes desarrollan y participan en variadas actividades artísticas, tales como grupo de teatro, folklóricos y musicales. En Tocopilla existen varios conjuntos artísticos musicales.

Además está el Círculo “Artes y Letras”, institución de Desarrollo Cultural que se ha hecho acreedora a diversos proyectos de desarrollo cultural con cargo a fondos locales y regionales.

También la comuna cuenta con el funcionamiento de la Universidad Aconcagua, cuya sede imparte carreras relacionadas con el área de la ingeniería y la salud.

A su vez debemos mencionar las expresiones artístico - culturales, donde la comunidad toda participa activamente en la construcción de dichas expresiones artísticas plástica sobre todo para fechas tan significativas como el aniversario de la ciudad y fiestas de fin de año.

No podemos dejar de mencionar la enorme cantidad de vecinos que participan en los diversos bailes religiosos, que en representación de la ciudad se presentan en la Fiesta de la Tirana en el mes de Julio de cada año.

Finalmente debemos destacar a la comunidad tocopillana y principalmente a la juventud por su afición a la práctica deportiva y recreativa, donde participan en la organización y realización del campeonato Mini Mundial de Fútbol y en las alianzas juveniles durante el verano. Junto al fútbol, los jóvenes tocopillanos se destacan en el Voleibol y Béisbol.

Respecto a los antecedentes pedagógicos y resultados académicos, el Liceo “Domingo Latrille” de Tocopilla cuenta con un total de 382 alumnos (as) distribuidos en 22 cursos: 15 cursos de enseñanza media en jornada diurna (seis primeros, cuatro segundos, tres terceros y dos cuartos), 2 cursos de enseñanza media de adulto en jornada nocturno, 3 niveles de enseñanza básica nocturna y 2 cursos de enseñanza media de adultos en el centro de Detención Preventiva.

Además el Liceo atiende como alumnos libres a las personas que completan sus estudios de validación o con fines laborales.

La dotación de personal está integrada por **36** docentes de aula, 2 docentes directivos, 2 docentes técnicos, 2 profesionales del equipo psicosocial y **8** asistentes de la educación.

Los alumnos son atendidos en 20 salas de clases más 8 laboratorios: de ciencias, de idioma inglés, de arte y de computación. Cuenta además con una sala de profesores, un comedor con capacidad para **250** alumnos, una multicancha techada y un gimnasio techado, una sala de centro de recursos de aprendizaje, **15** dependencias de carácter administrativo y técnico pedagógica.

El Liceo por tener que trabajar en Jornada Escolar Completa ha significado una mayor permanencia de los alumnos y profesores en el Establecimiento.

Esto ha permitido, entre otros aspectos, agregar al plan oficial de estudio del Ministerio de Educación una hora diaria de estudio dirigido en todos los cursos de la jornada diurna, a cargo de su respectivo profesor(a) jefe y agregar a nivel de primero y segundo medio una hora de Lenguaje y Comunicación y una hora de matemática y dos horas de computación.

También ha permitido agregar en todos los cursos de la jornada diurna, dentro del horario semanal de clases dos horas de academia dentro del marco de las actividades Curriculares de Libre Elección (ACLES) y una hora de orientación para complementar la hora del consejo de curso con cargo a las horas de libre disposición.

Los docentes del establecimiento disponen además de dos horas para consejo de profesores de carácter administrativo y dos horas de consejo de profesores de carácter técnico pedagógico, como también dos horas para planificación curricular y dos horas de atención de apoderados.

Uno de los aspectos que marca una particularidad especial del Proyecto Educativo del Liceo, es su modalidad de trabajo en el aula, ya que cada profesor (a) tiene a su cargo una sala taller, lo que permite según su propia iniciativa y creatividad adecuarla y ambientarla según el carácter de su respectiva asignatura.

Al hacer una evaluación que entregue antecedentes de los logros o fracasos de la comunidad liceana se debe señalar por ejemplo que se aspiraba disminuir dos puntos porcentuales el índice de repitencia y deserción escolar para los años lectivos 2007-2008. En el año lectivo 2006 el porcentaje de repitencia había sido de un 9,3 % y el porcentaje de deserción escolar fue de un 8,2%. En el año 2007 el porcentaje de repitencia fue de un 8,4%, disminuyendo prácticamente en un

punto porcentual y el porcentaje de deserción escolar fue de un 6,8%, disminuyendo en un 1,4%.

Durante el año escolar 2015 el porcentaje de repitencia fue de un 28,5% y el porcentaje de deserción escolar de un 8,1%.

Respecto a las Actividades de Libre Elección en el período lectivo funcionaron un total de 11 academias del área artística, científica, social y deportiva, atendiendo cerca del 80% del alumnado de la jornada diurna. Muchas de estas actividades han tenido proyección a nivel comunal y regional como por ejemplo destacada participación en torneo comunal escolar de Voleibol damas y varones y en la disciplina de fútbol. Como a su vez participación en el Concurso Comunal Escolar de Cueca y participación en Concurso Regional de Debates en Inglés.

Se debe señalar que en el año 2007 se formuló ante el Ministerio de Educación el PME “Implementación de dos salas interactivas para mejorar los aprendizajes de Lenguaje y Comunicación integrando las artes”.

El Liceo se adjudicó una cifra superior a los \$2.000.000. Además se formularon y adjudicaron dos proyectos presentados al fondo de mejoramiento de la gestión municipal: “Habilitación del nuevo laboratorio con la adquisición de materiales que permitan mejorar los aprendizajes en ciencias” y “Formación del Grupo musical de Cuerdas Latrillanas y del Grupo Folklórico del Liceo” Se debe destacar que el Liceo contó con la participación de jóvenes angloparlante 2007-2009, dentro del marco del “Programa Inglés Abre Puertas” constituyéndose en un excelente apoyo a la enseñanza del idioma inglés.

El Liceo, año tras año, desarrolla el “Programa de Ensayo de Prueba de Selección Universitaria”, donde los alumnos de cuartos años medios tienen la oportunidad de prepararse en Lenguaje y Comunicación, Matemática, Historia y Ciencias Sociales y en Ciencias. Históricamente el 35% de los alumnos que postulan a las universidades del Consejo de Rectores obtienen el puntaje

suficiente para seguir una carrera profesional, sin considerar a los alumnos que continúan su enseñanza superior en Institutos Profesionales y en Centros de Formación Técnica.

Con el propósito de lograr los objetivos estratégicos propuestos, el Liceo “Domingo Latrille” ha llevado a cabo las siguientes líneas de acción, programas y/o proyectos específicos, considerando que dicho establecimiento educacional desarrolla su labor educativa en base a planes y programas de estudios oficiales del Ministerio. En el subsector de Lenguaje y Comunicación, a nivel de primeros y segundos años medios, el “Taller de Lectura y Escritura”, donde los alumnos podrán mejorar las capacidades de lectura comprensiva y de escritura correcta, mejorando transversalmente los aprendizajes a través de un proceso que contempla la realización de diversas actividades didácticas de manera sistemática, lo cual permitirá, previo diagnóstico, nivelar a los alumnos, según los niveles de logros y mapas de progreso.

Y en el subsector de Matemática se implementará “Taller de Matemática”, con el propósito de nivelar, previo diagnóstico, a los alumnos provenientes de octavos años básicos, según niveles de logro y mapas de progreso en lo que dice relación con las operaciones básicas, desarrollando además capacidad para resolver problemas de planteo y pensamiento lógico matemático.

Se debe considerar que a nivel de primeros y segundos años medios se han establecido dos horas semanales de estudio dirigido, a cargo de sus respectivos profesores jefes y con cargo a las horas de libre disposición que el Proyecto JECD del Liceo permite realizar. En dicho taller el alumno (a) podrá conocer y aplicar diversas técnicas de estudio que les permitan adquirir hábitos de estudio, facilitando el logro de aprendizajes y por ende mejorar el rendimiento escolar. Y en el taller de informática los alumnos (as) podrán conocer y hacer uso del computador, cuya herramienta tecnológica les permite ponerse al servicio desde

sus propios aprendizajes, respondiendo a las exigencias en los diferentes subsectores contemplado en el plan de estudio.

Además se contempla la implementación del programa “Juegos Estudiantiles, Deportivos-Culturales”, los cuales se llevan a efecto durante todo el año escolar y consideran aspectos Académicos (Asistencia, Rendimiento y Comportamiento Escolar), aspectos Deportivos (Voleibol damas y futbolito varones) y aspectos Culturales(Concurso de Pintura y Ortografía). En esta actividad participa el 100% de los alumnos (as) del colegio en una sana competencia y donde los cursos tratan de mejorar integralmente su desempeño como estudiante. Cada una de las actividades contempladas se realiza según las bases específicas elaboradas por la Coordinación de Actividades Extraescolares. El curso ganador se establece a través de un sistema de puntaje acumulativo, recibiendo además estímulos y premios por parte de la dirección del establecimiento educacional como reconocimiento a sus logros académicos.

EL Liceo a través de su Unidad Técnico-Pedagógico lleva a efecto en los Consejos Técnicos, Jornadas y Talleres de Reflexión Pedagógica, como a su vez, Talleres de Perfeccionamiento en distintos aspectos del quehacer docente que dicen relación con la planificación curricular, preparación de material didáctico nuevas metodologías, instrumentos evaluativos y las diversas dimensiones contempladas en el Marco de la Buena Enseñanza. Muchas de estas acciones pedagógicas por parte de los docentes del establecimiento, se realizan a nivel de departamentos de asignaturas.

A nivel de Unidad Técnica Pedagógica del Liceo se desarrollará, previa acción de sensibilización del profesorado, un programa de visitas al aula, cuyo seguimiento permitirá a la Unidad Técnica Pedagógica y a la Dirección del establecimiento constatar si los docentes transfieren al aula los conocimientos adquiridos en las diversas acciones de perfeccionamiento profesional.

De acuerdo a los resultados académicos obtenidos por los alumnos del Liceo en el primer semestre se implementará el “Programa Reforzamiento Educativo”, ofrecido por el Ministerio de Educación, dirigido a los estudiantes que presentan problemas de rendimiento escolar en los subsectores de Matemáticas y Lenguaje y Comunicación.

Los docentes procuran que los alumnos que presentan déficit en sus aprendizajes puedan superarlos empleando los recursos existentes en sus respectivas salas taller, con apoyo de las Tics y con la participación de alumnos monitores en cada uno de los subsectores deficitarios.

Para mejorar el desempeño de los alumnos de segundos años medios en pruebas Simce y alcanzar las metas propuestas se debe implementar el “Programa de Ensayo Pruebas Simce” dirigido a alumnos de primero y segundo año medio, el cual consiste en preparar a los alumnos (as) para la rendición de dicha prueba de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática, cuyos ensayos permiten conocer el tipo de preguntas que se formulan en dichos subsectores, cuyos resultados permiten conocer aspectos deficitarios para realizar, a nivel de departamento de asignatura, la respectiva nivelación a fin de elevar sus respectivos puntajes.

A fin de elevar la cantidad de alumnos(as) egresados de cuarto medio que puedan postular a las Universidades, se debe desarrollar el “Programa de Ensayo PSU”, dirigido a alumnos de terceros y cuartos años medios.

Dicho programa consiste en preparar a los alumnos (as) para la rendición de la Prueba de Selección Universitaria en los subsectores de Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Ciencias Sociales y Ciencias, cuyos ensayos permiten conocer las técnicas, procedimientos, estructura y características de la prueba y cuyos resultados parciales durante el año permiten a los docentes reforzar aspectos deficitarios que presentan los (as) estudiantes (as), a fin de elevar sus respectivos puntajes.

El Liceo, a través de su departamento de Orientación ha desarrollado e implementado, con la directa participación de los profesores jefes, programas de prevención referidos a drogadicción, alcoholismo a cargo de Senda (Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol), embarazo juvenil, sexualidad y afectividad (servicio de salud) mediante realización de charlas y dinámicas grupales tanto para alumnos (as) y apoderados (as).

Además se debe llevar a efecto el plan de educación en sexualidad y afectividad, cuyos objetivos específicos son:

a.- Implementar el plan de acción de sexualidad y afectividad a nivel de unidad educativa. Se deben difundir los antecedentes producto del diagnóstico comunal a nivel del consejo de profesores y de reuniones de subcentros de padres y apoderados (abril- mayo).

b.- Instalar capacidades técnicas en el Establecimiento Educacional. Realización de talleres de reflexión y capacitación a nivel de profesores y formar una biblioteca especializada, mediante campaña de recolección de textos sobre el tema (mayo- junio)

c.- Realización de charlas y exposiciones de especialistas en el tema, dirigidas a la comunidad educativa, cuya coordinación estará a cargo del departamento de Orientación.

