



Magíster En Educación Mención

Gestión de Calidad

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

Plan de Mejoramiento Educativo

Profesor guía:

María Gonzalez

Alumno (s):

Amanda Mercedes Bastías San Martin

Carlos Humberto Bastías Ferrada

Santiago - Chile, junio de 2019

3. INDICE

	Página.
1. PORTADA	1
2. TITULO	1
3. INDICE	2
4. ABSTRACT	3
5. INTRODUCCIÓN	4
6. MARCO TEORICO	5
a. Ciclos de mejora y la importancia de diagnostico.	
b. Gestión de cambio	
c. Alineamiento operacional	
d. Estrategia	
e. Planificación estratégica.	
f. Gestión de mejoramiento	
g. Procesos de mejora	
h. Eficacia escolar	
i. Los cambios en Chile	
j. Ley de Subvención Escolar Preferencial	
k. PME	
7. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	22
8. ANALISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL	35
9. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES	41
10. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	52
11. PLAN DE MEJORAMIENTO	55
12. BIBLIOGRAFÍAS	79

4. ABSTRACT

El propósito de este proyecto es desarrollar una evaluación para generar información relevante y significativa sobre el Complejo Educativo Penciahue, orientando el diseño del Plan de Mejora, considerando el enfoque en la alineación operativa y la planificación estratégica. El método de investigación fue un estudio de caso, caracterizado por el análisis sistemático y profundo de los fenómenos. Esta metodología revelará el contexto de la institución educativa y cuáles deberían ser las pautas a las que seguirán en los próximos años.

Este proyecto muestra cómo una institución educativa cambia sin importar la gestión del proceso y la alineación operativa entre todos los agentes de la comunidad educativa, como ejes de cambio de articuladores. Por lo tanto, este proyecto concluye con el diseño de un plan de mejora que permitirá al equipo de administración reflexionar sobre cómo crear las condiciones para reorientar su proyecto educativo y los objetivos propuestos.

5. INTRODUCCIÓN

El Liceo Técnico Profesional, pertenece al Complejo Educacional Pencahue que está integrado por tres Establecimientos, que lo componen entre ellos, Educación en Atención de Párvulos y Educación Básica, en un recinto a la entrada del pueblo y la Enseñanza Técnica Profesional, en otro recinto, a la salida del pueblo, y dispone de tres Carreras: Técnico Agropecuario, Técnico en Atención de Párvulos y Técnico en Explotación Minera.

Este Complejo Educacional, pertenece a la Ilustre Municipalidad de Pencahue, de la provincia de Talca, Región del Maule.

El cien por ciento (100%) de los alumnos es considerado vulnerable, pertenecientes a la comuna de Pencahue, Curepto, Maule, San Rafael y Talca.

Frente a esta realidad existe un liderazgo comprometido con la visión de la Municipalidad y el Establecimiento, con estrategias propias frente a esta realidad y una planificación adecuada de acuerdo a las necesidades propias de la comunidad, evaluando periódicamente esta realidad existente con los objetivos planteados.

El Director y el Equipo Directivo se reúnen todas las semanas con sus colaboradores para ir evaluando los objetivos planteados y también esta actividad se realiza periódicamente con el Centro de Padres y Apoderados y los Dirigentes del Centro de Alumnos.

Existe la práctica por parte de la Encargada de la UTP de asegurar la articulación y coherencia en el diseño de la enseñanza con los programas de estudio y el PEI, pero no una verificación de cumplimiento por parte de los docentes de la estrategia de la enseñanza. Como consecuencia, las expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes no se cumplen y se ve en las estadísticas que entrega el Ministerio de Educación.-

Existen procedimientos para una convivencia escolar, solamente internalizados por quienes están a cargo, con una indiferencia y compromiso nulo por parte de los demás integrantes de la comunidad escolar.

Se piensa establecer un mayor involucramiento por parte de los Padres y/o Apoderados en esta función vital del colegio.

De acuerdo a las dificultades psicosociales de los alumnos, existe un apoyo de Psicólogos, Asistente Social y Especialistas en Deficiencias del Aprendizaje, para mejorar estas debilidades de los alumnos.

También existe un apoyo a los estudiantes para realizar sus Prácticas Profesionales, Inserción laboral al mundo del trabajo y también junto con prepararlos a aquellos alumnos que deseen continuar estudios de nivel superior.

Con referencia a la gestión de la administración de los recursos humanos, se realizan diagnósticos periódicamente para ver las fortalezas y debilidades de los docentes y los asistentes de la educación y en base a estos resultados poder implementar programas que puedan llegar a mejorar los resultados existentes.

En la parte de los recursos financieros, con referencia a los materiales, se cumple con lo básico para el funcionamiento docente y en algunos casos el equipamiento tecnológico básico, con las debilidades propias de una gestión no adecuada a la realidad que deben vivir hoy en día los establecimientos educacionales.

Existen los medios de los procesos de soporte y de servicios que aseguran los requerimientos de la comunidad educativa, pero todos ellos en la realidad no se cumplen, solamente en lo básico, y las condiciones generales se mantienen deficientes.

6. MARCO TEÓRICO

En la siguiente sección se entrega una revisión bibliográfica centrada en los conceptos necesarios para comprender tanto la problemática del Establecimiento, las reflexiones pedagógicas y los lineamientos de mejora. Considerando estos conceptos, se realiza una profundización respecto del ciclo de mejora y la importancia de un diagnóstico exhaustivo, con información conocida por todas y todos los integrantes de la comunidad. Se considera, además, una conceptualización adecuada de liderazgo educacional, sus tipos y características, con foco en el liderazgo distribuido.

Además, el entender las experiencias que viven los docentes en el desarrollo y aplicación de un programa de mejoramiento educativo que instala nuevos conceptos y procedimientos con el objetivo de mejorar los resultados se enmarca en una evolución que los sistemas educativos tienen desde varios años atrás y obedece a las demandas sociales que exigen a los Estados mejorar las oportunidades de desarrollo de sus ciudadanos, entendiendo que la educación es uno de los factores más relevantes que permiten la superación de condiciones de pobreza y exclusión.

Al mismo tiempo, se desarrollan los conceptos clave de la gestión del cambio, estableciendo al mismo tiempo cómo es posible aplicar el concepto de adaptabilidad al contexto escolar, como medio para promover y optimizar las prácticas de mejora.

6.1 Ciclos de mejora y la importancia del diagnóstico

Las instituciones educativas se han visto obligadas a adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos permanentes. Para ello es necesario el desarrollo de procesos de cambio, que deben ser constantemente revisados y adaptados a la realidad actual de un Colegio. De esta forma, los ciclos de mejora constituyen un

sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a todos los actores educativos, con el propósito de garantizar el mejoramiento permanente de su gestión (Fundación Chile, 2011). De esta forma, es posible desarrollar un diagnóstico y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar un plan de mejoramiento orientado a optimizar el nivel de gestión escolar.

El primer paso para el mejoramiento institucional consiste en levantar y recopilar información relevante para comprender la historia y la situación actual de una escuela (Fundación Chile, 2011). Ello implica la realización de un diagnóstico para reunir y sistematizar la información en relación con diversos aspectos. El diagnóstico es, de hecho, un proceso participativo en el que todos los actores de la comunidad analizan y evalúan el estado de las prácticas institucionales y pedagógicas, vinculándolas con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna. Este paso considera la tendencia y las evidencias existentes, las cuales permiten establecer una línea de base desde donde se deben planificar las diferentes etapas de un proyecto de mejora (MINEDUC, 2013). Por otra parte, el diagnóstico institucional busca establecer cómo impactan las prácticas asociadas a las áreas de proceso del modelo de calidad de la gestión escolar, por ejemplo, en los resultados educativos. Una vez que la escuela establece los planes de mejora, se da paso a la institucionalización de políticas y procesos, no operativos sino estratégicos, que apuntan a alcanzar las metas y los objetivos declarados en el PEI.

6.2 Gestión del cambio

Pensar, gestionar, implementar y liderar personas en procesos de cambio se ha transformado en una responsabilidad clave y distintiva del liderazgo actual, por varios motivos. El primero es que la centralidad de los “clientes” obliga a innovar constantemente. Ello implica crear nuevos productos, servicios o experiencias de uso, como adecuar la organización a dichas ofertas. El segundo motivo dice relación con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone un

rediseño de la institución para facilitar los procesos de producción que se incorporan para mantener la competitividad. En tercer lugar, las organizaciones tienen como expectativa asumir los cambios y la implementación de nuevos procesos, pero estos son acelerados y muchas veces provocan una baja inicial en la productividad, a causa de la pérdida de familiaridad con las formas de trabajar y relacionarse.

Se entiende la gestión del cambio, asociada al liderazgo, como el proceso de liderar y gestionar el cambio organizacional a nivel de personas y de equipos, con el fin de transitar desde una situación actual –caracterizada por un desalineamiento- a una situación deseada, que implique una mayor efectividad, un buen clima de trabajo y el fortalecimiento de la identidad de la organización. De esta forma, la gestión del cambio permite alinear al conjunto de las personas con la situación deseada, disminuyendo así la sensación de incertidumbre.

La metodología de gestión del cambio es certera al plantear que con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone a las organizaciones compatibilizar un rediseño constante de sus procesos estructuras y formas de trabajar, con la necesidad de optimizar costos y calidad del trabajo; es incluso, con la necesidad de incorporar nuevas tecnologías, que facilitan los procesos de producción, con el propósito de mantener la competitividad (Sandoval, 2010).

Al mismo tiempo, muchos de los cambios en los que se ve involucrada una organización deben ser asumidos por los líderes de esta, quienes son los responsables de implementar los nuevos procesos, en función de los roles y las metas. Sin embargo, no corresponde a estos líderes el diseño de tales procesos, puesto que el liderazgo tradicional ha evolucionado hacia formas participativas, de tal manera que su rol se orienta ahora a la gestión del cambio y transformación de personas (Sandoval, 2014). Así, la nueva dirección debe empoderarse de ese rol y convocar a la comunidad educativa, a quien le corresponde, en efecto, rediseñar el proceso de cambio, así como también hacer visible al sostenedor los problemas

que enfrentan durante este período de transformación, de manera de institucionalizar dicho proceso al interior de la institución.

La gestión del cambio se hace relevante en este caso, porque los procesos de implementación se acompañan de grados de incertidumbre y provocan, como ya hemos señalado, una baja inicial en la productividad debido a la pérdida de familiaridad con las formas de trabajo y de relación entre las personas que participan del proceso. En este escenario, se espera que el líder pueda alinear a las personas y acelerar los procesos de cambio, reduciendo al máximo los costos emocionales y productivos que se ponen en juego (Sandoval, 2010).

En definitiva, la gestión del cambio permite alinear al conjunto de las personas con el propósito y la situación deseada; identificar qué palancas o variables es necesario intervenir para lograr que el cambio buscado se realice en forma efectiva y sustentable; anticipar mecanismos de información y comunicación que orienten a la acción y disminuyan la sensación de incertidumbre (Sandoval, 2014). También permite crear planes de acción específicos para personas o grupos clave de las empresas, de los cuales se requiere un alto nivel de compromiso para garantizar el éxito del proceso.