Desarrollar a nivel tercero y cuarto medio dos unidades de orientación que dicen relación con el conocimiento de sí mismo de sus intereses y aptitudes orientadas hacia la búsqueda del futuro vocacional y profesional del estudiante, incluyendo ciclo de charlas vocacionales a cargo de diversos profesionales y entidades tales como Institutos Profesionales y Universidades, y programa de visitas a centros de educación superior. Se pretende lograr que el 100% de alumnos de terceros y cuartos años medios, participen de diversas instancias informativas acerca de sus reales posibilidades de continuidad de estudios.

El Liceo debe implementar una política de convivencia escolar, la cual se encuentra establecida en el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia. Además se debe formar y capacitar a nivel de establecimiento educacional, a los alumnos (as) mediadores (as) para que participen y conozcan sobre los detalles de los diversos problemas y conflictos que se generan al interior de la comunidad educativa, asumiendo sus respectivas funciones y responsabilidades.

Dicha política debe ser constantemente evaluada por parte de los alumnos apoderados, docentes y docentes directivos con el propósito de velar por el fiel cumplimiento de sus reglas y normas acorde a los lineamientos generales entregados por el Ministerio de Educación.

La dimensión organizativa operativa corresponde a la organización se refiere a la organización a nivel de establecimiento educacional, lo cual considera una serie de subsistemas, tales como equipos directivos, equipos técnicos pedagógicos, cuerpo docente, departamento administrativo, organización de padres y apoderados, etc. Considerando a la vez sus respectivas funciones, interrelaciones y sistemas de comunicaciones.

Nuestro Liceo tiene desde el punto de vista organizacional, un equipo directivo, conformado por el Director y el Inspector General, además de un Equipo Técnico Pedagógico, conformado por el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, Orientadora, y un Coordinador de Actividades Curriculares de Libre Elección (ACLES).

También se debe contar con un cuerpo docente capaz de responder a las necesidades que plantea el proceso educativo de carácter humanístico científico, respecto al plan oficial de estudio del Ministerio de Educación, como a su vez poder atender las horas de libre disposición que el colegio ha establecido en su totalidad. Dichos Profesores deben ser titulados, de Estado y/o con mención en sus respectivas asignaturas.

El Liceo cuenta con un departamento de carácter administrativo formado por una secretaria, una encargada de biblioteca (CRA) y cuenta además cuenta con un grupo de Asistentes de la Educación dedicados a labores que dice relación con inspectores de piso, portero, vigilantes nocturnos y auxiliares de servicios menores.

La organización educativa cuenta con un centro General de Padres y Apoderados y con sus respectivos subcentros y desde luego con el Centro de Alumnos a cargo de una Directiva con la participación de los presidentes de cada curso del colegio.

Los actores anteriormente mencionados son parte de diversas instancias y de equipos de trabajo, en primer lugar se debe mencionar la conformación del Consejo Escolar del Liceo, presidido por el director del Establecimiento y con la participación de un representante del Sostenedor, de los Profesores, de los Asistentes de la Educación y los presidentes del Centro General de Padres y Apoderados y del Centro de Alumnos (CEAL). Dicho Consejo deberá sesiona, a lo menos, cuatro veces en el año, el cual es consultado entre otras, respecto de las siguientes materias:

- a.- Reformulación Proyecto JEC.
- b.- Gestión Educativa.
- c.- Programación Anual de Actividades Extra programáticas.

En segundo lugar funciona el Equipo de Gestión, dirigido por el Director del establecimiento y con la participación del Inspector General, un representante de los Profesores como también el Jefe Técnico Pedagógico y la Orientadora del colegio.

Dicho Equipo sesiona una vez a la semana con el propósito de “analizar y considerar las acciones que se llevarán a cabo a fin de promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en/con/y para la comunidad

liceana”. Por lo tanto el Equipo de Gestión debe “centrar, focalizar y nuclear a la Unidad Educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos” (Pozner).

El Equipo de Gestión procurará llevar a cabo una gestión integral, la cual considera todas las actividades que implica la marcha o gestión cotidiana de la institución educacional: las actividades de enseñanza aprendizaje, las administrativas, las que se realizan con la comunidad, con las instancias municipales, provinciales y centrales, como con otras instituciones educativas, sin dejar de lado las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar.

No se puede dejar de señalar que el Equipo de Gestión debe articular todos los proyectos de innovación que está desarrollando el Liceo entorno a los aprendizajes de los alumnos (as).

El Equipo Técnico es el encargado, junto con dar a conocer los lineamientos generales del quehacer educativo, debe apoyar al cuerpo docente, procurando mejorar la calidad de los aprendizajes en los diversos subsectores del plan de estudio a fin de lograr los objetivos y las metas planteadas.

La UTP deberá programar diversas instancias de perfeccionamiento docente a realizarse al interior del Liceo con la participación de todos los docentes, sobre todo en cuanto a intercambio de experiencias pedagógicas, preparación de material didáctico y realización de guías, incorporación de nuevas metodologías con apoyo de las Tics, talleres de reflexión sobre su praxis pedagógica y construcción de diversos procedimientos evaluativos.

La UTP deberá preocuparse de hacer el respectivo acompañamiento al docente de aula, cuya visita debe ser precedida de una entrevista con el docente para luego observar su desempeño, mediante pauta respectiva y finalmente elaborar el informe sobre la clase observada.

Los Profesores asisten una vez a la semana a dos consejos: un Consejo Administrativo y a un Consejo Técnico (de dos horas cada uno), precisamente en esta instancia los docentes organizados en sus respectivos departamentos de asignatura, llevarán a cabo todas las tareas y acciones pedagógicas que dicen relación fundamentalmente con la preparación de la enseñanza, de acuerdo a los lineamientos dados a conocer por la Unidad Técnico Pedagógica y a la formulación de Proyectos de Mejoramiento Educativo en sus respectivos subsectores de aprendizajes.

El cuerpo docente en su conjunto planifica las unidades de aprendizaje oportunamente. Se debe señalar que toda planificación consiste en asumir un compromiso, motiva hacia el logro de objetivos, facilitando el proceso evaluativo constatando los niveles de logro.

Las actividades didácticas que realiza deben ser de acuerdo al tiempo disponible y aplicar diversos procedimientos evaluativos considerando aspectos cognitivos, procedimentales y actitudinales, además debe ser capaz de crear un clima de relaciones interpersonales respetuosas, empáticas y de clarificación de roles (el profesor enseña, el alumna aprende. El que sabe y el que va a saber). Debe proporcionar a todos los alumnos (as) oportunidades de participación y establecer normas de comportamientos conocidas por todos y por todas.

También desarrollar los contenidos en forma clara, precisa y adecuada al nivel de desarrollo cognitivo y emocional de los alumnos. Debe preocuparse de orientar a los alumnos hacia temas transversales, favoreciendo el proceso de construcción de valores. Finalmente podemos agregar que debe analizar críticamente su práctica pedagógica, reformulándola según los resultados obtenidos por sus alumnos (as). Y junto con promover el diálogo pedagógico con sus pares, debe informar a las familias sobre los objetivos que se abordan en su curso y los logros de sus hijos (as).

En cuanto a la dimensión administrativa- financiera, ésta se refiere a la distribución y uso del tiempo y del espacio del establecimiento. Como asimismo la administración de los recursos tanto humanos, materiales, tecnológicos como financieros de la institución educativa.

El Liceo, año tras año, recibe por parte de la Dirección de Educación y Cultura Municipal de Tocopilla, el personal que requiere para su normal funcionamiento.

Los recursos humanos contratados y enviados por la Dirección de Educación y Cultura Municipal según las necesidades del Liceo cumplen sus roles, funciones y responsabilidades según lo indicado por el equipo directivo.

Con respecto a la distribución del tiempo y espacio de los actores educativos, ésta se hace de manera razonable y de acuerdo a la normativa vigente del Ministerio de Educación, estableciéndose no más de nueve horas de clases de 45 minutos respetándose el tiempo correspondiente a los recreos y de acuerdo a la jornada escolar completa se realizan un máximo de 42 horas de clases.

El inicio de la jornada diaria es desde las 8:00 hasta 13:00 horas y desde las 15:00 hasta las 17:20 horas. Generalmente los docentes técnicos pedagógicos y los docentes directivos tienen un contrato de trabajo semanal de 44 horas cronológicas como también el resto del personal.

El responsable del mantenimiento de la infraestructura del colegio es el Inspector General, quien tiene a su cargo al personal administrativo y asistentes de la educación quienes se encargan de implementar los bienes y servicios que se requieren para el normal funcionamiento del establecimiento educacional.

En cuanto a la adquisición y mantención de materiales didácticos, equipos audiovisuales y/o material fungible, el colegio a través de su dirección solicita a la Dirección de Educación y Cultura Municipal los elementos que son necesarios a medida que se van utilizando.

Sin embargo, el colegio también hace adquisiciones y mantención con fondos propios otorgados por el Ministerio de Educación año tras año.

Generalmente los proyectos de mejoramiento educativo junto con apuntar hacia el logro de aprendizajes, también considera la adquisición de diversos materiales didácticos, equipos audiovisuales y material fungible.

El establecimiento cuenta con las siguientes fuentes de financiamiento: Fondos de Mantención provenientes del Ministerio de Educación, fondos provenientes de la Dirección de Educación y Cultura Municipal, fondos provenientes de la adjudicación de proyectos de mejoramiento educativo otorgado por el Ministerio de Educación, fondos provenientes de ventas de certificados de estudios y concentración de notas y los aportes entregados al establecimiento por parte del Centro General de Padres y lo recibido por parte del colegio por concepto de arriendo de quiosco al interior del colegio.

La administración de las finanzas es realizada por el Director del establecimiento aunque lo ideal sería contar con los servicios profesionales de un Contador Público para que haga efectivo la adquisición de los diversos insumos y pueda llevar a cabo el respectivo control del gasto.

En el Liceo se debe rendir cuenta de los gastos en los Consejos de Profesores, a nivel de Consejo Escolar e informando a la Dirección de Educación y Cultura Municipal cada semestre y en la Cuenta Pública a fin de año.

Respecto a la relación que se tiene entre el colegio y el sostenedor debe ser una relación fluida y normal a través del Consejo Escolar, entrevistas y en la reunión de directores con el sostenedor una vez al mes.

El responsable del seguimiento de lo acordado y de la programación de las diversas acciones que se realizan en el establecimiento educacional es el Director, el Inspector General y el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, los cuales se organizan, se programan y se coordinan a nivel del equipo de gestión.

## 7.- ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (Áreas y Dimensiones)

Al realizar el Análisis del Diagnóstico Situacional del Establecimiento Educativo, se considerarán las siguientes áreas de proceso de gestión institucional con sus respectivas dimensiones y descriptores, que más adelante se detallarán.

Es preciso, en primer lugar, que las áreas, tanto de procesos como de resultados son los ámbitos temáticos, claves de la gestión del establecimiento. El modelo de gestión escolar distingue cuatro áreas de procesos (Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes; y Recursos) y un área de Resultado (Resultados).

El área de Liderazgo se encarga de impulsar y conducir los procesos, dando coherencia a la participación y desempeño de los distintos actores de la comunidad educativa. Dicha área tiene relación con las prácticas desarrolladas por el Director, Equipo Directivo y/o Gestión para planificar, orientar, articular y evaluar procesos institucionales, conduciendo a los integrantes de la institución educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales.

El área Gestión Curricular está referida a las prácticas del establecimiento educativo que deben asegurar la sustentabilidad del diseño, su implementación y evaluación de la propuesta curricular.

El área Convivencia Escolar y apoyo a los estudiantes considera aquellas prácticas que lleva a efecto el establecimiento educativo atendiendo las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa, creando un ambiente propicio que favorezca la adquisición de los aprendizajes.

El área Recursos. Son aquellas prácticas del establecimiento educativo encargadas de asegurar el desarrollo de los docentes y de los asistentes de la educación, de la organización, labores de mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

Y en el área de Resultados se expresan en cifras, datos, porcentajes, estadísticas y resultados de mediciones que el establecimiento educacional registra, sistematiza y analiza para evaluar los logros cualitativa y cuantitativamente.

Dentro del Marco del Modelo de Gestión Escolar se puede afirmar que “los procesos producen resultados y los resultados dan cuenta de los procesos”

En cuanto a las dimensiones son un conjunto de doce contenidos temáticos que constituyen las diversas áreas.

#### I.- Área Liderazgo.

Para los efectos del presente trabajo, contiene tres dimensiones:

##### 1.- Visión estratégica y planificación

Consta de tres descriptores y se refieren a prácticas de planificación del establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos institucionales, misión y visión.

##### 2.- Conducción y guía.

Tiene dos descriptores, referidos a las prácticas que aseguren un actuar coordinado de los actores para el logro de los objetivos, por parte de los directivos.

##### 3.- Información y análisis.

También posee dos descriptores referidos a generar y analizar información para la evaluación y toma de decisiones.

II.- Área y Gestión Curricular. Contiene cuatro dimensiones, ellas son:

1.- Organización Curricular

Consta de dos descriptores, cuyas prácticas aseguran la coherencia de la propuesta curricular con el PEI y el Marco Curricular.

2.- Preparación de la enseñanza.

Tiene tres descriptores, prácticas del establecimiento que permiten organizar, analizar y evaluar el proceso enseñanza- aprendizaje.

3.- Acción docente en el aula.

Contiene tres descriptores, relacionados con las prácticas docentes a fin de concretar, eficazmente la implementación curricular en el aula mediante el proceso enseñanza aprendizaje.

4.- Evaluación de la implementación curricular

También consta de tres descriptores, referidos a las prácticas que determinan el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación curricular.

III.- Área Convivencia Escolar. Contiene dos dimensiones:

1.- Convivencia Escolar en función del PEI

Esta dimensión tiene dos descriptores relacionados con prácticas que permitan una buena interacción de los actores del Centro Educativo, favoreciendo clima de aprendizaje.

2.- Formación Personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.

Consta de tres descriptores referidos a prácticas del establecimiento educacional que contribuyen al desarrollo y aprendizaje de todos los alumnos y alumnas.

IV.- Área Gestión de Recursos. Constituida por tres dimensiones:

1.- Recursos humanos

Esta dimensión posee dos descriptores cuyas prácticas aseguran el desarrollo profesional de los actores de acuerdo al PEI.

2.- Recursos financieros, materiales y tecnológicos

Tiene dos descripciones. Las prácticas permiten la utilización eficiente de los diversos recursos existentes en el Centro Educativo a fin de implementar el PEI.

3.- Procesos de soporte y servicios.

Esta dimensión tiene dos descriptores, cuyas prácticas institucionales aseguran sistemas de soporte y servicios necesarios para la implementación del PEI.

Para poder elaborar el diagnóstico institucional es preciso evaluar, asignando un valor correspondiente a un determinado nivel, los 29 descriptores contenidos en el trabajo según las 12 dimensiones para lo cual se considerará la siguiente pauta de evaluación resumida:

Pauta para elaborar el Diagnóstico Institucional

En la presente pauta aparecen los niveles de evaluación específicos en cuanto a la calidad de la práctica escolar o a la ausencia de la misma expresándose en valores del 0 al 5 en cada descriptor.

valor	Nivel	Descriptores de las dimensiones
0	No hay evidencias	- No hay evidencias documental, mecanismos, sistemas que den cuenta de la existencia del descriptor
1	Existe	- Se declaran su existencia, cuya

	evidencia en despliegue parcial o irrelevante para la comunidad	aplicación es ocasional. -El descriptor está obsoleto es poco conocido, cuyos resultados son irrelevantes o no son usados en la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial.	- Se declara su existencia, su aplicación es frecuente, pero la información del descriptor no se utiliza en la toma de decisiones y cuya orientación no aporta al mejoramiento de los resultados.
3	Nivel práctica sistemática con despliegue total y orientado a resultados.	- Su aplicación es sistemática, cuya información del descriptor se utiliza en la toma de decisiones, generando resoluciones orientadas a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados evaluados	- Se declara su existencia, su aplicación es sistemática, cuya información se usa en la toma de decisiones, mejorando los resultados.

	y mejorados.	
5	Práctica efectiva.	- Se declara su existencia, aplicación sistemática cuya información se utiliza en la toma de decisiones, alcanzando resultados esperados su uso sistemático, evaluado y mejorado genera aprendizajes y avances continuos.

Además, al tener que abordar el diagnóstico institucional aplicando la pauta señalada anteriormente, es preciso que el equipo de trabajo esté constituido por profesionales del establecimiento que posean conocimientos y experiencia suficiente de las prácticas a evaluar, cuya constitución debe estar acorde a la pertinencia temática. Ejemplo, en el Área Liderazgo deberán participar los directivos, como los docentes y los profesionales Técnico – Pedagógicos, deben abordar la tarea de evaluar los descriptores del área Gestión Curricular, el Orientador en el Área de Convivencia, etc. Así se asegurará no tan sólo la participación de los distintos actores, sino que además su responsabilidad por la información levantada.

Entre las funciones y tareas de los equipos de trabajo a realizar, se pueden mencionar:

- a) Recopilar la información necesaria para fundamentar la valoración de las prácticas de gestión y resultados del establecimiento.
- b) Ordenar la información en base a las evidencias.

- c) Evaluar cada descriptor de acuerdo al nivel de calidad, asignándoles puntaje del 0 al 5 según pauta.
- d) Participar en varias sesiones de trabajo para evaluar, retroalimentar, revisar y ratificar el trabajo realizado.
- e) Registrar los puntajes y las evidencias correspondientes a cada uno de los descriptores según las dimensiones en cada una de las áreas contempladas.

Finalmente, a modo de ejemplo, se darán a conocer los testimonios de los siguientes actores educativos respecto a los niveles de conocimiento, satisfacción y participación en la vida escolar:

- a) Profesora de Lenguaje y Comunicación, del Liceo “Domingo Latrille” de Tocopilla, atiende en dicha asignatura a los primeros años medios A,B,C y al segundo medio A. es profesora jefe del primer año C, quien señala que se encuentra debidamente informada por parte del personal técnico pedagógico y directivo, ya que su asistencia a los consejos de profesores tanto de carácter administrativo como los de carácter técnico-pedagógico, es óptima, en cuyas instancias se informa sobre todos los aspectos que dicen relación con la normal marcha del colegio.

Tanto el director como jefe UTP y la Orientadora llevan a efecto un trabajo sistemático y coordinado, consejo a consejo. Además la profesora manifiesta estar satisfecha con su rol docente, sus alumnos la respetan y se preocupan de obtener buenos resultados, sin embargo no ha estado exenta de problemas de relaciones interpersonales, sobre todo con otros actores que desempeñan funciones como encargado de la convivencia escolar, produciéndose en algunas ocasiones duplicidad de funciones e interferencias en el normal desarrollo de la clase. En todo caso dichos

conflictos han sido reportados a la Dirección del colegio y no han pasado a mayores.

La profesora participa en todo lo que a ella le compete. Organiza y participa con su curso en todas las actividades programadas, en todos los consejos de profesores, en reuniones de departamentos de asignatura, como a su vez organiza y participa de las reuniones de subcentros de padres y apoderados. Se mantiene al día con la entrega de las planificaciones en UTP.

Finalmente, señala que el liceo como institución educativa debe desarrollarse aún más, para lo cual es necesario que el sostenedor en conjunto con el equipo directivo programe la realización de jornadas de capacitación y perfeccionamiento profesional docente.

b.- Orientadora del Liceo.

Ejerce el cargo, después de haber ganado concurso correspondiente. Desde el punto de vista de la información, la obtiene al participar siempre de las reuniones del Equipo de Gestión una vez a la semana, junto al Jefe de UTP y al Director del Establecimiento, como a su vez la información necesaria que entrega el director y el Jefe de UTP en los respectivos consejos de profesores. Su participación es activa en todas las instancias:

- Consejos Técnicos, reunión de profesores jefes, como reunión de talleres comunales de Orientadores.

Realiza su trabajo profesional a entera satisfacción atendiendo a profesores jefes, a los alumnos y alumnas, apoderados, como a su vez el trabajo

realizado con el equipo psicosocial, dentro del marco del proyecto de Integración Escolar (PIE).

Realiza su trabajo con la colaboración del Jefe de UTP, Director y la mayoría de los profesores del establecimiento.

Cumple sus tareas y funciones a cabalidad y a entera satisfacción de la Dirección, sobre todo en lo que dice relación con el apoyo a los estudiantes, tanto en sus aprendizajes, como en la formación personal a través del desarrollo de diversas unidades de orientación, para favorecer la adquisición de los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT), tales como:

-“Técnicas de Estudio”,

-“Sexualidad y Afectividad”

Además realiza una eficiente gestión en cuanto a la adquisición, organización y entrega de los diversos beneficios a todos los estudiantes, sobre todo, a los alumnos que se han adjudicado algún tipo de beca en primera y segunda prioridad, con alto índice de vulnerabilidad social.

Se trata de un desempeño profesional con alto nivel de motivación hacia el logro de objetivos institucionales, con alto espíritu de servicio de carácter social, con una actitud y gestión integradora, de excelentes relaciones interpersonales con quienes debe interactuar, tanto al interior como al exterior del Establecimiento Educacional (CONACE, Servicios de Salud, PDI, Universidades e Institutos profesionales, etc.)

Impulsa metas y objetivos institucionales a lograr en materia de la Convivencia Escolar a nivel de Equipo de Gestión en conjunto con el Inspector General y Director del Establecimiento.

Desde el punto de vista del Departamento de Orientación cuando la comunidad liceana se plantea como el gran propósito la formación integral del educando, es decir que cada estudiante pueda alcanzar su desarrollo espiritual, ético, afectivo, intelectual, artístico y físico, a través de la transmisión y el fomento de valores, conocimientos, habilidades y destrezas, capacitándolo para conducir su vida en forma plena, a fin de convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidario, democrática, empática y activa en la comunidad y en el medio en que le corresponda actuar.

Se debe entender por convivencia “la potencialidad que tienen las personas para vivir con otras en un marco de respeto mutuo y de solidaridad recíproca”.

Se debe considerar que la comunidad educativa es un espacio privilegiado para aprender a vivir con otras personas. Cada uno de los integrantes de la comunidad educativa es sujeto de derecho, con potencialidades y experiencias propias que le hacen único y perfectible.

Los derechos son inherentes al ser humano y se fundamentan en la dignidad humana, vale decir, reconocer y respetar las máximas posibilidades de desarrollo dentro de un sistema social orientado al bien común.

De hecho, todo orientador debe tener claro que la Ley General de Educación señala en su artículo 10°, Derechos y Deberes para cada integrante de la Comunidad educativa, la cual es definida como “Una

agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa”.

Cada integrante de dicha comunidad es valioso e importante en sí mismo y que todos ellos están llamados a participar y comprometerse en el proceso formativo, definido en nuestro Proyecto Educativo Institucional, respetando y observando el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia del establecimiento.

c.- Director del Establecimiento.

Ejerce el cargo ganado por concurso público ante la Dirección de Educación y Cultura de Tocopilla (DEC). Debido a su rol, el Director del establecimiento maneja prácticamente la totalidad de la información, tanto la proveniente desde la Dirección de Educación Municipal, como la del Ministerio de Educación, desde los niveles Provincial, Regional y Central, por lo tanto es el encargado, no tan sólo de obtener, ordenar y difundir la información relacionada con el normal funcionamiento del Centro Educativo, sino que entregarla sistemáticamente en las diversas instancias institucionales, sobre todo en las instancias de Consejo Escolar, Equipo de Gestión y los consejos de profesores, donde el Director debe ser capaz de ejercer su liderazgo efectivo, orientado hacia lo pedagógico a fin de lograr que todos y cada uno de los miembros del Liceo sean capaces de pensar, sentir y actuar con la misma motivación, creatividad, responsabilidad y compromiso con la que actúa y debe actuar normalmente el líder, cuyas ideas deben ser sumamente claras, dando sentido a los roles de los distintos actores que participan de la gestión escolar, señalando a sus colaboradores los objetivos del Centro Educativo contenidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Se debe recordar que una organización moderna no se dirige desde la perspectiva del poder, sino de la autoridad, la cual debe ser ganada y

legitimada por la fuerza moral y el respeto profesional que inspira el líder cuyas cualidades valóricas debiera ser, confiable y creíble, receptivo, comunicativo, tolerante, visionario, proactiva, innovador, emprendedor, ético y democrático, siempre orientado al logro de los objetivos institucionales, sin dejar de preguntarse:

¿Qué hago yo para que mi organización sea capaz de asumir nuevos retos, descubriendo nuevas necesidades y oportunidades para poder innovar?

En la medida que la institución educacional trabaje en función de los aprendizajes que los alumnos deben alcanzar, todo director se sentirá y experimentará un alto grado de satisfacción profesional y personal.

El Director ha demostrado ser responsable, comprensivo y ha dirigido el centro educativo con un estilo democrático, favoreciendo la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, en cuyo centro existen evidencias de la existencia de prácticas de planificación de manera continua y sistemática, lo que ha permitido institucionalmente la revisión constante del Plan Anual Operativo (PAO), la reformulación del Proyecto de Jornada Escolar Completa diurna (JECD), como a su vez el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia.

El Director junto a su Equipo de Gestión permanentemente aseguran la coordinación y la articulación del funcionamiento de toda la Comunidad Educativa para favorecer el logro de los objetivos Institucionales.

Sin embargo, no se ha intensificado en aquellas prácticas relativas a la evaluación de su propio desempeño y al de su equipo Directivo.

Además se ha cumplido, año tras año, con la rendición de la Cuenta Pública incluyendo a lo realizado en los diversos estamentos de la

comunidad liceana, sobre todo lo relacionado con los resultados de los aprendizajes de los alumnos.