6.3 Alineamiento operacional

Si no existiera un problema, la adaptación no sería necesaria. Las personas y las organizaciones progresan cuando enfrentan los problemas de manera exitosa. Y cuando los evaden, pueden llegar a no sobrevivir (Eichholz, 2015).

Si desean ser capaces de mantenerse en el tiempo, las organizaciones deben formular estrategias acertadas que les aseguren su viabilidad y proyección de futuro. Una vez realizado esto, puede revisar el alineamiento, la coherencia y la correspondencia de los objetivos específicos de cada unidad interna, con los objetivos globales de la organización.

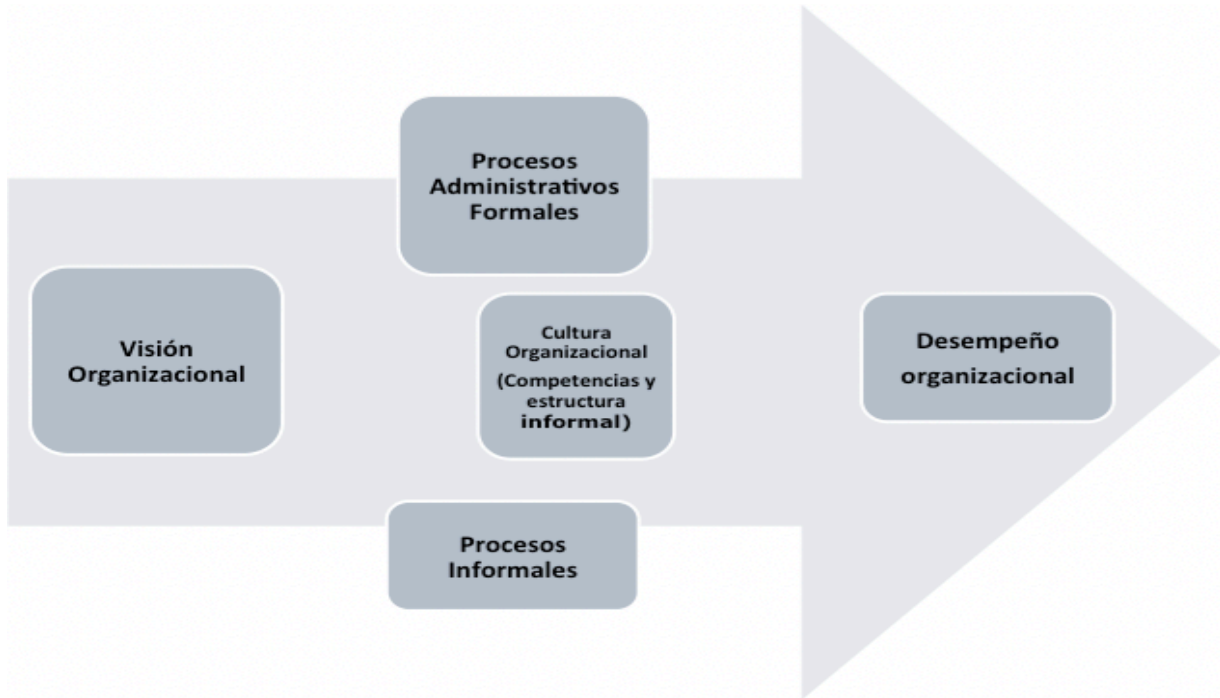
El alineamiento operacional se logra cuando los objetivos locales de cada una de sus unidades internas son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización; es decir, cuando las personas comprenden, adhieren y ejecutan acciones para el logro de los objetivos de la estrategia planeada (Volante, 2005).

6.4 Estrategia

Para diseñar una estrategia se debe considerar, según Eichholz (2015), cinco variables clave: la conciencia, la reflexión, el involucramiento, la experimentación y la simplicidad. Estas se deben medir y considerar para alcanzar una mayor capacidad adaptativa:

- La conciencia del entorno, cuyas circunstancias cambiantes pueden afectar a la organización, como por ejemplo, el sistema de admisión escolar online en Educación, la cual ha experimentado diversas modificaciones, provocando en la comunidad un estado de incertidumbre, por el hecho de no saber quienes son los alumnos que ingresarán al establecimiento..
- La reflexión acerca de dicho entorno y de las opciones de respuestas disponibles. Frente al contexto, los cargos en la institución, se deberán programar espacios de reflexión que permitan definir el pensamiento estratégico para escoger entre eventuales opciones de mayor complejidad.
- El involucramiento de un amplio grupo de personas en el desarrollo y el ensayo de ideas para la implementación de la estrategia.
- La experimentación continua de nuevas orientaciones estratégicas. Esto no implica cambios drásticos “entre cuatro paredes”, sino relacionados con el involucramiento y la reflexión constante de las personas involucradas en el proceso. Esto ayudará a incrementar la capacidad adaptativa de la organización y al fortalecimiento de un ambiente contenedor.
- La simplicidad, que hace que la estrategia sea fácil de comunicar, entender y seguir. Esto tiene como propósito que las personas sean capaces de relacionar

lo que hacen, con un contexto más amplio, sintiéndose parte significativa de la comunidad (Eichholz, 2015).



(Hax y Majluf, 2013)

Como se observa en el esquema anterior, Según Hax y Majluf, el desempeño organizacional mejora si el clima de trabajo se encuentra alineado tras una visión compartida entre los procesos y la cultura organizacional. Lo anterior apunta a la gestión estratégica que debe buscar un desarrollo permanente de los equipos, lo que implica un aprendizaje organizacional, capacitación y desarrollo para los miembros de la organización. Esta última debe ser capaz de integrar a todos sus miembros e impartirles una visión estratégica compartida, basada en valores consensuados.

6. 5. Planificación Estratégica

La planificación estratégica consiste en el estudio de la empresa y de su entorno, con el objeto de determinar sus principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y los desafíos que de ellas se desprenden.

Se dice que una organización está operacionalmente alineada cuando cada una de sus partes está efectivamente sintonizada respecto de los objetivos estratégicos verticales y horizontales. Según Flores (1994), la estructuración de la organización se basa en los compromisos que se establecen entre sus miembros. Estos compromisos son formalizados a través instrumentos tales como contratos o convenios, los que pueden eventualmente ligarse a incentivos, premios y penalizaciones. De esta manera, la organización no solo cuenta con una herramienta para el control, sino, además, con un instrumento para la orientación del comportamiento y la motivación del personal.

6.6. Gestión del Mejoramiento

La gestión del mejoramiento, en el enfoque del presente artículo, tiene por objeto corregir los desalineamientos detectados en la etapa de control del desempeño.

El Mejoramiento Continuo plantea que es necesario crear una “cultura de la calidad y la productividad” en la organización, para lograr mejorarla, considerando para ello, en forma destacada, la participación de los niveles operativos de la misma (ver, por ejemplo: Crosby (1979); Deming (1982); Juran (1989); Harrington (1995)). Su principal objeto es generar habilidades de mejoramiento en los operarios, incrementando sus niveles de autoridad y su capacidad para tomar decisiones. Se busca descentralizar la organización en términos no estructurales, involucrando a los trabajadores en la tarea de alineamiento respecto de los objetivos estratégicos previstos. Se postula que los expertos son los que hacen las cosas; ellos son los que tienen el conocimiento detallado sobre cómo realizar y cómo mejorar los procedimientos productivos.

Así, en mayo del año 2010, el panel de expertos para una Educación de Calidad indicó que los directivos cumplen un rol clave en los procesos educativos, principalmente teniendo claridad en cuanto a los propósitos y las metas, para lograr un alineamiento de los recursos con los propósitos educativos.

Para ejercer el liderazgo y ser efectivo en la gestión se pueden considerar modelos que simplifican y optimizan la complejidad organizacional. Un modelo básico de gestión contempla lo siguiente:

- la estrategia, que refiere a misión, visión, objetivos y metas de la organización y de sus miembros; responde a qué es lo que se quiere lograr.
- La organización, que guarda relación con las estructuras y las personas que asumen las responsabilidades sobre los desafíos planteados por las estrategias, entendiéndose que las escuelas efectivas disponen de una estructura que asume responsabilidades y compromisos por los aspectos claves de la gestión y la enseñanza.
- Los sistemas de apoyo, que consideran que cada colegio o escuela, fuera de tener sistemas básicos que funcionan (asistencia, remuneraciones, etc.), disponen de un conjunto alineado de sistemas de soporte a la gestión (por ejemplo: control de gestión, evaluaciones de desempeño).
- Y el mejoramiento, que remite a cómo optimizar el trabajo realizado, y muy especialmente al mejoramiento focalizado, es decir, a cómo avanzar en lo que se espera de las y los docentes.

Este concepto parece apropiado para esta comunidad educativa, ya que es el medio por la cual es posible analizar sus problemáticas, desafíos y metas, para planificar y proyectar sus objetivos estratégicos y sus procesos, con miras a alcanzar lo declarado en el Proyecto Educativo. De hecho, contiene, en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

6.7. Los procesos de mejora: Ante los fracasos de la política centralista y las fórmulas desde arriba o en otras palabras desde el exterior a la escuela se viene desarrollando un movimiento teórico práctico de mejora de la escuela, dicho movimiento surge a fines de los sesenta y su idea central es:

... “la escuela debe ser el centro del cambio”, con su doble visión: el cambio debe ser liderado por la propia escuela y hay que centrarse en la cultura de la escuela para lograr cambiar la educación (Hargreaves et al., 1998, en Murillo J 2003 pag.1)

Una definición aún más precisa de lo que se entiende por proceso de mejora cuando hablamos de ello nos la entrega la siguiente cita:

...”un esfuerzo sistemático y continuo de dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas mas eficazmente” (Velzen et al., 1985: 48 en Murillo J. pag. 2.

A partir de la definición anterior se vislumbra con nitidez que el escenario de los cambios que se busca alcanzar están en la organización escolar, en cada escuela con sus docentes, alumnos, apoderados, son ellos los que construyen una comunidad que se organiza y a través de un proceso comienzan a generar cambios significativos y sentidos desde su experiencia concreta.

En otras palabras se busca transformar la realidad de una escuela y las bases de este trabajo surge desde los docentes y directivos.

6.8 La eficacia escolar: en este contexto y paralelamente a los procesos de mejora se desarrollan los movimientos que buscan la eficiencia escolar y que se enmarcan en la búsqueda de optimizar las labores de las escuelas que atienden particularmente pero no exclusivamente a los sectores vulnerables entendiendo la eficacia como:

Eficacia implica favorecer el desarrollo integral de cada uno/a de los/as alumnos/as, considerando y articulando aspectos y factores referidos a la calidad y equidad educativas, tales como oportunidades para tener acceso y permanecer en la escuela y la educación superior; pertinencia y relevancia de los aprendizajes; construcción de sentidos y una formación ciudadana responsable, solidaria y competente, con capacidad de adaptación a los cambios, que sirva como sustento a posteriores aprendizajes y para una cultura de trabajo. (Román. M 2004, pag. 149).