## 8.- DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (EVIDENCIAS Y NIVELES)

### I.- ÁREA LIDERAZGO

#### 1.- Dimensión visión estratégica y planificación

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE – NIVEL 0-1-2-3-4-5
a) Existen prácticas de planificación del establecimiento	- Plan Anual Operativo. -Planificaciones Curriculares. - Actas Equipo de Gestión. - Actas Consejo de Profesores.	X
b) Revisión y actualización del PEI de acuerdo a las necesidades.	- Proyecto Educativo Institucional. - Actas, Equipo de Gestión. Sesiones de trabajo.	x
c) Existen prácticas por	- Actas, consejos	

parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales.	de profesores técnico-pedagógico. - Lista, asistencia a consejo de profesores. - Citaciones por escrito. - Informe Jefes de Departamentos de Asignatura.	2x

2.- Dimensión, Conducción y Guía

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE – NIVEL 0-1-2-3-4-5
a) Prácticas del Director y	- Citaciones a	x

del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y la articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y el PEI.	miembros del consejo escolar. - Actas, consejo escolar. - Actas, consejo de profesores, centro general de padres. - Lista de asistencia.	
b) Existen prácticas para asegurar que el director y el equipo directivo evalúen su desempeño.		x

### 3.- Dimensión, Información y Análisis.

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJA – NIVEL 0 -1-2-3-4-5
a) La Dirección vela por el	- Reglamento	x

<p>clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docente, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos (as)</p>	<p>Interno. - Manual de Convivencia. - Registro de entrevistas. - Actas de consejo de profesores. - Libro de Clases</p>	
<p>b) Existen sistemas de rendición de Cuentas Públicas efectuadas por el establecimiento a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan Anual.</p>	<p>- Informes de cada estamento. - Citación por escrito. - Lectura Cuenta Pública. - Copia cuenta pública dirigida al sostenedor.</p>	<p>x</p>

## II.- ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

### 1.- Dimensión Organización Curricular

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE – NIVEL 0-1-2-3-4-5
a) Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y calendarización	- Copia Proyecto Educativo Institucional. - Plan de Estudio, incluye horas de Libre Disposición. - Calendario, Consejos Técnicos Pedagógicos.	x
b) Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizajes o aprendizajes esperados según corresponda.	- Plan Anual Operativo. - Consejos Técnicos. - Actas, reuniones por departamento de asignatura. - Actas, consejo de evaluación. - Encuesta Plan Electivo	x

## 2.- Dimensión Preparación de la Enseñanza

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE O NIVEL 0-1-2-3-4-5

<p>a) Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI</p>	<p>- PEI - Programas de estudio por asignatura. -Planificaciones Curriculares.</p>	<p>x</p>
<p>b) Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</p>	<p>- Planificaciones Curriculares. - Pauta de observación en clases.</p>	<p>3X</p>
<p>c) Existen prácticas que aseguren la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza presentadas por los docentes.</p>	<p>- Planificaciones Curriculares. - Pruebas objetivas. - Disertaciones. - Pauta de observación de clases. - Libro de clases</p>	<p>x</p>

### 3.- Dimensión Acción Docente en el aula

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE – NIVEL
--------------	------------	-----------------

		0-1-2-3-4-5
a) Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	- Actas, Consejos técnicos. - Planificaciones Curriculares. - Pauta Observación de Clases.	x
b) Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos los estudiantes.	- Pauta de Observación de clases a docentes. - Libro de Clases. - Observaciones alumnos (as)	X
c) Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	- Planificación Curricular. - Pauta de observación de clases. - Actas, reuniones, departamentos de asignaturas.	x

4.- Dimensión: Evaluación de la Implementación Curricular

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE – NIVEL 0-1-2-3-4-5
a) Prácticas para evaluar la cobertura curricular, lograda en los distintos niveles educacionales.	- Planificación Curricular. - Libros de Clases. -Lista de Asistencia.	x
b) Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos establecidos en el Marco Curricular.	- Programas de evaluación. - Procedimientos evaluativos. - Libro de clases.	x
c) Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	- Actas, consejos de reflexión. - Planificaciones Curriculares.	x

### III.- ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

#### 1.- Dimensión Convivencia Escolar en función del PEI

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE – NIVEL 0-1-2-3-4-5
a) Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa, para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	- Actas, equipo de gestión. - Manual de convivencia. - Reglamento Interno. - Registro, entrevistas, alumnos y apoderados.	x
b) Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familia está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	- Actas, consejo escolar. - Actas, reuniones padres y / o apoderados. - Lista de asistencia. - Programación de Reforzamiento.	x

2.- Dimensión: Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus aprendizajes

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE – NIVEL 0-1-2-3-4-5
a) Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	-Registrar entrevistas de departamento orientación. -Estudios de casos. -Registro sesiones psicosocial.	x
b) Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	-Informes de profesor jefe. -Registro, entrevista con apoderados. -Unidades de orientación, tratadas por profesores jefes.	x
c) Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/ o laboral según sea el caso.	-Registro Evaluaciones. -Trípticos y folletos informativos de educación superior.	x

	-Registro, entrevistas con apoderados.	
--	--	--

#### IV.- ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

##### 1.- Dimensión Recursos Humanos

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE – NIVEL 0-1-2-3-4-5
a) Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	- Acta, consejos de profesores de tipo técnico-pedagógico.	x
b) Existen prácticas que aseguren la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales.	- Documento informativo. - Actas, consejos de profesores administrativos.	x

2.- Dimensión Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.

DESCRPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE – NIVEL 0-1-2-3-4-5
<p>a) Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventario.</li> <li>- Archivo con componentes de recepción y entrega.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">x</p>
<p>b) Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta Pública.</li> <li>-Registro de entradas y salidas.</li> <li>- Comprobantes depósitos bancarios.</li> <li>- Boletas y facturas.</li> <li>- Revisión de cuentas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">x</p>

### 3.- Dimensión de Soporte y Servicios

DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	PUNTAJE – NIVEL 0-1-2-3-4-5
a) Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	- Actas, servicios. - Comprobantes y recibo de entrega de útiles escolares. - Nómina de alumnos beneficiados con Beca.	x
b) Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	- Nomina alumnos becarios. - Entrevistas, alumnos y apoderados.	x

## 7.- ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (Áreas y Dimensiones)

Al realizar el análisis del diagnóstico situacional del Establecimiento Educacional, se considerarán las siguientes áreas de proceso de gestión institucional con sus respectivas dimensiones y descriptores, que más adelante se detallaran.

Es preciso, en primer lugar, que las áreas tanto de procesos como de resultados son los ámbitos temáticos, claves de la gestión del establecimiento. El modelo de gestión escolar distingue cuatro áreas de procesos (Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes; y Recursos) y un área de resultado (Resultados).

El área de Liderazgo se encarga de impulsar y conducir los procesos, dando coherencia a la participación y desempeño de los distintos actores de la comunidad educativa. Dicha área dice relación con las prácticas desarrolladas por el director, Equipo directivo y/o gestión para planificar, orientar, articular y evaluar procesos institucionales, conduciendo a los integrantes de la institución educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales.

El área Gestión Curricular está referida a las prácticas del establecimiento educacional que deben asegurar la sustentabilidad del diseño, su implementación y evaluación de la propuesta curricular.

El área Convivencia Escolar y apoyo a los estudiantes considera aquellas prácticas que lleva a efecto el establecimiento educacional atendiendo las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa, creando un ambiente propicio que favorezca la adquisición de los aprendizajes.

El área Recursos. Son aquellas prácticas del establecimiento educacional encargadas de asegurar el desarrollo de los docentes y de los asistentes de la educación, de la organización, labores de mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

Y en el área de Resultados se expresan en cifras, datos, porcentajes, estadísticas y resultados de mediciones que el establecimiento educacional registra, sistematiza y analiza para evaluar los logros cualitativa y cuantitativamente.

Dentro del Marco del Modelo de Gestión Escolar se puede afirmar que “los procesos producen resultados y los resultados dan cuenta de los procesos”

En cuanto a las dimensiones son un conjunto de doce contenidos temáticos que constituyen las diversas áreas.

#### I.- Área Liderazgo.

Para los efectos del presente trabajo, contiene tres dimensiones:

##### 1.- Visión estratégica y planificación

Consta de tres descriptores y se refieren a prácticas de planificación del establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos institucionales, misión y visión.

##### 2.- Conducción y guía.

Tiene dos descriptores, referidos a las prácticas que aseguren un actuar coordinado de los actores para el logro de los objetivos, por parte de los directivos.

##### 3.- Información y análisis.

También posee dos descriptores referidos a generar y analizar información para la evaluación y toma de decisiones.

#### II.- Área y Gestión Curricular. Contiene cuatro dimensiones, ellas son:

##### 1.- Organización Curricular

Consta de dos descriptores, cuyas prácticas aseguran la coherencia de la propuesta curricular con el PEI y el Marco Curricular.

#### 2.- Preparación de la enseñanza.

Tiene tres descriptores, prácticas del establecimiento que permiten organizar, analizar y evaluar el proceso enseñanza- aprendizaje.

#### 3.- Acción docente en el aula.

Contiene tres descriptores, relacionados con las prácticas docentes a fin de concretar, eficazmente la implementación curricular en el aula mediante el proceso enseñanza aprendizaje.

#### 4.- Evaluación de la implementación curricular

También consta de tres descriptores, referidos a las prácticas que determinan el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación curricular.

### III.- Área Convivencia Escolar. Contiene dos dimensiones:

#### 1.- Convivencia Escolar en función del PEI

Esta dimensión tiene dos descriptores relacionados con prácticas que permitan una buena interacción de los actores del Centro Educativo, favoreciendo clima de aprendizaje.

#### 2.- Formación Personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.

Consta de tres descriptores referidos a prácticas del establecimiento educacional que contribuyen al desarrollo y aprendizaje de todos los alumnos y alumnas.

IV.- Área Gestión de Recursos. Constituida por tres dimensiones:

1.- Recursos humanos

Esta dimensión posee dos descriptores cuyas prácticas aseguran el desarrollo profesional de los actores de acuerdo al PEI.

2.- Recursos financieros, materiales y tecnológicos

Tiene dos descripciones. Las prácticas permiten la utilización eficiente de los diversos recursos existentes en el Centro Educativo a fin de implementar el PEI.

3.- Procesos de soporte y servicios.

Esta dimensión tiene dos descriptores, cuyas prácticas institucionales aseguran sistemas de soporte y servicios necesarios para la implementación del PEI.

Para poder elaborar el diagnóstico institucional es preciso evaluar, asignando un valor correspondiente a un determinado nivel, los 29 descriptores contenidos en el trabajo según las 12 dimensiones para lo cual se considerará la siguiente pauta de evaluación resumida:

Pauta para elaborar el Diagnóstico Institucional

En la presente pauta aparecen los niveles de evaluación específicos en cuanto a la calidad de la práctica escolar o a la ausencia de la misma expresándose en valores del 0 al 5 en cada descriptor.

valor	Nivel	Descriptores de las dimensiones
0	No hay evidencias	- No hay evidencias documental, mecanismos, sistemas que den cuenta de la existencia del descriptor
1	Existe	- Se declaran su existencia, cuya

	evidencia en despliegue parcial o irrelevante para la comunidad	aplicación es ocasional. -El descriptor está obsoleto es poco conocido, cuyos resultados son irrelevantes o no son usados en la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial.	- Se declara su existencia, su aplicación es frecuente, pero la información del descriptor no se utiliza en la toma de decisiones y cuya orientación no aporta al mejoramiento de los resultados.
3	Nivel práctica sistemática con despliegue total y orientado a resultados.	- Su aplicación es sistemática, cuya información del descriptor se utiliza en la toma de decisiones, generando resoluciones orientadas a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados evaluados	- Se declara su existencia, su aplicación es sistemática, cuya información se usa en la toma de decisiones, mejorando los resultados.

	y mejorados.	
5	Práctica efectiva.	- Se declara su existencia, aplicación sistemática cuya información se utiliza en la toma de decisiones, alcanzando resultados esperados su uso sistemático, evaluado y mejorado genera aprendizajes y avances continuos.

Además, al tener que abordar el diagnóstico institucional aplicando la pauta señalada anteriormente, es preciso que el equipo de trabajo esté constituido por profesionales del establecimiento que posean conocimientos y experiencia suficiente de las prácticas a evaluar, cuya constitución debe estar acorde a la pertinencia temática. Ejemplo, en el Área Liderazgo deberán participar los directivos, como los docentes y los profesionales Técnico – Pedagógicas, deben abordar la tarea de evaluar los descriptores del área Gestión Curricular, el Orientador en el Área de Convivencia, etc. Así se asegurará no tan sólo la participación de los distintos actores, sino que además su responsabilidad por la información levantada.

Entre las funciones y tareas de los equipos de trabajo a realizar, se pueden mencionar:

- f) Recopilar la información necesaria para fundamentar la valoración de las prácticas de gestión y resultados del establecimiento.
- g) Ordenar la información en base a las evidencias.

- h) Evaluar cada descriptor de acuerdo al nivel de calidad, asignándoles puntaje del 0 al 5 según pauta.
- i) Participar en varias sesiones de trabajo para evaluar, retroalimentar, revisar y ratificar el trabajo realizado.
- j) Registrar los puntajes y las evidencias correspondientes a cada uno de los descriptores según las dimensiones en cada una de las áreas contempladas.

Finalmente, a modo de ejemplo, se darán a conocer los testimonios de los siguientes actores educativos respecto a los niveles de conocimiento, satisfacción y participación en la vida escolar:

- c) Profesora de Lenguaje y Comunicación, del Liceo “Domingo Latrille” de Tocopilla, atiende en dicha asignatura a los primeros años medios A,B,C y al segundo medio A. es profesora jefe del primer año C, quien señala que se encuentra debidamente informada por parte del personal técnico pedagógico y directivo, ya que su asistencia a los consejos de profesores tanto de carácter administrativo como los de carácter técnico-pedagógico, es óptima, en cuyas instancias se informa sobre todos los aspectos que dicen relación con la normal marcha del colegio.

Tanto el director como jefe UTP y la Orientadora llevan a efecto un trabajo sistemático y coordinado, consejo a consejo. Además la profesora manifiesta estar satisfecha con su rol docente, sus alumnos la respetan y se preocupan de obtener buenos resultados, sin embargo no ha estado exenta de problemas de relaciones interpersonales, sobre todo con otros actores que desempeñan funciones como encargado de la convivencia escolar, produciéndose en algunas ocasiones duplicidad de funciones e interferencias en el normal desarrollo de la clase. En todo caso dichos

conflictos han sido reportados a la Dirección del colegio y no han pasado a mayores.

La profesora participa en todo lo que a ella le compete. Organiza y participa con su curso en todas las actividades programadas, en todos los consejos de profesores, en reuniones de departamentos de asignatura, como a su vez organiza y participa de las reuniones de subcentros de padres y apoderados. Se mantiene al día con la entrega de las planificaciones en UTP.

Finalmente, señala que el liceo como institución educativa debe desarrollarse aún más, para lo cual es necesario que el sostenedor en conjunto con el equipo directivo programe la realización de jornadas de capacitación y perfeccionamiento profesional docente.

b.- Orientadora del Liceo.

Ejerce el cargo, después de haber ganado concurso correspondiente. Desde el punto de vista de la información, la obtiene al participar siempre de las reuniones del Equipo de Gestión una vez a la semana, junto al Jefe de UTP y al Director del Establecimiento, como a su vez la información necesaria que entrega el director y el Jefe de UTP en los respectivos consejos de profesores. Su participación es activa en todas las instancias:

- Consejos Técnicos, reunión de profesores jefes, como reunión de talleres comunales de Orientadores.

Realiza su trabajo profesional a entera satisfacción atendiendo a profesores jefes, a los alumnos y alumnas, apoderados, como a su vez el trabajo realizado con el equipo psicosocial, dentro del marco del proyecto de Integración Escolar (PIE).

Realiza su trabajo con la colaboración del Jefe de UTP, Director y la mayoría de los profesores del establecimiento.

Cumple sus tareas y funciones a cabalidad y a entera satisfacción de la Dirección, sobre todo en lo que dice relación con el apoyo a los estudiantes, tanto en sus aprendizajes, como en la formación personal a través del desarrollo de diversas unidades de orientación, para favorecer la adquisición de los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT), tales como:

-“Técnicas de Estudio”,

-“Sexualidad y Afectividad”

Además realiza una eficiente gestión en cuanto a la adquisición, organización y entrega de los diversos beneficios a todos los estudiantes, sobre todo, a los alumnos que se han adjudicado algún tipo de beca en primera y segunda prioridad, con alto índice de vulnerabilidad social.

Se trata de un desempeño profesional con alto nivel de motivación hacia el logro de objetivos institucionales, con alto espíritu de servicio de carácter social, con una actitud y gestión integradora, de excelentes relaciones interpersonales con quienes debe interactuar, tanto al interior como al exterior del Establecimiento Educacional (CONACE, Servicios de Salud, PDI, Universidades e Institutos profesionales, etc.)

Impulsa metas y objetivos institucionales a lograr en materia de la Convivencia Escolar a nivel de Equipo de Gestión en conjunto con el Inspector General y Director del Establecimiento.

Desde el punto de vista del Departamento de Orientación cuando la comunidad liceana se plantea como el gran propósito la formación integral del educando, es decir que cada estudiante pueda alcanzar su desarrollo espiritual, ético, afectivo, intelectual, artístico y físico, a través de la transmisión y el fomento de valores, conocimientos, habilidades y destrezas, capacitándolo para conducir su vida en forma plena, a fin de convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidario, democrática, empática y activa en la comunidad y en el medio en que le corresponda actuar.

Se debe entender por convivencia “la potencialidad que tienen las personas para vivir con otras en un Marco de respeto mutuo y de solidaridad recíproca”.

Se debe considerar que la comunidad educativa es un espacio privilegiado para aprender a vivir con otras personas. Cada uno de los integrantes de la comunidad educativa es sujeto de derecho, con potencialidades y experiencias propias que le hacen único y perfectible.

Los derechos son inherentes al ser humano y se fundamentan en la dignidad humana, vale decir, reconocer y respetar las máximas

posibilidades de desarrollo dentro de un sistema social orientado al bien común.

De hecho, todo orientador debe tener claro que la Ley General de Educación señala en su artículo 10°, Derechos y Deberes para cada integrante de la Comunidad educativa, la cual es definida como “Una agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa”.

Cada integrante de dicha comunidad es valioso e importante en sí mismo y que todos ellos están llamados a participar y comprometerse en el proceso formativo, definido en nuestro Proyecto Educativo Institucional, respetando y observando el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia del establecimiento.

c.- Director del Establecimiento.

Ejerce el cargo ganado por concurso público ante la Dirección de Educación y Cultura de Tocopilla (DEC). Debido a su rol, el Director del establecimiento maneja prácticamente la totalidad de la información, tanto la proveniente desde la Dirección de Educación Municipal, como la del Ministerio de Educación, desde los niveles Provincial, Regional y Central, por lo tanto es el encargado, no tan sólo de obtener, ordenar y difundir la información relacionada con el normal funcionamiento del Centro Educativo, sino que entregarla sistemáticamente en las diversas instancias institucionales, sobre todo en las instancias de Consejo Escolar, Equipo de Gestión y los consejos de profesores, donde el Director debe ser capaz de ejercer su liderazgo efectivo, orientado hacia lo pedagógico a fin de lograr que todos y cada uno de los miembros del liceo sean capaces de pensar, sentir y actuar con la misma motivación, creatividad, responsabilidad y

compromiso con la que actúa y debe actuar normalmente el líder, cuyas ideas deben ser sumamente claras, dando sentido a los roles de los distintos actores que participan de la gestión escolar, señalando a sus colaboradores los objetivos del Centro Educativo contenidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Se debe recordar que una organización moderna no se dirige desde la perspectiva del poder, sino de la autoridad, la cual debe ser ganada y legitimada por la fuerza moral y el respeto profesional que inspira el líder cuyas cualidades valóricas debiera ser, confiable y creíble, receptivo, comunicativo, tolerante, visionario, proactiva, innovador, emprendedor, ético y democrático, siempre orientado al logro de los objetivos institucionales, sin dejar de preguntarse:

¿Qué hago yo para que mi organización sea capaz de asumir nuevos retos, descubriendo nuevas necesidades y oportunidades para poder innovar?

En la medida que la institución educacional trabaje en función de los aprendizajes que los alumnos deben alcanzar, todo director se sentirá y experimentará un alto grado de satisfacción profesional y personal.

El Director ha demostrado ser responsable, comprensivo y ha dirigido el centro educativo con un estilo democrático, favoreciendo la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, en cuyo centro existen evidencias de la existencia de prácticas de planificación de manera continua y sistemática, lo que ha permitido institucionalmente la revisión constante del Plan Anual Operativo (PAO), la reformulación del Proyecto de Jornada Escolar Completa diurna (JECD), como a su vez el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia.

El Director junto a su Equipo de Gestión permanentemente aseguran la coordinación y la articulación del funcionamiento de toda la Comunidad Educativa para favorecer el logro de los objetivos Institucionales.

Sin embargo, no se ha intensificado en aquellas prácticas relativas a la evaluación de su propio desempeño y al de su equipo Directivo.

Además se ha cumplido, año tras año, con la rendición de la Cuenta Pública incluyendo a lo realizado en los diversos estamentos de la comunidad liceana, sobre todo lo relacionado con los resultados de los aprendizajes de los alumnos.

## 9.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se identifican los aspectos de la gestión que presentan la mayor y menor valoración agrupadas por áreas del modelo de gestión escolar de Calidad, se debe señalar:

### I.- Área Liderazgo

Al ver el cuadro N°1 dentro de la dimensión estratégica y planificación, se observa claramente que el descriptor que presenta la mayor valoración (3) es el referido a la existencia de prácticas de planificación del Establecimiento, ya que su aplicación ha sido frecuente en el tiempo, cuya información ha sido tomada en consideración para introducir ciertas modificaciones procurando mejorar los resultados institucionales.

En cambio los descriptores relacionados con la práctica de la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), según las necesidades del establecimiento y con la práctica del equipo directivo de asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales, dichos descriptores tuvieron la menor valoración, es decir alcanzando un nivel 2. Si bien es cierto que su aplicación ha tenido cierta frecuencia, los antecedentes no han sido usados totalmente en la toma de decisiones, a fin de elevar algunos resultados.

Respecto a la “Dimensión, Conducción y Guía”, podemos señalar que el descriptor que obtiene mayor valoración (3) es el referido a las prácticas del Director y su equipo para asegurar la coordinación y articulación de la comunidad escolar a fin de facilitar el logro de los objetivos y el PEI y el que obtiene menor valoración con un nivel de sólo 1, es el descriptor que dice relación con la existencia de prácticas que permiten que el Director y su equipo evalúen su desempeño. Dicha práctica ha sido muy ocasional, y cuyo descriptor es muy poco conocido y la información obtenida al respecto, muchas veces no son utilizadas para la toma de decisiones y

finalmente en la dimensión “Información y Análisis” el primer descriptor relacionado con que si la Dirección vela o no por el clima institucional, promoviendo acciones de mejorar y si resuelve oportuna y adecuadamente situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos, ha obtenido una valoración 3, vale decir, que la práctica se aplica frecuentemente, cuya información se usa en la toma de decisiones, orientada a intentar mejorar los resultados.

En cuanto al segundo descriptor, éste al igual que el primero también obtiene una valoración 3, vale decir, que si bien existen sistemas de rendiciones de cuenta pública para dar a conocer los resultados de los aprendizajes y de las demás áreas del Plan Anual, frecuentemente usando los antecedentes para la toma de decisiones, no siempre se logra mejorar los resultados.

### CUADRO 1

#### I.- Área liderazgo

Dimensiones	Descriptorios	Puntaje – nivel
1.- Visión Estratégico y Planificación	<u>a</u>	<u>3</u>
	<u>b</u>	<u>2</u>
	<u>c</u>	<u>2</u>
2.- Conducción y Guía	<u>a</u>	<u>3</u>
	<u>b</u>	<u>1</u>
3.- Información y Análisis	<u>a</u>	<u>3</u>
	<u>b</u>	<u>3</u>

## II.- Área Gestión Curricular

Al observar el cuadro N°2, específicamente la primera dimensión “Organización Curricular” vemos que el descriptor que obtiene la mayor valoración (3) es el referido a la existencia de prácticas que articular el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización, lo cual significa que, dicho descriptor se da, cuya aplicación es frecuente, su información se usa para tomar decisiones orientadas a mejorar los resultados y el descriptor que obtiene menor valoración, sólo 2 es el relacionado con la asistencia coherente entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizaje o aprendizajes esperados. Si bien es cierto que dicha práctica existe y su aplicación ha sido frecuente, la información proporcionada no ha sido utilizada en la toma de decisiones, ni tampoco ha estado orientada hacia la mayoría de los resultados.

En cuanto a la segunda dimensión “Preparación de la Enseñanza”, el primer descriptor obtiene valoración 3, es el referido a si las prácticas aseguran la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI, el cual existe, se aplica con frecuencia, la información ha sido usada para la toma de decisiones y se orienta a mejorar resultados.

El segundo descriptor, al igual que el primero, también obtiene valoración 3, y está referido a si existen prácticas que aseguren que las estrategias de enseñanza creadas por los profesores son o no son pertinentes y coherentes a las necesidades de los alumnos. Se declara su existencia en el liceo el uso frecuente, cuyos antecedentes inciden en las decisiones adoptadas para tratar de mejorar los resultados.