Se puede decir que el movimiento de eficacia escolar propone lo que la escuela puede hacer y basa su conocimiento en una serie de investigaciones a nivel mundial que entregan evidencia empírica y validada de manera científica que resulta de mucha utilidad para poder decidir estrategias, acciones e incluso políticas según el nivel en el que se quiera operar: aula, escuela y sistema escolar.

El movimiento de mejora escolar por su parte nos muestra, por su enfoque más práctico, que su objetivo se centra en cómo hay que transformar una escuela, en sus bases de trabajo está la experiencia de docentes y directivos, la experiencia acumulada también se comienza a consolidar como un conjunto de: conocimiento que esta conformando una sólida base de saberes para el cambio educativo (Murillo J, 2005. Pág. 3)

6.9 Los cambios en Chile: desde los referentes entregados anteriormente como parte de los movimientos de: gestión, mejora y eficacia escolar, van instalándose de distintas maneras en los sistemas educacionales para, a través de las políticas de sus ministerios se desarrollen los fundamentos que hemos revisado.

En este contexto el Ministerio de Educación de nuestro país ha fijado estrategias que acotan y definen las funciones y acciones que se espera del Sistema Educacional Público incorpore en diversos ámbitos, definiendo marcos de acción en el quehacer educacional, así tenemos como ejemplo: el Marco para la Buena

Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección, los que van estableciendo criterios y dominios para un mejor accionar de la profesión docente manifestando como argumento que: la elaboración de criterios profesionales representa un esfuerzo por describir en una forma mensurable o al menos observable, lo que los docentes deben saber y ser capaces de hacer en el ejercicio de su profesión. Los marcos intentan capturar el consenso de la investigación y de los docentes acerca de los conocimientos, habilidades y competencias que deben dominar, de sus roles, tanto en el aula como en la comunidad educativa de la cual forman parte, y de sus responsabilidades respecto a la formación integral y los logros de aprendizaje de sus alumnos, su propio desarrollo (Marco para la Buena Enseñanza 2003)

Las definiciones van enmarcando un modelo de desarrollo de la profesión y pone en conocimiento de toda la comunidad las maneras de actuación de los docentes, se sabe y demanda lo que un profesor debe hacer en su trabajo.

Desde otro punto de vista, se establecen procedimientos que comprometan la Calidad de la Educación se implementa, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión (SACGE) diseñado por el Ministerio de Educación. En este proceso se realiza un diagnóstico de las distintas áreas de la gestión educativa al interior de escuelas y liceos. Se solicita levantar evidencias de lo realizado y observar aquello que es preciso mejorar.

Es preciso señalar que el Sistema SACGE marcó un camino para hacer de la calidad un compromiso gestionado desde la escuela y enmarcado en una serie de ámbitos y procedimientos desarrollándose bajo supuestos que están presentes:

- La autoevaluación institucional es una herramienta de mejora para las instituciones.
- La mejora continua de la escuela es responsabilidad del Equipo Directivo y de los docentes del establecimiento.

- La responsabilidad por los resultados de aprendizaje de los alumnos, es individual y colectiva.
- El establecimiento, a través de la cuenta pública, se responsabiliza por el cumplimiento de las metas propuestas.
- El mejoramiento organizacional es un acto planificado, no fortuito.
- El mejoramiento es un esfuerzo sostenido, planificado, que requiere liderazgo.
- El mejoramiento requiere de recursos adicionales, no basta sólo con la voluntad de mejorar.

(red ENLACES et al 2007)

Cabe señalar referido a este último punto, que anteriormente los establecimientos educacionales municipales no contaban con recursos económicos adicionales a la Subvención normal (por asistencia) salvo postulaciones a programas específicos del Ministerio de Educación con recursos limitados y con poca continuidad.

6.10. La Ley de Subvención Escolar Preferencial: avanzando a la mejora escolar buscando la eficacia. : La ley fue promulgada el año 2008 durante el gobierno de Michelle Bachelet. Sus orientaciones consideran la Equidad y la Calidad de la Educación. Enmarcada en el mejoramiento continuo de las organizaciones y de una mayor autonomía en su ámbito de decisiones genera expectativas especialmente a los establecimientos más vulnerables.

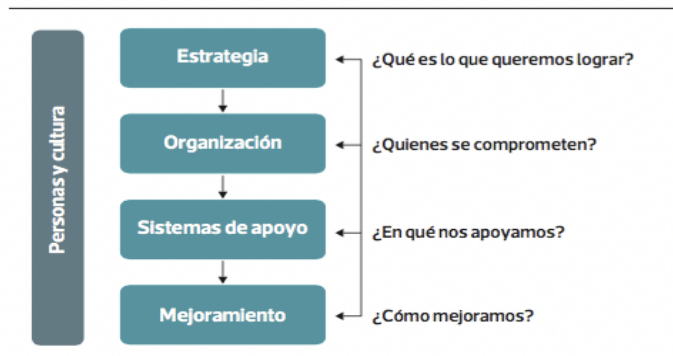
Es la primera vez que se otorgan los recursos considerando, al mismo tiempo, tanto la prestación del servicio educativo como los resultados que alcanzan los estudiantes. Debido a lo anterior la Ley exige compromisos que comprometen a los Sostenedores y a la Comunidad Educativa.

Por otra parte se deben cumplir compromisos institucionales y pedagógicos por parte del establecimiento educacional tales como:

- destinar los recursos recibidos para la implementación de medidas y acciones contempladas en el Plan de Mejoramiento.
- Elaborar y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado por la Comunidad Educativa.
- Establecer y cumplir metas de resultados académicos.
Acreditar el funcionamiento del Consejo Escolar, Consejo de Profesores y Centro General de Padres y Apoderados.
- Acreditar la existencia de horas docentes no lectivas para el cumplimiento de labores técnico pedagógicas.
- Informar a la Comunidad Educativa, en especial a los apoderados sobre diversos ámbitos de la gestión institucional (Proyecto Educativo Institucional, sobre las metas de resultado suscritas con el Ministerio de Educación, dar cuenta del estado de avance de los Planes de Mejoramiento y dar cuenta de los recursos recibidos y utilizados.
- La responsabilidad del Sostenedor abarca el asesoramiento a sus establecimientos para la elaboración de los planes de mejoramiento y asegurar el cumplimiento de las acciones y de las metas suscritas dentro de ellos.

6.10 Plan de Mejoramiento Educativo (PME): instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos, y favorece tomándola toma de decisiones, en conjunto con el sostenedor, para contribuir a la formación integral de los estudiantes.

MODELO BASICO DE GESTION

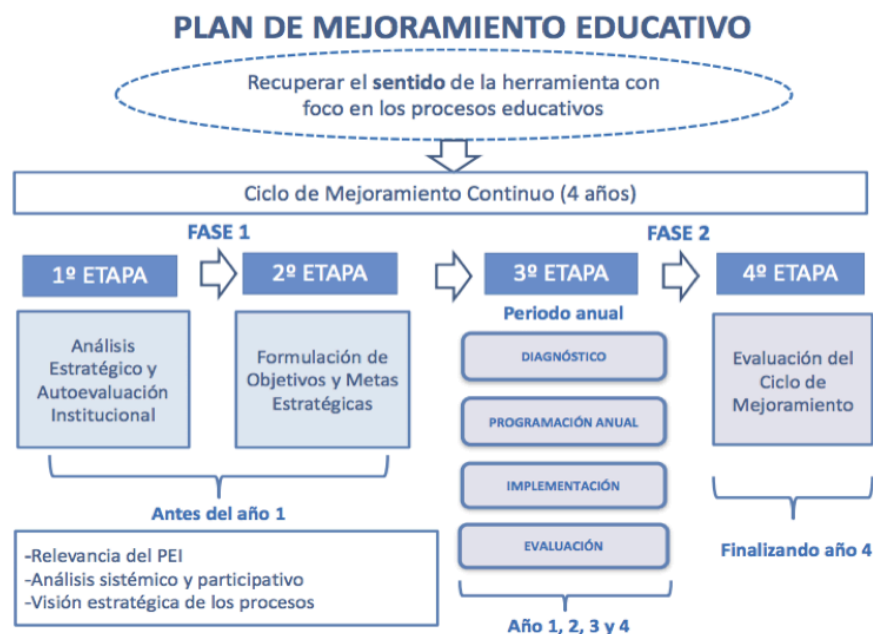


FUENTE: Patricio Donoso, Diplomado en Gestión Directiva de Organizaciones Escolares, 2011.

Según el Mineduc (2014), los planes de mejoramiento continuo tienen los siguientes objetivos:

- Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas, con foco estratégico.
- Generar procesos e iniciativas concretas de mejoramiento educativo, contextualizadas y adaptadas, al interior de cada comunidad educativa.
- Promover aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de las y los estudiantes.
- Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

De esta manera, para enfrentar la brecha entre lo declarado en el Proyecto Educativo y el diagnóstico realizado en este trabajo de grado se necesita formular objetivos y metas estratégicas a partir del siguiente modelo de plan de mejoramiento:



(Mineduc, 2014)

En el esquema anterior se observa la importancia de considerar y establecer procesos, y definir, a partir del análisis y planteamiento de los objetivos, una implementación y evaluación adecuadas.

Fases de Plan de Mejoramiento Educativo

1. Fase estratégica (a 4 años): Los componentes de las etapas que estructuran el levantamiento

estratégico son los siguientes:

- Análisis estratégico: incluye la reflexión del horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional, expresado en su análisis del PEI.
- Autoevaluación institucional: se pretende que cada comunidad educativa, en conjunto con el sostenedor, analice diferentes ámbitos de la gestión institucional y pedagógica que impactan en el aprendizaje de sus estudiantes.

- Formulación de la Planificación estratégica: compuesta por objetivos, metas y estrategias a cuatro años, que debieran plantearse para cada una de las cuatro áreas del proceso (Gestión del Currículum, Liderazgo, Convivencia y Gestión de recursos), y para el área de resultados (de aprendizaje) del ciclo de mejoramiento en el que se basa el PME.

2. Fase anual. Las etapas que estructuran cada período son las siguientes:

- Realizar un diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, que se sustente en objetivos y acciones coherentes con la fase estratégica, en función de generar procesos que posibiliten el logro de los objetivos y las metas estratégicas. En esta fase los establecimientos educacionales deberán definir las acciones anuales en el marco de su PME, atendiendo a un proceso ascendente y de mejora permanente en las actividades fijadas en sus estrategias para el ámbito de la ciudadanía.

De esta forma, el PME y el PEI son instrumentos que orientan la gestión institucional y pedagógica, ya que contienen en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa dándole sentido e integración. Si bien el PEI expresa el horizonte educativo y formativo, establece una visión de futuro a través de ciertos elementos identitarios, entendidos como sellos de la comunidad educativa. Estos se expresan en la misión, visión y el perfil del estudiante que se espera formar, permitiéndole a la escuela o liceo proyectar estrategias específicas de cambio y desarrollo organizacional. En cambio, el PME tiene como propósito enmarcar las acciones de mejora comprometiéndose con los objetivos y las metas. En este caso, toda la comunidad deberá determinar su nivel de participación y la forma en que, por medio de estos dos instrumentos, se fortalece la propuesta formativa y educativa.

7. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

En esta sección se encuentra una descripción del colegio, que permite comprender de mejor forma el contexto y el problema, y en la cual se desarrollarán las siguientes temáticas:

- a. Dependencia y financiamiento del colegio
- b. Infraestructura
- c. Documentos de gestión
- d. Resultados académicos
- e. Otros indicadores de calidad
- f. Estructura organizacional
- g. Instrumentos curriculares
- h. Gestión de recursos humanos

En este contexto, se abordarán aspectos relativos a:

a. Dependencia y financiamiento del colegio

El Complejo Educacional Pencahue se ubica en la comuna de Pencahue, provincia de Talca, región del Maule.

Es de dependencia municipal, gratuito y consta de convenio de subvención escolar preferencial. Atiende aproximadamente a 457 alumnos, con un promedio de 18 alumnos por curso; es de carácter mixto y de orientación religiosa laica. Los niveles de enseñanza que se imparten en el complejo son los siguientes:

- Educación Parvularia
- Educación Básica
- Educación Media H-C Adultos
- Educación Media Técnico Profesional (Atención de Párvulos, Técnico Agropecuario, Técnico en Explotación Minera)



Las y los apoderados provienen de clase baja y se ubican en un rango socioeconómico de ingresos hasta los \$ 340.000 (pesos), como se observa en el siguiente cuadro:

Su establecimiento ha sido clasificado dentro del grupo socioeconómico (GSE)		Bajo
Los establecimientos similares al suyo son aquellos en que:		
<p>La mayoría de los apoderados ha declarado tener hasta 9 años de escolaridad y un ingreso del hogar de hasta \$340.000.</p> <p>Entre 71,01% y 100% de los estudiantes se encuentra en condición de vulnerabilidad social.</p>		

b. Infraestructura

El colegio cuenta con 27 salas, un laboratorio de ciencias, sala de usos múltiples, sala de computación, sala audiovisual, gimnasio, cuatro comedores y dos salas de profesores.



c. Documentos de gestión

Entre los instrumentos de gestión se encuentra el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Liceo Técnico Profesional, el Reglamento de Convivencia escolar y el Reglamento interno de Evaluación.

El Proyecto Educativo da cuenta de la historia del liceo Técnico Profesional, el cual nace en el año 1982, con dos cursos en primero medio. Luego, en 1985 se denomina Liceo C-40 de Penciahue. En el año 1989, se construye el Internado Femenino, en terrenos anexos al Plantel, que alberga a alumnos provenientes de distintos sectores de la Comuna y de la Provincia. En el año 1993, el Establecimiento es habilitado de Liceo Humanístico Científico a Liceo Polivalente, denominándose Complejo Educacional Penciahue, con la especialidad Técnico Agrícola en terrenos adquiridos por la I. Municipalidad al Sr. Germán Villamán, el que posteriormente donará terrenos anexos al Liceo. Da cuenta de la cantidad de alumnos atiende (147 alumnos, distribuidos en 8 cursos, impartiendo la Especialidad Agropecuaria y la Especialidad Atención de Párvulos y Minería) Además menciona que el el Liceo registra un índice de 98,6 de vulnerabilidad. Asimismo el índice de pobreza en la Comuna es de 21,34% y la tasa de denuncias de problemas psicosociales es de un 6,01%, el índice de alfabetización es de un 71,35% a nivel comunal. Además especifica la cantidad de alumnos que estudian

con regimen de internado, y de las comunas que ellos provienen (Talca, Maule, Pelarco, San Clemente, Curepto, Penciahue y San Rafael. En tanto es importante destacar que tambien menciona que las evaluaciones realizadas a nivel nacional para medir la calidad de la educación, muestran un importante descenso en los puntajes obtenidos por los y las estudiantes en las pruebas de Lenguaje y Matemática, este ultimo punto se hace importante mencionarlo pues asi se podrá enfocar de mejor manera el Plan de Mejoramiento Educativo.

Cabe notar que la visión y misión del establecimiento están enfocados en el Liceo Técnico Profesional, pero los resultados que se presentan en el PEI muestran las cifras obtenidas en los niveles de enseñanza básica y media. Por lo cual se ve una inconsistencia en los que se espera de todos los estudiantes como Complejo Educativo.

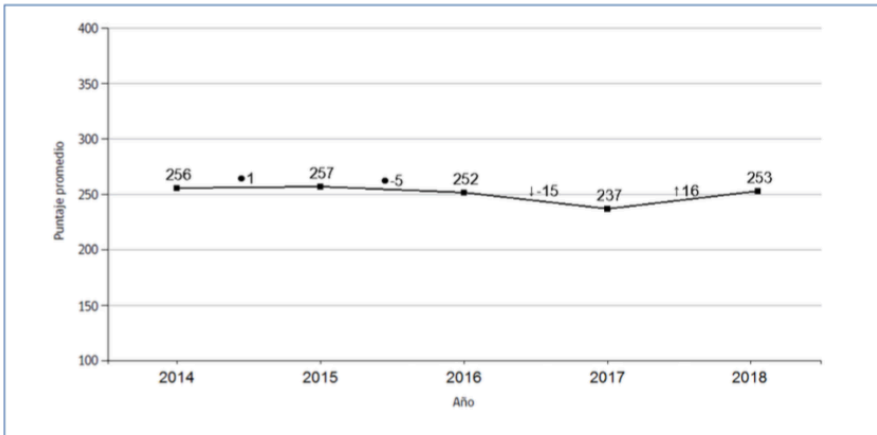
d. Resultados académicos:

A continuación, se describen los principales resultados en pruebas estandarizadas, en los que se puede observar una tendencia a la baja en los puntajes obtenidos, según los niveles de enseñanza y la cantidad de alumnos que egresan de la enseñanza técnica profesional.

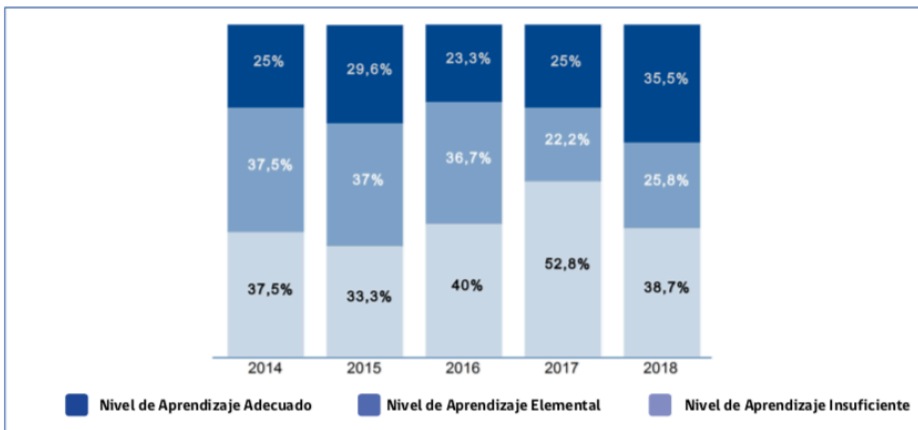
SIMCE 2018 4º BÁSICO



Puntajes promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2014-2018



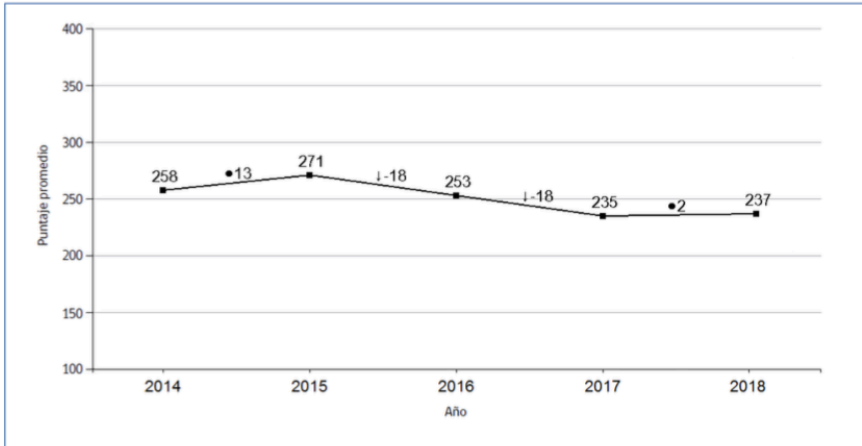
Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2014-2018



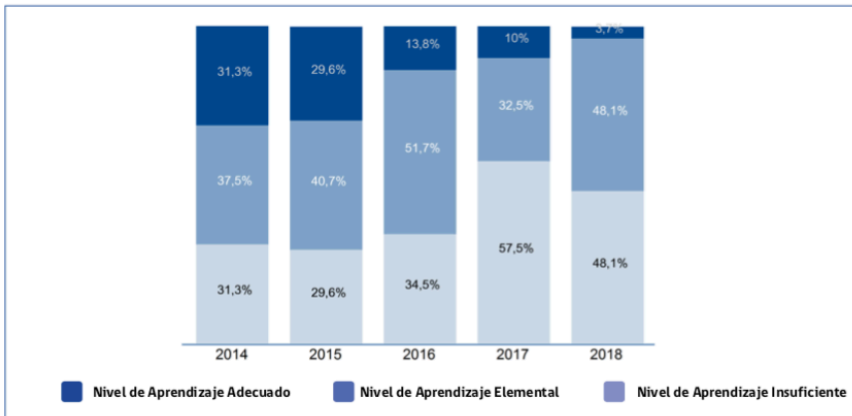


Matemática

Puntajes promedio en Simce Matemática 4° básico 2014-2018



Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce Matemática 4° básico 2014-2018