El tercer descriptor es el de menor valoración al obtener sólo dos puntos, es precisamente el relacionado con la existencia o no de prácticas que efectivamente garanticen la coherencia entre los procedimientos evolutivos y las estrategias de enseñanza aplicadas por los docentes. El hecho de haber sido valorado con 2 puntos, estamos frente a una práctica que se da en el centro educativo y su

aplicación ha tenido cierta frecuencia, pero la información no ha sido empleada para la toma de decisiones, ni tampoco ha sido orientada hacia la mejora de resultados.

En la tercera dimensión “Acción Docente en el Aula” la máxima valoración la obtiene el descriptor relacionado con la existencia de práctica que aseguran una buena organización de los espacios educativos según las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función a los diseños de enseñanza, calificando con puntaje 4. Junto con la declaración de la existencia y su aplicación sistemática, la información que se obtiene de este descriptor es utilizada en la toma de decisiones, logrando el real mejoramiento de los resultados.

Luego el descriptor que obtiene una valoración de tres puntos, es aquel, cuyas prácticas según información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula, lo cual significa que dicha aplicación es frecuente en el centro educativo, la información obtenida, es usada en la toma de decisiones para procurar mejorar los resultados.

Y finalmente el descriptor que obtiene la más baja valoración es aquel cuyas prácticas debieran asegurar que los profesores mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos (as) los estudiantes. Dicho descriptor obtiene sólo dos puntos; si bien es cierto que existe la práctica, cuya aplicación es frecuente, pero la información no es usada en la toma de decisiones.

En la cuarta dimensión “Evaluación de la Implementación Curricular”, una de las valoraciones más altas corresponde al descriptor, cuyas prácticas evalúan la cobertura curricular, lograda en los distintos niveles educacionales. Dicho descriptor obtiene tres puntos. La práctica existe con frecuente aplicación y donde la información se usa en la toma de decisiones orientadas hacia el logro de mejores resultados.

El otro descriptor, al igual que el anterior obtuvo una valoración de tres puntos, es sobre la existencia de prácticas que garanticen instancias de reflexión, acerca de la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios en el centro educativo. Junto con existir la práctica se aplica frecuentemente, la información se utiliza al adoptar decisiones a fin de procurar mejores resultados.

Finalmente, el descriptor cuyas prácticas evalúan o no, los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular, también obtuvo 3 puntos.

Cuadro N° 2

II.- Área Gestión Curricular

Dimensiones	Descriptorios	Puntaje – Nivel
1.- Organización Curricular	a)	3
	b)	2
2.- Proposición de la Enseñanza	a)	3
	b)	3
	c)	2
3.- Acción Docente en el Aula	a)	3
	b)	2
	c)	4
4.- Evaluación de la Implementación Curricular	a)	3
	b)	3
	c)	3

### III.- Área Convivencia Escolar

Al ver el cuadro N°3, dentro de la primera división “Convivencia escolar en función del PEI” ambos descriptores obtienen una valoración de tres puntos. El primero de ellos se refiere a la existencia, de normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa, para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del centro educativo y el segundo, si se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos. Ambas prácticas se dan en el liceo, cuya aplicación ha sido frecuente y la información se ha usado en la toma de decisiones para tratar de mejorar los resultados.

La segunda dimensión llamada “Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes” consta de dos descriptores que obtienen tres puntos y uno que obtiene dos puntos. Los que obtienen tres puntos son el referido a la existencia de prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los alumnos según características y necesidades y el que dice relación con la existencia de prácticas que promuevan la continuidad de estudios, la inserción social y /o laboral de los alumnos. Ambos descriptores están presentes en el centro educativo, con frecuente aplicación, cuyos datos obtenidos se usan en la toma de decisiones.

El descriptor menos valorado es el que se refiere a si existe o no prácticas para apoyar el desarrollo de los alumnos, según las dificultades y avances en su aprendizaje. Si bien el descriptor se da con aplicación frecuente, sin embargo la información recogida no ha sido utilizada en la toma de decisiones del Centro Escolar

### Cuadro N°3

#### III.- Área Convivencia escolar

Dimensiones	Descriptoros	Puntaje o nivel
1.- Convivencia Escolar en función del PEI	a)	3
	b)	3
2.- Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.	a)	3
	b)	2
	c)	3

#### IV.- Área Gestión de Recursos

Al observar el cuadro N°4, dentro de la primera dimensión llamada “Recursos Humanos” ambos descriptoros obtienen una valoración de dos puntos, el primero de ellos se refiere a si existe prácticas para diagnosticar necesidades de docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI y el segundo a si existen prácticas que garanticen la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales. El haber obtenido una valoración de dos puntos, significa que ambas prácticas, existen con aplicación frecuente, pero la información de ambos descriptoros no ha sido utilizada en la toma de decisiones en el sentido de si va en procura de la mejora.

Respecto a la dimensión “Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos” podemos afirmar que el descriptor que tiene mayor valoración es aquel cuyas prácticas aseguran el uso eficiente de los recursos financieros. Dicho descriptor ha sido evaluado con puntaje 4 debido que junto con su aplicación es sistemática, la

información es usada en la toma de decisiones orientada hacia el logro del mejoramiento de los resultados.

En cuanto a la práctica que asegura la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento, para implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) ha sido valorado con puntaje 3 porque junto con que su aplicación es frecuente y la información ha sido usada para la toma de decisiones, existe el intento en orientar hacia la mejora de los resultados.

Finalmente al observar la dimensión “Proceso de Soporte y Servicios”, vemos que ambos descriptores obtuvieron puntaje 4. El primero de ellos se refiere a la existencia de prácticas que garantizan los soportes y servicios que obedecen a los requerimientos de la comunidad educativa, y el segundo descriptor se refiere a la existencia de prácticas de mantener un sistema de registro y actualización de los soportes y servicios, el obtener 4 puntos significa que ambos descriptores se aplican sistemáticamente, usando la información en la toma de decisiones y de hecho logrando el mejoramiento de los resultados.

Cuadro N°4

IV.- Área Gestión Recursos

Dimensiones	Descriptores	Puntaje - Nivel
1.- Recursos Humanos	a)	2
	b)	2
2.- Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.	a)	3
	b)	4
3.- Soportes y Servicios	a)	4
	b)	4

En cuanto a la identificación de los puntos de coincidencia entre los 34 actores educativos que participaron en el proceso Evaluación Diagnóstica Institucional (Directivos, Técnico-Pedagógicos y docentes), éstos corresponden a los señalados en los descriptores del capítulo “Desarrollo de Descriptores” (evidencias y niveles). Los puntajes señalados en dicho capítulo corresponden a la opinión y apreciación de los participantes.

Al observar, por ejemplo, el primer descriptor de la dimensión “Visión Estratégica y Planificación” del Área Liderazgo, “Existen Métodos de Planificación del Establecimiento” obtuvo el siguiente resultado: ningún profesional de la educación le asignó a este descriptor “0”, 2 le asignaron un punto, 8 de ellos le marcaron dos puntos, 23 profesionales de la educación le asignaron una valoración de tres puntos, uno le marcó cuatro puntos y ninguno de ellos le asignó cinco puntos. Es decir que el 67,6% de los profesionales participantes se inclinó por asignar tres puntos a dicho descriptor.

CUADRO DE PUNTAJES ASIGNADOS A CADA DESCRIPTOR POR PARTE DE LOS 34 PROFESIONALES PARTICIPANTES							
DESCRIPTOR	PREFERENCIAS OBTENIDAS POR NIVEL						% PREFERENCIAS MAYORITARIAS
	0	1	2	3	4	5	
N°1	0	2	8	23	1	0	67.6%
N°2	0	6	20	6	2	0	58.8%
N°3	1	5	21	5	2	0	61.7%
N°4	1	6	6	21	0	0	61.7%
N°5	0	16	14	4	0	0	47%
N°6	1	4	8	20	1	0	58.8%
N°7	0	3	7	22	2	0	64.7%
N°8	0	2	9	18	4	1	52.9%

N°9	0	8	14	12	0	0	41.1%
N°10	1	1	8	24	0	0	70.5%
N°11	0	3	7	23	1	0	67.6%
N°12	1	3	20	8	2	0	58.8%
N°13	2	2	10	18	2	0	52.9%
N°14	2	8	21	3	0	0	61.7%
N°15	0	4	8	9	13	0	38.2%
N°16	0	0	10	18	6	0	52.9%
N°17	0	1	10	20	3	0	58.8%
N°18	1	4	8	21	0	0	61.7%
N°19	0	5	9	20	0	0	58.8%
N°20	0	4	8	21	1	0	61.7%
N°21	1	5	7	19	2	0	55.8%
N°22	1	0	7	8	18	0	52.9%
N°23	0	4	16	12	2	0	47%
N°24	0	6	22	6	0	0	64.7%
N°25	0	2	9	23	0	0	67.6%
N°26	0	0	2	12	18	2	52.9%
N°27	0	0	3	8	20	3	58.8%
N°28	0	0	2	10	18	4	52.9%
N°29	0	0	3	10	18	3	52.9%

Resumen basado en las opiniones entregadas por los docentes dentro del Marco del Análisis de Resultados.

Según las opiniones entregadas por los docentes, entre los factores asociadas a la Gestión Institucional y Curricular que inciden en los bajos resultados mencionaremos:

- a) Se precisa un mayor apoyo de los directivos del establecimiento, tanto en el aspecto técnico pedagógico como administrativos.
- b) Implementar un eficiente sistema de comunicación que sea oportuno, veraz, claro y fluido.
- c) No se observa trabajo en equipo por parte de los directivos.
- d) Falta de variedad de materiales para el desarrollo de las diversas actividades didácticas.
- e) Implementar jornadas de Perfeccionamiento y talleres de reflexión con la participación de docentes, directivos, sostenedor y supervisores provinciales de educación.
- f) Fijar la atención en aquellos alumnos (as) que han obtenido malos resultados académicos, atendiéndolos a través de acciones de reforzamiento educativo.
- g) Es necesario el apoyo y acompañamiento por parte de la Unidad Técnica Pedagógica y la Dirección, como a su vez por parte del equipo psicosocial.
- h) Es necesario el apoyo de un tutor para ayudar a aquellos alumnos (as) con problemas de aprendizaje y con Necesidades Educativas Especiales (NEE)
- i) Implementación de bibliotecas de aula y disponibilidad de variados materiales didácticos.
- j) Brindar a los alumnos (as) un trato de acogida para evitar inasistencias y problemas de deserción, favoreciendo la participación en actividades artísticas y deportivas y recreativas.
- k) Insistir, frente a los apoderados para que se comprometan con el proceso educativo con sus respectivos hijos.

Para abordar el trabajo en el aula con los alumnos (as) que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE) los docentes del Establecimiento educacional señalaron o dieron las siguientes opiniones al respecto:

- a) Adoptar una actitud y práctica institucional que exprese buena voluntad con los alumnos y apoderados con NEE, brindándoles la debida atención.
- b) Programar Jornadas de Capacitación para todo el personal del Establecimiento, cuyos conocimientos y prácticas profesionales permitan una mejor atención a los alumnos (as) con algún tipo de discapacidad.
- c) El nivel de exigencia debe estar acorde a la real capacidad del alumno (a), a través de evaluaciones diferenciadas.
- d) Promover el trabajo en grupo o en parejas de alumnos (as), como a su vez trabajo de articulación articulado entre profesores jefes, orientador y equipo psicosocial dentro del Marco del Proyecto de Integración Escolar (PIE).
- e) Retroalimentar el aprendizaje de todos los alumnos (as), aplicando evaluaciones diagnósticas, verificando condiciones de entrada, evaluaciones formativas, durante el proceso educativo y sumativas o acumulativas como evaluación de resultados.
- f) Solicitar al sostenedor la disponibilidad oportuna de los recursos, tanto humanos como materiales y financieros para una eficiente atención a dichos alumnos (as).
- g) Finalmente lograr que la familia asuma eficientemente el compromiso con el proceso enseñanza- aprendizaje.

## 10.- PLAN DE MEJORAMIENTO

### 1.- Nombre del Plan de Mejoramiento Educativo (PME):

“Hacia la Mejora Continua en Nuestro Liceo”

### 2.- Identificación del problema.

Todo plan de mejoramiento es entendido como el centro de la estrategia del mejoramiento educativo, ya que significa diseñar, planificar, ejecutar y evaluar acciones que permitan mejorar las prácticas en los ámbitos que se han de priorizar a fin de permitir los cambios que el Centro Educativo necesita para optimizar sus sistemas de gestión y mejorar su desempeño para lograr mejores resultados. Una vez identificados y seleccionados los aspectos deficitarios de la Gestión Escolar, la planificación debe centrarse en aspectos que efectivamente contribuyan al mejoramiento de dicha gestión, si al formular el Plan de Mejoramiento se debe sistematizar el trabajo de análisis para determinar los ámbitos críticos y por ende las líneas de acción que se ejecutarán para mejorar la gestión institucional.