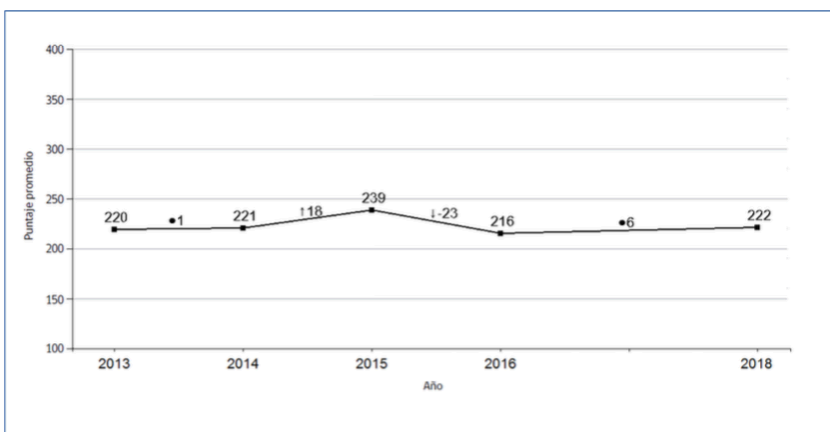


SIMCE 6° BÁSICO 2018

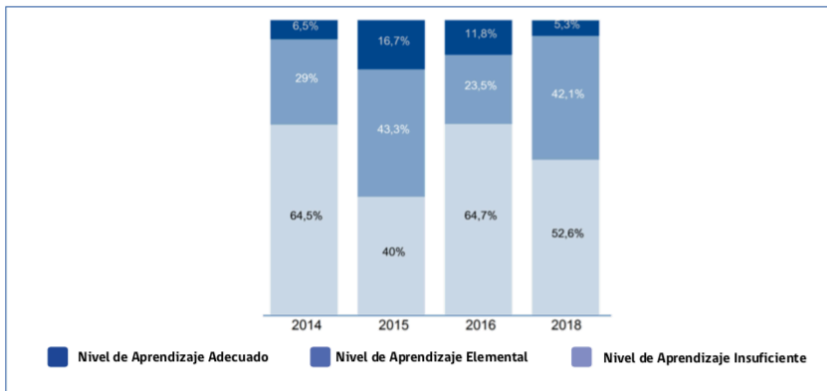


Lenguaje y Comunicación: Lectura

Puntajes promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 6° básico 2013-2018



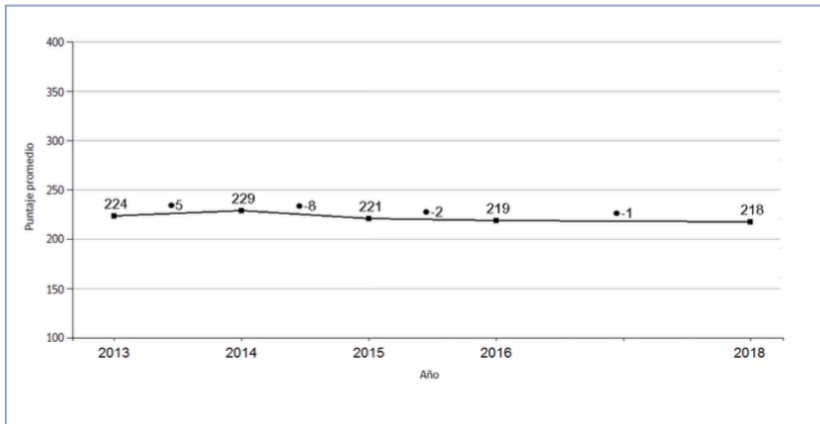
Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 6° básico 2014-2018



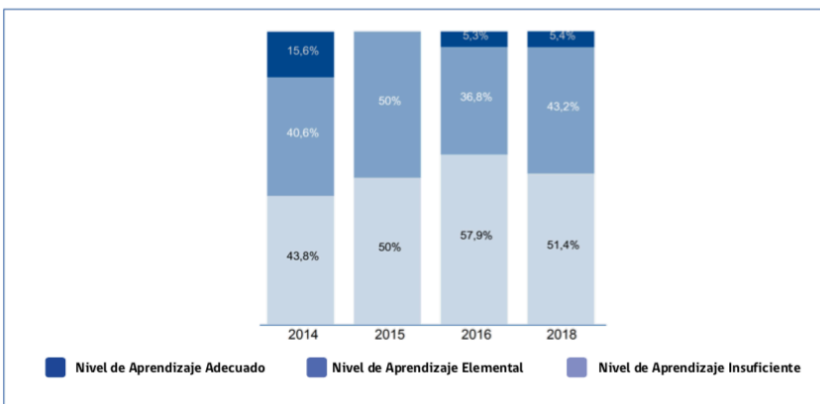


Matemática

Puntajes promedio en Simce Matemática 6° básico 2013-2018



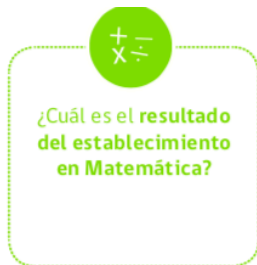
Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en Simce Matemática 6° básico 2014-2018



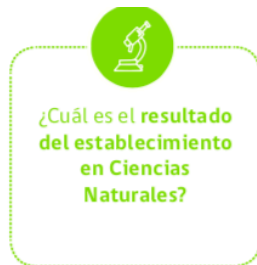
SIMCE II MEDIO 2018



186 puntos.
Resultado más bajo que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico.



195 puntos.
Resultado más bajo que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico.

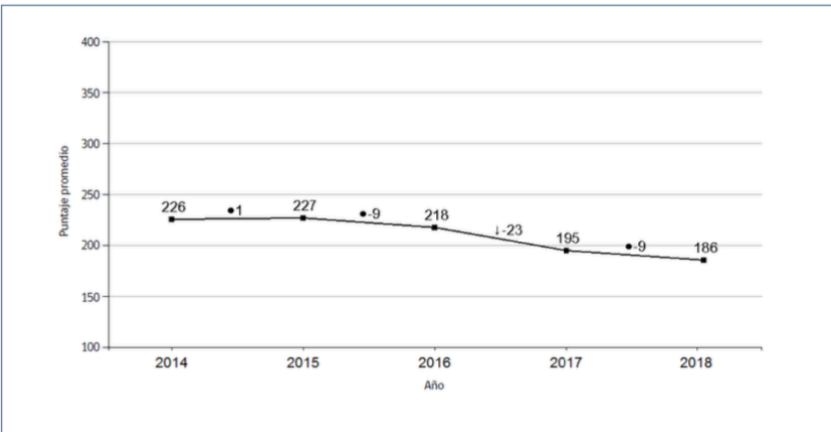


197 puntos.
Resultado más bajo que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico.



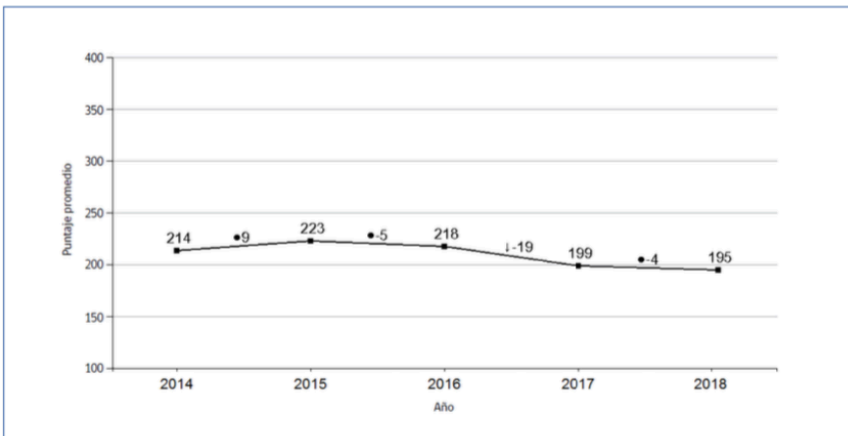
Lengua y Literatura: Lectura

Puntajes promedio Simce Lengua y Literatura: Lectura II medio 2014-2018



Matemática

Puntajes promedio en Simce Matemática II medio 2014-2018



Egresados y Titulados, Liceo Técnico Profesional

Carrera Técnica	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Agropecuaria	20 egresados (19 titulados)	12 egresados (10 titulados)	10 egresados (9 titulados)	12 egresados (11 titulados)
Atención de Párvulos	9 egresados (7 titulados)	11 egresados (10 titulados)	9 egresados (8 titulados)	9 egresados (9 titulados)
Explotación Minera	-	-	12 egresados (10 titulados)	20 egresados (18 titulados)

En el aspecto financiero, relacionado a que el establecimiento es gratuito, pero recibe recursos por el convenio de Subvención Escolar Preferencial, en este punto cabe notar que la información obtenida corresponde al período de ejecución del PME años 2008 – 2012

Establecimiento con convenio de subvención escolar preferencial: SI

Si el establecimiento tiene convenio vigente SEP, recibe recursos adicionales para elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo, y debe eximir de cobros de financiamiento compartido a los alumnos prioritarios. Para más información, [click aquí](#).

Clasificación	AUTONOMO
Nivel de ejecución de su Plan de Mejoramiento Educativo	BAJO
Recursos transferidos 2008 a 2010	\$145.305.217
Gastos rendidos 2008 a 2010	\$37.707.719 (26%)
Pago total a Agosto 2012	\$275.772.559

e. Otros indicadores de calidad

Es importante también considerar un conjunto de índices que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los y las estudiantes, de manera complementaria a los resultados en la Prueba Simce y al logro de los estándares de aprendizaje. En lo que dice relación con estos índices, que se evalúan por medio de encuestas a diferentes actores de la comunidad, en el marco del proceso de Simce, es posible observar que, a medida que se avanza en los cursos, la percepción del Colegio se vuelve negativa, principalmente a las respuestas que dan los padres y/o apoderados.

Ambiente de respeto	<p>52% de los estudiantes de 4° básico del establecimiento señala que los estudiantes del curso se respetan entre ellos. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 61 %.</p> <p>38% de los apoderados señala que los estudiantes se tratan con respeto. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 70,6 %.</p>
Ambiente organizado	<p>76% de los estudiantes de 4° básico del establecimiento señala que las normas de convivencia son conocidas por todos sus pares. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 84,9 %.</p> <p>28% de los apoderados señala que las normas de convivencia se aplican de manera justa. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 60,3 %.</p>
Ambiente seguro	<p>87% de los estudiantes de 4° básico del establecimiento señala que le parece bastante grave o muy grave dañar cosas del establecimiento. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 89,8 %.</p> <p>32% de los apoderados señala que su hijo(a) se siente seguro cuando está con sus compañeros. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 79,4 %.</p>

f. Recursos Humanos

EQUIPO DIRECTIVO

Director: Rodolfo Cornejo Castro

Inspector General (encargado Convivencia Escolar): Ricardo Cornejo Castro

Jefe de UTP: Lucy Valencia Bravo

COORDINADORES LICEO TÉCNICO

Carrera Técnica Atención de Párvulos: Paola Diaz Candia

Carrera Especialidad Explotación Minera: Carlos Bastías Ferrada

Patricio Manriquez Novoa

Carrera Técnico Agropecuario: Ariel Rojas Roa

LISTADO DE DOCENTES:

Nº	Nombres	Apellido Paterno	Apellido Materno
1	ANDREA DEL PILAR	ACUÑA	LUMAN
2	MARÍA CECILIA	ACUÑA	LUMAN
3	RAIMUNDO FRANCISCO GERARDO	AYALA	BECERRA
4	CARLOS HUMBERTO	BASTÍAS	FERRADA
5	GILDA MAGALY	BRAVO	ROJAS
6	RODOLFO PAULINO	CORNEJO	CASTRO
7	RICARDO MIGUEL	CORNEJO	VALDÉS
8	ROSA HERMOSINA	DEIK	NÚÑEZ
9	PAOLA MARGOT	DÍAZ	CANDIA
10	CRISTINA ROSA EMILIA	ESPINOZA	O`KUINGHTONS
11	MARISOL DEL CARMEN	ESPINOZA	QUEZADA
12	LEONEL ANTONIO	FAÚNDEZ	VERGARA
13	ROSA ELENA	FLORES	DÍAZ
14	MARCELA DEL CARMEN	GAJARDO	PONCE
15	ROMINA ALEJANDRA	GUERRERO	ESPINOZA
16	EVA SOLEDAD	GUZMÁN	MANRÍQUEZ
17	FELIPE ARTURO	HORMAZÁBAL	GONZÁLEZ
18	CAMILO ESTEBAN	JARA	RAMÍREZ
19	JACQUELINE PAZ	LETELIER	BRAVO
20	MYRIAM IVONNE	LETELIER	DROGUETT
21	PATRICIO ARMANDO	MANRÍQUEZ	NOVOA
22	CAROLINA ALEJANDRA	MÁRQUEZ	ORELLANA
23	MARÍA TERESA	MUÑOZ	CÁCERES
24	ANDREA DE LAS ROSAS	NÚÑEZ	DÍAZ
25	EDMUNDO ALFONSO	OLAVE	SAN MARTÍN
26	FREDY ANDRÉS	OLIVA	CONTRERAS
27	MARLLYLIN CALHERINA	ORELLANA	POBLETE
28	CLAUDIA MILENA	OSSES	CARTER
29	MARÍA FRANCISCA	POBLETE	CASTILLO
30	OSVALDO ARTURO	QUEZADA	PEÑA
31	VERÓNICA EDITH	QUEZADA	PEÑA
32	NOEMÍ ALEJANDRA	RAMÍREZ	SILVA
33	VIVIANA HORTENSIA	ROJAS	CARREÑO
34	ARIEL HERNÁN	ROJAS	ROA
35	CECILIA LISETTE	ROJAS	SEPÚLVEDA

36	JORGE PATRICIO	TAMAYO	MIÑO
37	JUAN FRANCISCO JAVIER	TOLOSA	GONZÁLEZ
38	XIMENA DEL ROSARIO	TORRES	BRAVO
39	LUCY FRANCISCA	VALENCIA	BRAVO
40	MARÍA ERNESTINA	VALENZUELA	DÍAZ
41	PAOLA BEATRIZ	VALENZUELA	MELLA
42	KAREN VANESSA	VENEGAS	OSORIO
43	CLAUDIO ESTEBAN	VERDUGO	RODRÍGUEZ
44	EVELIN ALEJANDRA	VILLELA	ROJAS

CARACTERÍSTICAS DE FORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Enfásis del proyecto educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo integral - Excelencia académica - Incorporación al mundo laboral
Programa de formación en:	<ul style="list-style-type: none"> - Convivencia escolar - Prevención de drogas y alcohol - Educación de la sexualidad - Cuidado del Medio Ambiente - Actividades de acción social.
Apoyo al Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzamiento en materias específicas. - Psicólogo (a) - Profesor de Educación especial/diferencial - Asistente Social - Fonoaudiólogo
Educación especial	<ul style="list-style-type: none"> - Intelectual - Dificultad específica del aprendizaje - Trastorno específico del Lenguaje - Trastorno por Deficit Atencional

PARTICIPACIÓN DE PADRES, APODERADOS Y ALUMNOS

Programa y actividades para padres y apoderados:

- actividades de integración, recreación y esparcimiento.

- Actividades de desarrollo y perfeccionamiento para los padres (taller de baile, taller de música, taller de deporte, etc.)

Medios de comunicación y de participación:

- libreta de comunicaciones
- página web/redes sociales.
- Consejo Escolar
- Reuniones Informativas Generales

Centro de Padres y Centro de Alumnos.

g. Instrumentos curriculares

Solo se realizan las mediciones internas, tales como cálculo mental, velocidad lectora y ensayos Simce (EMN). Todas estas evaluaciones son revisadas por los coordinadores a comienzos de año. Del mismo modo, se establecen metas, las cuales son comunicadas a las y los jefes de departamento o a las profesoras de los cursos.

Las planificaciones son entregadas a la Jefa de Unidad Técnica, del tipo anual, separadas por semestres.

h. Gestión de recursos humanos

En cuanto a la organización de personas, el Colegio no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos propiamente tal. El pago de la renumeraciones las realiza el DAEM a través de la contadora municipal.

8. ANALISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (ÁREAS Y DIMENSIONES)

Autodiagnóstico del Establecimiento por Áreas

LIDERAZGO

FORTALEZAS (para potenciarlas)	OPORTUNIDADES (para aprovecharlas)
<p>Disposición del Establecimiento para mirar y evaluar su quehacer.</p> <p>Alianzas estratégicas con Empresas agrícolas, mineras, etc.</p> <p>Redes de colaboración (T.P. Universidades; C.F.T.) Cuenta Pública anual del quehacer educativo del Liceo.</p>	<p>Convenios de apoyo en el área agropecuaria y en organización escolar de parte de la Universidad de Talca</p>
DEBILIDADES (para superarlas)	AMENAZAS (para evitarlas)
<p>La descripción de roles y asignación de funciones del Equipo Directivo, no se encuentra respaldada en el Reglamento Interno.</p> <p>Débil trabajo colaborativo entre los integrantes del Equipo Directivo.</p> <p>No existe un Organigrama sobre la estructura organizacional.</p> <p>Falta especificar, por escrito, subrogancia en cargos Directivos.</p>	<p>Disminución de la Matrícula</p> <p>Intervención del Concejo Municipal en la gestión escolar (exigencias más que apoyo).</p>

<p>Análisis de la información del proceso educativo para tomar decisiones.</p> <p>No existe evaluación anual del Equipo Directivo.</p> <p>Desarticulación Educación Básica y Media..</p> <p>La información que maneja el Establecimiento, se encuentra dispersa.</p>	
--	--

GESTION CURRICULAR

FORTALEZAS (para potenciarlas)	OPORTUNIDADES (para aprovecharlas)
<p>Equipo Técnico con disposición y voluntad para manejar los procesos</p> <p>Equipo Técnico reconoce debilidades</p> <p>Trabajo de acción pedagógica con el Programa de Nivelación de aprendizajes en Lenguaje y Matemáticas</p> <p>Discusión Técnica sobre acción docente en el Aula.</p>	<p>Estrategias de enseñanza diversificadas</p> <p>Análisis técnico de la información para la toma de decisiones. Elaboración del de tomando como base los decretos de evaluación, reglamento evaluación y de promoción.</p> <p>Trabajo en gestión curricular realizado en los G.P.T.</p>

<p>Jornadas de evaluación de logros de aprendizaje.</p> <p>Refuerzo Educativo</p> <p>Inclusión de necesidades de los estudiantes en Proyecto de JEC.</p> <p>Salas por subsector de aprendizaje.</p> <p>Formación de trabajos por equipos, para elaborar propuestas de mejoramiento de los resultados de aprendizaje.</p> <p>Evaluación de la implementación y cobertura curricular.</p> <p>Implementación de estrategias para el logro de los objetivos por sectores de aprendizaje.</p>	
<p>DEBILIDADES (para superarlas)</p>	<p>AMENAZAS (para evitarlas)</p>
<p>Reflexión y discusión técnica, se pierde en función de problemas administrativos.</p>	<p>Recursos para implementar innovación curricular.</p> <p>Capacidad vulnerada de los docentes de aceptar y atender la diversidad del alumnado</p>

<p>Entrega de diseños de enseñanza en forma oportuna.</p> <p>Uso de los recursos educativos existentes en el Liceo.</p> <p>Monitoreo y evaluación de las prácticas pedagógicas en el Aula.</p> <p>Implementación del trabajo con tutorías entre pares.</p>	<p>existente en el liceo y de innovar en estrategias de enseñanza – aprendizaje que permitan mejorar los resultados académicos obtenidos por los estudiantes.</p>
--	---

CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES

FORTALEZAS (para potenciarlas)	OPORTUNIDADES (para aprovecharlas)
<p>Programa de Salud</p> <p>Canales de comunicación en el Liceo</p> <p>Participación de la comunidad educativa, en actividades importantes de la vida escolar.</p> <p>Apoyo del C.G.P. en las actividades de los estudiantes.</p> <p>Programa de orientación contextualizado</p>	<p>Evaluación del Reglamento Interno existente para mejorar la convivencia al interior del liceo.</p> <p>Creación del Comité de Bienestar.</p>
DEBILIDADES (para superarlas)	AMENAZAS (para evitarlas)

<p>Reglamento Interno existente, no considera la mediación en la resolución de conflictos.</p> <p>Sólo el C.G.A. participó en la elaboración del Reglamento de Disciplina.</p> <p>Jornada de Orientación para Padres y Apoderados.</p>	<p>Riesgo de estudiantes con situaciones delictuales pendientes.</p>
--	--

RECURSOS

FORTALEZAS (para potenciarlas)	OPORTUNIDADES (para aprovecharlas)
<p>Cuerpo de Profesores titulados y dinámicos.</p> <p>Taller de trabajo G.P.T.</p> <p>Empresas agrícolas del Sector Agropecuario para fortalecer el trabajo docente.</p> <p>Sala de Informática</p> <p>Apoyo de los Padres y Apoderados al Proceso Escolar (recursos educativos).</p>	<p>Generar compromiso con los diferentes actores de la comunidad educativa (DAEM, Docentes, Asistentes de la Educación, Padres y Apoderados, Estudiantes) para innovar en el servicio educativo brindado y lograr los objetivos institucionales planteados.</p>

<p>Se cuenta con un pequeño Laboratorio de Ciencias. Internado para alumnado de áreas rurales.</p> <p>Docentes competentes</p> <p>Liceo no administra recursos que genera</p>	
<p>DEBILIDADES (para superarlas)</p>	<p>AMENAZAS (para evitarlas)</p>
<p>No existe Autonomía en uso de recursos y maquinarias (Bus)</p> <p>Débil Compromiso personal No Docente (Hogar) Material didáctico técnico (Bibliografía) escaso.</p> <p>Insumos necesarios para el buen funcionamiento del Laboratorio de Informática, Ciencia, Biblioteca (computadores insuficientes y no se han renovado) Cierre perimetral del Liceo.</p> <p>Desarticulación Liceo, Internado, Escuelas Básicas. Profesionales Interdisciplinarios para apoyar al alumnado (Sicólogo, Orientador, Asistente Social). Falta personal de servicio de aseo.</p>	<p>Deficiencia en recursos educativos impacta en la obtención de aprendizajes de mejor calidad tanto en la formación general como diferenciada.</p>

Implementación para realizar actividades deportivas.	
Desface en entrega recursos Sostenedor	
Recursos para apoyo de gastos de pasajes de alumnos.	
Falta Comité Asesor Agrícola.	

9. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (EVIDENCIAS Y NIVELES)

Evidencias: las evidencias que se explican a continuación establecen el grado de existencia, actualización y nivel de desarrollo de cada uno de los “sistemas de gestión” que dispone el establecimiento, según las normas y exigencias del estandar aprobado por el Consejo Nacional de Certificación de la Calidad de la Certificación de la Gestión Escolar.