Entre los problemas detectados en el diagnóstico institucional y producto del análisis de los resultados del centro educativo estudiado, se pueden mencionar los siguientes ámbitos críticos, cuyos descriptores del área Liderazgo son los referidos a la revisión y actualización del PEI, la existencia de práctica para implementar y evaluar acciones de mejoramiento según objetivos y metas individuales y prácticas para asegurar que haya evaluación de desempeño del equipo directivo.

Los ámbitos críticos cuyos descriptores del área Gestión Curricular son los referidos a la coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizaje, los referidos a la existencia de prácticas que aseguren coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes, la existencia además de prácticas que aseguren que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes.

En cuanto al área de Convivencia Escolar el ámbito crítico corresponde al descriptor relacionado a la existencia de prácticas que aseguren al desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en sus aprendizaje y en el área Gestión de Recursos, los descriptores críticos son los relacionados con la existencia de prácticas para diagnosticar necesidades de los docentes y paradocentes, en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI, y las prácticas para asegurar la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales.

### 3.- Objetivo General:

“Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, logrando las metas institucionales y participando de las instancias del perfeccionamiento profesional a fin de elevar el rendimiento escolar, atendiendo a las dificultades y avances de los estudiantes en sus aprendizajes”.

### 4.- Objetivos específicos:

- a) Desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje en función de la obtención de buenos resultados, según objetivos y metas institucionales considerando los niveles de desarrollo y el progreso del aprendizaje de todos los estudiantes.
- b) Aplicar métodos y estrategias y enseñanza por parte de los docentes, manteniendo altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, mediante acciones de reforzamiento escolar.
- c) Supervisar y evaluar el proceso educativo, incluyendo a todos sus actores, donde las prácticas docentes aseguren la coherencia entre las estrategias de enseñanza y los procedimientos de evaluación de los aprendizajes.

d) Programar y motivar la participación de los docentes y paradocentes en instancias de perfeccionamiento profesional en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.

e) Contribuir a crear un clima de colaboración impulsando programas de prevención y de Actividades Educativas de Libre Elección, promoviendo la sana competencia y el espíritu de superación, integrando a los apoderados al proceso educativo de sus hijos.

#### 5.- Actividades contempladas en el PME

a) Realización de consejo de profesores para reflexionar acerca de la necesidad de formular un plan de mejoramiento educativo.

b) Realización de reuniones organizativas, a nivel de equipo de gestión para asignar roles y asumir compromisos institucionales.

c) Realización de Talleres de Reflexión a modo de diagnóstico para realizar prácticas pedagógicas a nivel de departamento de asignaturas orientadas a la mejora continua.

d) Revisión y reformulación del Proyecto Educativo Institucional, con la participación de toda la comunidad educativa a nivel de Consejo Escolar.

e) Elaboración Plan de Mejoramiento Educativo y Elaboración Plan Anual de acción Educativa con la participación de todos los actores del proceso educativo.

f) Planificación de unidades didácticas según programa oficial de estudio a nivel de Departamentos de Asignatura, aplicando metodologías activo-participativas.

g) Preparación de clases por parte del personal docente mediante elaboración de material didáctico acorde a los contenidos mínimos obligatorios (CMO) a tratar.

h) Distribución de carga Horaria de los docentes y confección de horarios de curso.

- i) Realización de clases sistemáticas según lo planificado orientadas a mejorar los aprendizajes, manteniendo por parte de los docentes, altas expectativas sobre los logros de los alumnos (as).
- j) Realización de visitas al aula por parte del equipo técnico- pedagógico y/o directivos provistos de pautas de observación de clases.
- k) Realización de Consejos Técnicos Pedagógicos (GPT) para elaborar estrategias de enseñanza que sean coherentes con los procedimientos evaluativos de los aprendizajes esperados.
- l) Realización de acciones de reforzamiento educativo adecuando métodos de enseñanza, según condiciones de entrada y resultados obtenidos por los estudiantes.
- m) Programar jornadas de perfeccionamiento dirigido a directivos, docentes y paradocentes (Asistentes de la Educación).
- n) Realizar Jornadas de perfeccionamiento profesional docente relacionados con nuevas metodologías de enseñanza incorporando las TIC'S y procedimientos evaluativos dentro del Marco de la Buena Enseñanza.
- ñ) Programar y organizar actividades de convivencia con la participación de todos los integrantes de las comunidades liceana en un clima de confianza y sana convivencia.

**6 - CARTA GANTT PME**

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	AÑO ESCOLAR 2016 - 2017									
			M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Consejo de Profesores	Director	xx	xx	xx	xx	x	xx	xx	xx	xx	xx
2	Reunión equipo de gestión	Director	xx	xx	xx	xx	x	xx	xx	xx	xx	xx
3	Reunión depto de Asignatura	Jefe UTP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Elaboración Diagnóstico	EGE	x	x								
5	Reformulación PEI	Director	xx									
6	Redacción PME	EGE		x								
7	Formulación plan anual	EGE		x								
8	Planificación Didáctica	Docente	x				x					
9	Preparación clases	Docente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
10	Distribución carga horaria	EGE	x									
11	Realización de clases	Docente	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xx
12	Visitas al aula	EGE		x	x	x	x	x	x	x	x	
13	Consejos Técnicos	Jefe UTP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14	Reforzamiento Educativo	Docente		xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
15	Jornadas Perfeccionamientos	Director				x				x		
16	Actividades de Convivencia	EGE		x	x	x		x	x	x	x	

**7.- Producto.**

Son los resultados o metas a lograr por el plan, indicándolos cuantitativamente.

- a) Implementar, a mediados del mes de abril del presente año escolar el Plan de Mejoramiento Educativo, mejorando los aprendizajes de los estudiantes, a fin de elevar en tres puntos porcentuales el índice de promoción y reducir en un punto porcentual el índice de deserción escolar, respecto al año anterior.
- b) Realizar reuniones del Equipo de Gestión del Liceo una vez cada 15 días con el propósito de informar, organizar y ejecutar el 100% de las acciones programadas en el PME.
- c) Revisar y validar el 100% de las planificaciones didácticas diseñadas por los docentes, por parte de la Unidad Técnica Pedagógica, con sus

respectivos instrumentos de evaluación en concordancia con los OFV, OFT, CMO.

- d) Lograr que el 95% de los docentes apliquen metodologías y materiales didácticos acordes al PME, entre los meses de abril a noviembre de cada año escolar.
- e) Motivar al personal docente y a los asistentes de la educación para que participen a lo menos, en dos jornadas de perfeccionamiento durante el año escolar.
- f) Lograr el normal funcionamiento del Consejo Escolar, una vez al mes, de tal manera que se haga un efectivo seguimiento al desarrollo del PME.
- g) Lograr que el 95% de los alumnos liceanos que asisten a clases de reforzamiento eleven su rendimiento escolar, cuyos logros se puedan reflejar en el aumento entre 0.5 a 1 punto en las notas obtenidas en el segundo semestre en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática.
- h) Apoyar con la intervención del Equipo Psicosocial, al 100% los alumnos (as) con mayor riesgo social de repitencia o deserción escolar.
- i) Realizar a lo menos 6 actividades de convivencia durante el año, motivando la participación de todos los actores y estamentos de la Comunidad Educativa.
- j) Utilizar eficientemente, por parte del establecimiento educacional, el 100% de los recursos financieros entregados por el ministerio de educación para financiar el Plan de Mejoramiento Educativo.

## 8.- Beneficiarios

El presente Plan de Mejora está dirigido a los alumnos de 1°, 2°,3° y 4° año medio del Liceo “Domingo Latrille”, quienes junto a sus profesores y Directivos serán los beneficiarios directos ya que los alumnos aprenderán más y mejor, alcanzando altos niveles de logro académicos, podrán ser promovidos de curso, elevarán su autoestima, sentirán un alto nivel de satisfacción personal, como a su vez se sentirán más seguros de sí mismos y podrán visualizar un mejor futuro en el mediano plazo, ya que al mejorar su rendimiento escolar podrán acceder a la enseñanza superior.

A su vez los docentes y directivos se sentirán mejor, se motivarán en su labor y misión profesional al ver y constatar que sus discípulos están aprovechando las orientaciones, guía y enseñanza de sus educadores, quienes se sentirán muchos más plenos al ver que su esfuerzo y desvelos no son en vano.

Pero de acuerdo a lo que se espera lograr, el PME también impactará indirectamente a los Asistentes de la Educación, que al igual que los Profesores también se sentirán bien al verificar los progresos de los alumnos (as) y finalmente también serán altamente beneficiados sus padres y apoderados, quienes empezarán a observar los cambios positivos que irán experimentando sus hijos en términos de logros académicos y desarrollo como personas, quienes irán mejorando, no tan sólo en cuánto a notas, sino que además en cuanto a su comportamiento cuyas actitudes contribuirán a dar señales ciertas que están progresando y que con seguridad serán grandes personas cuando crezcan.

## 9.- Breve Resumen

El presente Plan de Mejoramiento Educativo, corresponde al Liceo “Domingo Latrille”, el cual cuenta con una matrícula 382 alumnos (as). Funciona dentro de la Jornada Escolar Completa, su rendimiento en el Simce ha sido un poco superior a los 210 puntos. Pese a esta crítica situación el equipo directivo y técnico pedagógico tiene claro que todas las personas son capaces de aprender pese a los múltiples factores que puedan impedirlo.

Bajo la convicción que sólo la mejora de resultados académicos, proporcionará un cambio de idea de los docentes, del equipo Directivo y Técnico-Pedagógico, abordando la tarea de mejorar los aprendizajes de los alumnos, mediante la optimización del trabajo docente en aula y el eficaz apoyo del Equipo de Gestión del establecimiento educacional, cuyos integrantes son los encargados de facilitar la disponibilidad de todos los recursos existentes al servicio de los aprendizajes de los estudiantes.

Y que pese a los problemas que plantea la alta vulnerabilidad social, es posible obtener buenos resultados académicos en la medida en que los esfuerzos deben ser compartidos e institucionalizados. De allí que es necesario una mejor organización del trabajo, tanto de los directivos y técnicos- pedagógicos, como de los docentes, aumentando los niveles de exigencia y de expectativas de logros, tanto de los docentes como de los alumnos, lo cual generará mejores aprendizajes de los alumnos y un mayor grado de compromiso de los docentes y los docentes directivos con su respectiva gestión.

En el presente PME se han establecido metas que al tratar de alcanzarlas contribuirán a mejorar la gestión curricular, poniendo especial énfasis en la transformación mediante la reflexión y en cambiar determinadas prácticas pedagógicas. Se trata de optimizar los tiempos mediante una buena

preparación de la enseñanza, seleccionando el material más adecuado según el nivel de desarrollo y diferencias individuales de los alumnos, como a su vez institucionalizando métodos de enseñanza-aprendizaje y sistema de evaluaciones para que sean más efectivas, estableciendo el monitoreo y control de los aprendizajes de los alumnos, como el desempeño de los docentes.

Así a través del gradual mejoramiento del rendimiento escolar y con la introducción de los cambios que sean necesarios en la gestión curricular el Liceo pretende que se cambien las expectativas de los docentes, directivos y alumnos y por ende la cultura escolar existente.

Para llevar a efecto dicho PME, los máximos responsables, son:

- Los responsables directos de llevar a efecto dicho PME es el Director y el Equipo Directivo junto a los integrantes de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) y el Equipo Docente quienes deben contar con el total respaldo del respectivo sostenedor, en este caso la autoridad edilicia de la comuna a través del Director del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM).

Además se debe contar con la férrea colaboración de los Asistentes de la Educación, como también con los padres y apoderados.

El PME se desarrollará en un plazo de dos años de tal forma que los cambios, las transformaciones, como la incorporación de las nuevas prácticas tendrán un tiempo más que suficiente para que éstos se produzcan, lo mismo ocurrirá con la realización sistemática de todas las actividades contempladas en el Plan, y con el logro de los objetivos específicos y de las metas establecidas en determinados plazos, cualitativa y cuantitativamente.

En cuanto a su implementación al formular el Plan de Mejora se considera la participación de los integrantes del Consejo Escolar.

El Director en el Consejo de Profesores, por la presencia de los Asistentes de la Educación, informa acerca de la necesidad de elaborar un PME, estableciendo plazos para el trabajo a realizar, por parte de los distintos actores educativos. Además da a conocer las características del Plan de Mejora a los Directivos del Centro General de Padres y Apoderados, quienes tendrán la misión de informar a las directivas de los respectivos subcentros y del Centro de Alumnos quienes deberán informar a las directivas de cada curso para su difusión.

En base a los aportes realizados se redacta un borrador del PME, cuyo documento se distribuye a nivel de Consejo Escolar, cuyos representantes lo dan a conocer a sus bases a fin de introducir algunos aspectos que no habían sido considerados completando y mejorando el documento.