A continuación se presentan las evidencias recopiladas, agrupadas según las áreas del modelo.

Descriptores	
1.1 El Establecimiento utiliza procedimientos sistematicos para conocer a los padres y apoderados	El establecimiento cuenta con procedimientos efectivos para conocer a los padres y apoderados los que son usados sistematicamente por dirección, orientación, coordinadores,

	<p>profesores jefes y de asignaturas. La información esta integrada, para ser utilizada por el personal del establecimiento, por ejemplo: carpetas donde se guardan toda la información académica de los alumnos; entrevistas con los padres y/o apoderados registradas en libros de clases; otra instancia que permite el conocimiento de los padres es a través de las diferentes actividades deportivas, culturales y de convivencia que se organizan en el establecimiento con este fin, ya sean organizadas por el establecimiento o por el Centro de Padres.</p>
<p>1.2 El establecimiento utiliza sistemáticamente procedimientos para conocer a los alumnos</p>	<p>Las evidencias aportadas por el establecimiento dan cuenta que la información que el establecimiento recopila de sus alumnos a través de los siguientes instrumentos y procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ficha de los alumnos en formato digital y papel. - Ficha de seguimiento personal en formato papel. - Registros de entrevistas con los alumnos y sus padres,

	<p>realizadas por los profesores jefes o de asignaturas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registros de observaciones de alumnos en la hoja de vida en el libro de clases. - Seguimiento del alumnado, por parte la Asistente Social, a través de ficha de seguimiento.
<p>1.3 Se dispone de sistemas procedimientos que permiten conocer el grado de satisfacción de los alumnos respecto de la institución.</p>	<p>El establecimiento no cuenta con sistemas y/o procedimientos específicos que permitan dar cuenta de lo demandado por el descriptor. Sin embargo, el grado de satisfacción en ciertos puntos, se ven reflejados en los resultados a las encuestas que se realizan al momento de realizar el SIMCE</p>
<p>1.8.El establecimiento dispone de políticas y mecanismos para la participación de los alumnos.</p>	<p>El establecimiento se define como una institución de puertas abiertas que apoya abiertamente las actividades que desarrollan los alumnos e impactando de acuerdo a lo verbalizado por las estudiantes positivamente en el clima escolar. Lo expresado en el párrafo anterior, se materializa en políticas y mecanismos que promueven la participación de los alumnos en instancias de su competencia, tales como: Centro de</p>

	<p>alumnos elegido democráticamente por los alumnos. Cuentan con un programa anual y un docente asesora designada por dirección, la cual no solicita la opinión o sugerencia de las alumnas. El Centro de Alumnos, no está presente en el organigrama institucional. El Centro de Alumnos, se rigen por el estatuto que entrega el MINEDUC.</p>
<p>1.9.Existen políticas y procedimientos sistemáticos utilizados por la institución para conocer las necesidades de la comunidad (externa) y generar espacios de contacto y/o trabajo con ésta.</p>	<p>El establecimiento está generado procedimientos a través de acciones concretas para, comunicarse y tomar contactos más frecuentes y sistemáticos con la comunidad externa al establecimiento: red hortofrutícola UTAL. Convenios firmados (redes)</p>

Liderazgo Directivo

<p>2.1 La Dirección estimula, compromete y moviliza a los miembros de la institución, con un foco centrado en lo pedagógico y altas expectativas para el logro de metas y resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de un cronograma de reuniones e instancias de reflexión pedagógica, establecido desde el inicio del año escolar en las que se realiza semanalmente el análisis del trabajo. - Unidad Técnico Pedagógica, supervisa y monitorea los procesos pedagógicos.
---	--

<p>2.2.La Dirección promueve una cultura con una visión compartida, claridad de propósitos y cooperación docente.</p>	<p>El conocimiento y manejo del PEI por parte de los docentes, apoderados y alumnos</p> <p>Los objetivos del plan operativo anual en los cuales está implícita la visión y misión.</p> <p>La comunicación de la visión y la misión a los padres y apoderados en todas las instancias a las que son invitados a participar.</p>
<p>2.3.La Dirección promueve una cultura basada en la retroalimentación formativa, el aprovechamiento del tiempo</p>	<p>La dirección en conjunto con el equipo directivo están implementando procedimientos y acciones con el objetivo de instalar una cultura que promueva la retroalimentación formativa y el aprovechamiento del tiempo.</p> <p>Algunas de estas son: Distribución de las cargas horarias de los docentes de acuerdo a las responsabilidades que les han sido asignadas como UTP, profesores jefes, orientación, coordinadores.</p> <p>Los procedimientos utilizados para retroalimentar al profesorado son:</p>

	<p>Revisión y análisis de las planificaciones de los docentes e instrumentos de evaluación que aportan información sobre la implementación de las prácticas pedagógicas. Revisión y análisis permanente del trabajo pedagógico en reuniones de coordinación, información, consejos técnicos, calendarizadas y con horas estipuladas en el contrato laboral de los docentes.</p>
<p>2.4. La Dirección diseña el plan anual de la organización escolar, en concordancia con el PEI en sus ámbitos administrativo, pedagógico y financiero.</p>	<p>En el establecimiento, el plan anual se hace en base a la revisión del plan anual del año que termina en todos sus ámbitos. El plan anual del establecimiento, se construye de acuerdo a los valores y principios declarados en el PEI y la misión y visión que este propone.</p>
<p>La Dirección desarrolla acciones efectivas de comunicación con el sostenedor, para facilitar la adecuada gestión del establecimiento.</p>	<p>La Dirección del establecimiento desarrolla acciones efectivas de comunicación con el sostenedor, para facilitar la adecuada gestión del establecimiento. Se han implementado sistemas y mecanismos efectivos de comunicación y de apoyo con el sostenedor (Ilustre Municipalidad de Penciahue)</p>

<p>Existen sistemas de rendiciones de cuenta anuales, efectuadas por la dirección de establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados de aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</p>	<p>En el establecimiento se han desarrollado sistemas de rendiciones de cuenta de parte de la Dirección a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados de aprendizaje, la cuenta anual y los logros en todas las áreas.</p> <p>La cuenta pública del director del liceo a los padres-apoderados que se realiza al inicio del año lectivo, donde se informa sobre los resultados académicos, así como de los resultados de las pruebas PSU y SIMCE.</p> <p>La cuenta pública y análisis de resultados que se realiza en los consejos de evaluación al finalizar el año escolar. Todos estos sistemas de rendiciones de cuentas están formalizados en documentos escritos.</p>
--	--

Gestión de las Competencias Profesionales Docentes

Descriptor	Evidencias
<p>El establecimiento dispone de un perfil de competencias docentes por ciclos, subsectores y/o especialidad, según</p>	<p>Dicho descriptor no se encuentra visible dentro del establecimiento.</p>

<p>corresponda, orientado al logro de aprendizajes y alineado con el PEI.</p>	<p>La dirección del Liceo está trabajando en la definición de los perfiles de competencia docente.</p>
<p>Los programas de capacitación y formación profesional, se diseñan y ejecutan en base a la existencia de procedimientos, que consideran el diagnóstico de las necesidades y las competencias a desarrollar por los docentes, en función de los objetivos y planes del establecimiento.</p>	<p>El colegio no tiene una política de perfeccionamiento definida, la congregación está trabajando en este tema.</p>
<p>Existen sistemas de seguimiento y evaluación del personal docente, en función del perfil de competencias definido por la institución.</p>	<p>En el establecimiento no se han utilizado sistemas de seguimiento y evaluación del personal docente, en función del perfil de competencias.</p> <p>Cabe hacer notar que el establecimiento se encuentra enfocado en la Evaluación Docente, que es obligatoria para los establecimientos municipales.</p>
<p>Existen y son conocidos sistemas de incentivos al desempeño de los docentes, asociados al logro de metas, a las buenas prácticas docentes, a los resultados escolares y/o a la innovación curricular.</p>	<p>En el establecimiento no cuenta con sistemas de incentivos económicos al desempeño de los docentes, asociados al logro de metas, a las buenas prácticas docentes y a los resultados escolares y/o a la innovación curricular.</p>

	<p>Los logros obtenidos por los docentes en las diferentes actividades y/o concursos en los que ha participado junto a los alumnos del colegio se les reconoce públicamente en diferentes instancias como asambleas.</p>
<p>El establecimiento dispone de un sistema que provee información del grado de competencia de los docentes respecto de los contenidos de las disciplinas, en el nivel, subsector y/o especialidad que imparte.</p>	<p>En el establecimiento cuenta con un sistema, implementado por la dirección pedagógica, que permite recopilar información sobre las competencias de los docentes respecto de los contenidos de las disciplinas, en el nivel, subsector y/o especialidad que imparte, a través de procedimientos que permiten dar cuenta de esta contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe realizado por UTP donde se da cuenta del cumplimiento de la planificación. - Los informes de los resultados de las evaluaciones externas SIMCE y PSU. - Análisis de los resultados de los alumnos en las evaluaciones internas, por modalidad de enseñanza, por ciclo, nivel, sector y subsector de aprendizaje

<p>El establecimiento dispone de un sistema que provee información del grado de competencia de los docentes respecto de las técnicas pedagógicas y uso de recursos didácticos, en el nivel, subsector y/o especialidad que imparte.</p>	<p>En el establecimiento se usan escasos procedimientos que proveen información del grado de competencia de los docentes respecto de las técnicas pedagógicas como también del uso de recursos didácticos, en el nivel, subsector y/o especialidad que imparten. Estos son: -</p> <ul style="list-style-type: none"> - El análisis de las planificaciones docentes - La revisión del libro de clases, registro de calificaciones y contenidos - La revisión de los instrumentos evaluativos que permiten inferirlas prácticas de aula.
---	---

Planificación

Descriptores	Evidencias
<p>Existe un PEI que contiene explícitamente las definiciones fundamentales de la organización que sirve de orientación y principio articulador de la gestión institucional y es coherente con la normativa oficial</p>	<p>El establecimiento dispone de un PEI que contiene explícitamente las definiciones fundamentales de la organización y que sirve de orientación y principio articulador de la gestión institucional, se usa sistemáticamente, está instalado y es coherente con toda la documentación y reglamentación del</p>

	<p>establecimiento y con la normativa oficial. Esto se refleja en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La coherencia entre el PEI y los Objetivos Estratégicos Institucionales - Los reglamentos internos, de convivencia e Higiene y Seguridad. - El Reglamento Interno Institucional. - El Reglamento de evaluación.
<p>Existe un plan anual Informe de Evaluación que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión pedagógico-curricular (oferta curricular) que es coherente con el PEI, los objetivos estratégicos, las metas institucionales y los resultados de la evaluación del año anterior.</p>	<p>En el establecimiento existe y se trabaja en base a objetivos estratégicos que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión pedagógico-curricular que son coherente con el PEI, las metas institucionales y los resultados de la evaluación del año anterior; esto se refleja en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los planes y programas de estudio vigentes. - Los sistemas de planificación curricular y pedagógica.
<p>Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión financiera (inversiones, mantención infraestructura, proyectos</p>	<p>El Complejo Educacional funciona en lo financiero con un presupuesto anual, que involucra todos los aspectos:</p>

<p>pedagógicos, etc.) que es coherente con el PEI, los objetivos estratégicos, las metas institucionales y los resultados de la evaluación del año anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pedagógicos: Recursos pedagógicos, mantención de equipos, adquisiciones de materiales. - Administrativos: Sueldos de profesores y administrativos, mantención del local, gastos operativos - Mantención de infraestructura <p>La gestión financiera es llevada por el DAEM</p>
---	--

10. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

De acuerdo a la información recolectada es preciso analizar que existen:

- Bajos logros institucionales
- Ausencia de Evaluación permanente para detectar debilidades y nudos críticos en el desarrollo del Proceso Educativo y personal.
- Alumnos con inadecuada formación de conductas básicas.
- Falta de compromiso y apoyo de padres en la educación de sus hijos.
- Los datos que se han generado no se utilizan con el fin de realizar una mejora sustantiva
- Falta de compromiso de la comunidad externa con la formación escolar.
- Los datos registrados no se encuentran organizados y no hay una lectura analítica de ellos.
- No se consideran los datos de eficiencia interna como fuente de información.