Luego se redacta definitivamente para su inmediata implementación, el cual contempla, fundamentalmente las siguientes características:

- a) El Plan de Estudio considera su realización de 42 horas pedagógicas a la semana y contempla las asignaturas establecidas por el Ministerio de Educación y las horas lectivas de libre disposición donde se contempla la realización de talleres de lectura y escritura, de educación matemática, de estudio dirigido, de computación, de orientación de actividades curriculares de Libre Elección (ACLES) y desarrollo de Programas de Ensayo de Pruebas Simce y PSU.
- b) Los consejos de profesores se realizarán los días viernes. Los de carácter técnico pedagógico desde las 15:00 a las 16:30 Horas y los administrativos de las 16:45 Horas a las 18:15 horas. Los Consejos

Técnicos Pedagógicos serán instancias de perfeccionamiento profesional docente.

- c) Las planificaciones de Unidades Didácticas son elaboradas a nivel de departamento de asignatura o subsectores de aprendizaje, en base a los programas de estudio del Ministerio de Educación.
- d) La realización de clases lectivas se hacen y se desarrollan de acuerdo a lo establecido en las planificaciones curriculares, objetivos, aprendizajes esperados, actividades didácticas y procedimientos evaluativos.
- e) Las visitas al aula, por parte de los directivos y Jefe de UTP, se realizan según programa establecido, cuyo propósito es monitorear y lleva a cabo la acción de acompañamiento al docente.
- f) Participación en diversas instancias de perfeccionamiento profesional Docente.
- g) Análisis de resultados de la Gestión Educativa y Curricular realizada de acuerdo al rol de cada actor educativo.
- h) Realización del Programa de Reforzamiento Educativo de acuerdo a resultados obtenidos en aquellas asignaturas que presentan bajo rendimiento académico de los estudiantes.
- i) Generación de un clima escolar de participación y colaboración entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

Las características fundamentales del PME se darán a conocer y a las respectivas autoridades educacionales a través de reuniones del Consejo Escolar, Equipo de Gestión, Consejo de Profesores, reuniones de subcentros de Padres y/o Apoderados, Consejos de Curso, documentos oficiales y trípticos informativos y publicitarios.

## 10.- Presupuesto.

El PME contempla los siguientes recursos:

### a.- Recursos Humanos.

El establecimiento educacional cuenta con un total de 50 funcionarios, distribuidos de la siguiente manera:

- Dos directivos, dos técnicos pedagógicos, dos profesionales del Equipo Psicosocial, 36 docentes, 8 asistentes de la educación (una secretaria, una funcionaria encargada de recursos de aprendizaje, CRA, un portero, 4 inspectores de piso un vigilante nocturno.

### b.- Recursos Operacionales

Se deben adquirir los siguientes elementos y materiales:

CANTIDAD DE MATERIALES	VALOR UNITARIO	TOTAL
- 24 Resmas de papel oficio	\$3.000	\$72.000
- 10 Tintas para impresora	\$ 16.000	\$ 160.000
- 10 Toner para multicopiadora	\$ 25.000	\$ 250.000
- 80 Plumones para pizarra acrílica	\$ 700	\$ 56.000
- 30 Calculadoras	\$ 5.000	\$ 150.000
- 10 Programas interactivos de Biología	\$ 15.000	\$ 150.000
- 10 programas interactivos de física	\$ 15.000	\$ 150.000
- 10 programas interactivos de química	\$ 15.000	\$ 150.000
- 10 pendrive	\$ 12.000	\$ 120.000
- 30 sets de geometría	\$ 2500	\$ 75.000
- 30 Diccionarios Lengua Castellana	\$ 5.000	\$ 150.000
- 30 Dicionarios de ingles- español	\$ 5.000	\$ 150.000
- 30 Libros de lectura	\$ 5.000	\$ 150.000

- 80 cuadernos universitarios	\$ 1.000	\$ 80.000
- 80 lápices de pasta bic	\$ 200	\$ 16. 000
- 10 block de dibujo	\$ 1.200	\$ 12.000
- 30 temperas doce colores	\$ 1500	\$ 45.000
- 30 Stic-fix	\$ 600	\$ 18.000
- 5 balones de basquetball	\$ 6.000	\$ 30.000
- 5 balones de volleyball	\$ 6.000	\$ 30.000
- 10 balones de fútbol	\$ 6.000	\$ 60.000
- 02 Jornadas de Perfeccionamiento	\$ 200.000	\$ 400.000
- 300 Tripticos	\$ 200	\$ 60.000
	TOTAL	\$ 2.534.000

c.- Recursos de Infraestructura

Las dependencias, instalaciones, equipos, instrumentos, mobiliario de propiedad del sostenedor están a disposición del desarrollo del Plan de Mejoramiento Educativo.

## 11.- FUENTE DE FINANCIAMIENTO

- Aporte del Ministerio de Educación	\$ 2.100.000
- Aporte del Sostenedor	\$ 300.000
- Aporte Centro General de Padres y Apoderados	\$ 74.000
TOTAL	\$ 2.534.000

## 12.- Evaluación

Como criterios generales de evaluación dicho proceso se realiza durante (evaluación de proceso) y al final (evaluación de resultados) del PME, para lo cual se considera la cobertura en cuanto al número de participantes y de beneficiarios, como también la opinión de los actores sobre la calidad de la organización y de los beneficios y finalmente grado de participación y deserción en las actividades realizadas.

Una vez realizado el diagnóstico institucional, formulado e implementado el PME, se aplican evaluaciones de carácter formativa a fin de verificar el normal desarrollo de las actividades contempladas dentro de los plazos establecidos.

Se trata de responder a las siguientes preguntas:

¿La implementación del PME está logrando la realización de prácticas deseadas procurando lograr los cambios que se propuso?

¿Se han logrado los objetivos propuestos de acuerdo al tiempo transcurrido?

Una vez, logrado un determinado objetivo se aplica la evaluación de carácter sumativa o acumulativa.

Considerando que los resultados esperados se relacionan fundamentalmente con el mejoramiento de los aprendizajes y formación de los alumnos en un periodo de dos años, los procedimientos evaluativos deben ser variados y coherentes con las estrategias de la gestión curricular y con lo que se desea lograr, tales como:

- Pautas de comprobación, números de planificaciones didácticas presentadas, pruebas objetivas, calidad de disertaciones, pautas de trabajo de investigación, resultados académicos mensuales, y resultados semestrales y anuales, puntajes alcanzados dentro del programa de ensayos pruebas SIMCE y PSU.

Todo quehacer dentro del Marco del PME considera un determinado objetivo específico explícita y claramente para todos los actores, con una proyección secuencial y gradual de los procesos subyacentes y con una clara orientación a la mejora de los resultados, cuyas prácticas consideran, junto a la evaluación, el respectivo perfeccionamiento.

Finalmente queda claro que todos los actores quedan sujetos a evaluación considerando su gestión y desempeño profesional.

Al evaluar por ejemplo, el desempeño del docente en el aula, los directivos en su rol de evaluadores pares deben planificar dicha acción, consensuarla con los docentes a evaluar, considerando:

- Objetivos, aspectos a evaluar, lugar, fecha y las respectivas condiciones y provisto de una determinada pauta de observación, y con la oportuna entrega de un informe de resultados de dicha evaluación, señalando claramente cuales son los aciertos y los aspectos a superar en una próxima experiencia de evaluación de trabajo en el aula.

A continuación se presenta ejemplos de pautas de observación o comprobación, factibles de ser aplicadas a los diversos actores de la institución educacional como a si mismo ejemplos de pautas de autoevaluación.

Pauta de observación para evaluar prácticas del equipo docente

Prácticas del Equipo Docente	Si	No
1.- ¿Los docentes presentan los contenidos considerados en la planificación curricular respectivamente		
2.- ¿Comunica explícita y claramente los objetivos de la clase a los alumnos (as).		
3.- ¿Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, usando recursos didácticos y tecnologías adecuadas?		
4.- ¿Generan un buen clima de estudio?		
5.- ¿Los docentes refuerzan el trabajo de los estudiantes, con una actitud de altas expectativas sobre lo que pueden aprender?		
6.- ¿Participan activamente en las jornadas de perfeccionamiento programadas y realizadas por el equipo técnico pedagógico?		
7.- Identifican las necesidades de apoyo de los alumnos (as) derivadas de su desarrollo personal y académico.		

## Pauta de autoevaluación para personal docente

Señores Profesores:

Se solicita a ustedes responder, seria y verazmente el siguiente instrumento evaluativo, cuyo propósito es contribuir al conocimiento que se debe tener sobre el Marco de la Buena Enseñanza, cuyas prácticas pedagógicas incorporadas a vuestra gestión curricular irán en directo beneficio de nuestra institución educacional.

## Instrucciones

Frente a cada uno de los descriptores, marque con una x la alternativa correspondiente, de acuerdo a su gestión pedagógica (S= Siempre, AV= A veces, N= Nunca)

### DESCRIPTORES

S    AV    N

	S	AV	N
Proporciona a todos los alumnos (as) oportunidades de participación			
Presenta situaciones de aprendizaje desafiante y apropiadas para sus alumnos			
Promueve un clima de esfuerzo y perseverancia para realizar trabajos de calidad			
Establece normas de comportamiento que son conocidas y comprensibles para sus alumnos			
Utiliza estrategias para crear y mantener un ambiente organizado, coherente con las actividades didácticas			
Comunica a los estudiantes los objetivos de la clase, de acuerdo al nivel de complejidad del contenido			
Estructura las situaciones de aprendizajes considerando los saberes, intereses y expectativas de los estudiantes			
Desarrolla los contenidos en forma clara, precisa y adecuada al nivel de los estudiantes			
Utiliza en forma efectiva el tiempo disponible para la enseñanza			
Aborda los errores no como fracasos sino como oportunidades para enriquecer los aprendizajes			
Promueve la utilización de un lenguaje oral y escrito gradualmente más preciso y pertinente			
Utiliza estrategias pertinentes para evaluar el logro de los objetivos de aprendizajes definidos para la clase			
Utiliza estrategias de retroalimentación que permiten a los estudiantes de los logros de aprendizaje			
Orienta la atención de los estudiantes a los temas transversales del curriculum, favoreciendo el proceso de construcción de valores			

Pauta de Observación para evaluar prácticas del Equipo Técnico

Pedagógico

Prácticas del Equipo Técnico Pedagógico	Si	No
1.- ¿El equipo Técnico instruye claramente al cuerpo docente sobre el modelo de planificación curricular?		
2.- ¿El equipo técnico cumple labores de asesoría técnico pedagógica durante el proceso de planificación curricular de los docentes?		
3.- ¿El equipo técnico revisa las planificaciones didácticas realizadas por los docentes?		
4.- ¿Informa a los docentes los aspectos que debe mejorar en sus planificaciones?		
5.- ¿El equipo técnico pedagógico organiza clara y oportunamente los procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula?		
6.- ¿El equipo técnico organiza sistemáticamente instancias de reflexión pedagógica y de análisis de resultados con los docentes?		
7.- ¿Promueve entre los docentes, la implementación de estrategias de		

enseñanzas efectivas, de acuerdo al Marco para la Buena Enseñanza?		
--	--	--

## **11.- BIBLIOGRAFÍA**

- 1.- ALVAREZ, Silvia “Educación de la sexualidad en el contexto del desarrollo de la persona” 1991
- 2.- BECKER, María, Contreras, Daniel y RAMÍREZ, Marcela “El simce y sus consecuencias en los niños y niñas” Revista Docencia 2014.
- 3.- CASTILLO, Gabriel “Innovación Educativa y Programa de curso” 1991.
- 4.- CPEIP “Marco para la Buena Enseñanza” 2006.
- 5.- CPEIP “Marco para la Buena Dirección” 2006
- 6.- DEPTO Académico Universidad “Miguel de Cervantes” Magíster en Educación, Mención de Calidad. Tomo II – III 2011.
- 7.- ESCOFIER, Ma Teresa, “Aprendiendo a convivir” Revista de Educación 2011.
- 8.- GUERRERO, Guido, “Proyecto Educativo Institucional” 1997.
- 9.- GUERRERO, Guido “El equipo de Gestión competencias y desempeño” 1998
- 10.- MANZANO, Nuria “Jóvenes en contexto de vulnerabilidad y la necesidad de una escuela comprensiva” Revista Docencia 2008
- 11.- MERSETH, Katherine, “Un Director debe centrarse en tres cosas: Instrucción, instrucción, instrucción” Revista de Educación 2011.
- 12.- MURGAN, Roxana “No discriminar , una práctica de interpretación escolar” Revista Docencia 2007.
- 13.- OLAVARRIA, José “Sexualidad Adolescente: Embarazo, maternidad, paternidad” Revista Docencia 2013.
- 14.- PIZARRO, Tito “Principios y Técnicas de la Orientación Escolar” 1985.

15.- RIVERA, Meiling “Curriculum del Lenguaje y la Comunicación” 2006.

16.- VALLAS, Paul “Hay prácticas claves para que una escuela sea efectiva”  
Revista de Educación 2011.

17.- YAÑEZ, Pamela; GALAZ, Jorge “Conviviendo mejor en la escuela y en el  
liceo” 2009.