- No se aplican encuestas de eficiencia interna como fuente de información, para conocer la percepción de la oferta educativa prestada por el establecimiento.
- Bajos resultados en Pruebas SIMCE y PSU.
- Porcentajes de alumnos que egresan y no cumplen con proceso de Titulación.
- No existe un seguimiento de alumnos egresados y titulados.

Por lo tanto se hace necesario abordar los actuales requerimientos y los futuros desafíos del desarrollo de un PME, del cual se desprenda un alineamiento operacional, una planificación estratégica para que se evidencien metas, resultados, objetivos comunes o desafíos para toda la comunidad escolar.

Con este propósito en el establecimiento se han diseñado diversos proyectos por áreas, que se resumen en la siguiente tabla.

AREAS	PROGRAMAS	PROYECTOS
LIDERAZGO	Fortaleciendo el liderazgo directivo	1. Programación de acciones del Equipo Directivo para mejorar la gestión escolar. 2. El Consejo Escolar, se hace partícipe de la gestión escolar. 3. Generando poyo externo a través de la firma de convenios de cooperación mutua. 4. Seguimiento y Evaluación del logro de los objetivos institucionales.

<p>GESTION CURRICULAR</p>	<p>Mejorando la Gestión Curricular en el liceo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución de un Equipo Técnico. 2. Reflexión Pedagógica en los G.P.T. 3. Elaboración de un Proyecto Curricular. 4. Elaboración de Pauta de salida a Práctica de Terreno.
<p>CONVIVENCIA</p>	<p>Optimizando la Convivencia Escolar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reformulando el Reglamento Interno. 2. Mejorando la Convivencia Escolar. 3. Programa de Orientación. 4. Jornadas con padres y apoderados. 5. Iniciativas Juveniles impulsadas por el C.G.A.
<p>RECURSOS</p>	<p>Gestión y evaluación de recursos humanos y materiales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama de distribución y buen uso de recursos educativos. 2. Reparación y remodelación de dependencias del liceo e internado. 3. Cursos de Capacitación Docentes y Asistentes de la Educación. 4. Evaluando el desempeño de los actores de la comunidad educativa.

RESULTADOS	Mejorando los resultados Académicos	1. P.M.E. 2. Encuesta por el Servicio Educativo. 3. Catastro de alumnos egresados, titulados e insertos en el mundo laboral.
-------------------	--	--

11. PLAN DE MEJORAMIENTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS INSTITUCIONALES LIDERAZGO:

Gestionar procesos y recursos institucionales y técnicos que permitan un adecuado desarrollo del currículo para que el estudiante se inserte en el campo laboral y/o en estudios superiores.

META:

Lograr un incremento de la cobertura curricular para que el 90% de los estudiantes se inserte en el campo laboral o en estudios superiores.

GESTIÓN CURRICULAR:

Fortalecer los equipos docentes en el desarrollo de competencias y la aplicación de estrategias innovadoras para atender adecuadamente la diversidad en el aula.

META:

El 90% de los docentes conocen y aplican estrategias innovadoras con sus alumnos en el aula, para incrementar el nivel de logro de sus aprendizajes.

CONVIVENCIA ESCOLAR:

Mejorar las prácticas de convivencia e inclusión al interior del establecimiento, creando espacios de participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en la reformulación de instrumentos de gestión.

META:

El 100% de los actores de la comunidad educativa participan en la reformulación del PEI, PME, Reglamento interno, Manual de convivencia.

GESTIÓN DE RECURSOS:

Fomentar el perfeccionamiento y/o capacitación de los equipos docentes y asistentes de la educación de acuerdo a los requerimientos y necesidades diagnósticas con el propósito de desarrollar mejores procesos educativos, de acuerdo a los principios establecidos en la Misión.

META:

El 100% de los equipos docentes y asistentes de la educación adquieren nuevas capacidades y competencias para el desarrollo de la Misión del establecimiento.

RESULTADOS:

Mejorar los niveles de eficacia pedagógica con el propósito de incrementar los niveles de comprensión lectora y resolución de problemas desde 1° básico a 4° medio.

META:

El 75% de los alumnos alcanzan el nivel medio alto y alto en Lenguaje y Comunicación, como en nivel medio y medio alto en Matemáticas.

AREA LIDERAZGO

Objetivo General: articular roles y funciones del equipo directivo, que permitan un buen funcionamiento de la organización escolar.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADORES DE RESULTADOS
1. Potenciar la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo con el Equipo Directivo	Programación de reuniones semanales. Utilización de diferentes vías de comunicación; memorandums, comunicados internos. Distribución de funciones en ausencia de integrantes del Equipo Directivo.	Equipo Directivo consolidado y en colaboración permanente.
2. Organizar las acciones a desarrollar por el Equipo de Gestión Escolar.	Calendario de reuniones quincenales Definición y programación de tareas a asumir por el Equipo Gestión Escolar. Desarrollo	Número de Acciones programadas e implementadas por el EGE.

	de un trabajo planificado y articulado	
3. Hacer partícipe al Consejo Escolar, - de carácter consultivo - de las principales decisiones de la institución educativa.	Reuniones trimestrales del Consejo Escolar. Análisis y evolución de los resultados del SIMCE. Conocimiento del PEI. y reglamento de convivencia.	Consejo Escolar participa totalidad decisiones de la institución. .
4. Fortalecer las alianzas estratégicas con diversas instituciones	Convenios de ayuda mutua con agricultores y empresas (prácticas de aprendizaje y prácticas profesionales). Convenio con Universidad de Talca (prácticas, charlas, asesorías. Convenio con U. Santo Tomás (insumos, charlas, continuidad de estudios) Convenio con C.F.T San Agustín (charlas, continuidad de estudios). Redes de apoyo con Universidad de Talca, Universidad Católica, (red	Número de convenios de ayuda mutua con diversas instituciones.
	vinífera, red hortofrutícola), para capacitación y recursos tecnológicos. Red	

	Liceos Técnicos Profesionales (Director, Jefes Técnicos, Orientación). Red Liceo preferente	
5. Diseñar e implementar un proyecto curricular de la institución.	Articulación curricular del plan general con el plan diferenciado. Atención a la diversidad (P. Integración y Taller de Integración Laboral). Implementación de una nueva especialidad.	Número de acciones derivadas del Proyecto Curricular implementadas para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.
6. Optimizar el clima organizacional a través de la implementación de diversas acciones.	Jornadas de análisis del reglamento interno. Reformulación del manual de convivencia escolar. Funciones y Roles de los funcionarios. Incorporación de la mediación de conflicto (constitución de equipo mediador y acciones relevantes). Acciones implementadas para mejorar el clima organizacional.	Normas de convivencia consensuadas e implementadas en el liceo.

<p>7. Gestionar y distribuir los recursos educativos diligentemente para alcanzar logros educativos en forma eficiente y de calidad.</p>	<p>Definición de competencias profesionales (integrantes de la comunidad educativa) Apoyo al fortalecimiento del desempeño de los funcionarios.</p> <p>Implementación de recursos materiales acordes a las necesidades y requerimientos de los diferentes estamentos.</p> <p>Evaluación del desempeño de las funciones de los integrantes</p>	<p>- Recursos humanos disponibles e idóneos.</p> <p>- Stock de recursos materiales para el funcionamiento de la Institución.</p>
<p>8. Evaluar el grado de satisfacción de la comunidad educativa para el servicio educativo brindado.</p>	<p>Jornadas de análisis de rendimiento de pruebas estandarizadas (SIMCE, P.S.U.).</p> <p>Análisis de las eficiencias internas de la Institución (Aprobados, retirados, reprobados).</p> <p>Revisión del No de alumnos egresados y titulados en los 3 últimos años.</p> <p>Inserción laboral de los alumnos titulados.</p>	<p>Porcentaje de la comunidad escolar conforme con el servicio educativo brindado por el liceo.</p>

	No de estudiantes en continuidad de estudios superiores. Aplicación de instrumento evaluativo a la comunidad educativa.	
9. Evaluar el logro de objetivos institucionales.	Evaluación semestral de los objetivos institucionales. Análisis de situaciones críticas. Formulación de acciones remediales.	Periodicidad de aplicación de instrumentos para evaluar el logro de objetivos institucionales.

AREA: GESTION CURRICULAR

Objetivo General: diseñar e implementar el proyecto curricular de la institución.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADORES
1. Formar un equipo técnico de apoyo, que estará liderado por la Jefe de UTP.	El equipo Técnico estará constituido por la Jefe de UTP y un docente, tendrán como función: Revisión del Libro de Clases. Revisión de Planificaciones. Organización de las actividades de los GPT.	Nº de estrategias implementadas por el Equipo técnico para mejorar la gestión curricular.

	<p>Organizar Jornadas de Planificación de la Enseñanza.</p> <p>Análisis de los Resultados del SIMCE. Evaluación de la implementación y cobertura curricular.</p>	
<p>2. Desarrollar el trabajo técnico de los GPT.</p>	<p>Temas a tratar en los GPT:</p> <p>Diseños de Enseñanza</p> <p>Análisis didáctico</p> <p>Pauta consensuada de observación de clases.</p> <p>Marco para la buena enseñanza. Metodologías de Enseñanzas.</p> <p>Objetivos fundamentales transversales, vinculados con el PEI.</p> <p>Diseños de la clase.</p> <p>Perfiles de egreso y profesional.</p> <p>Prácticas de terreno de los cursos de Especialidad</p> <p>Progresión de los contenidos.</p> <p>Teoría de los aprendizajes.</p>	<p>Porcentaje de docentes que participa activamente en los GPT.</p>

<p>3. Realizar una discusión técnico pedagógico sobre el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, para llegar a consenso sobre la calidad de la educación impartida por el liceo.</p>	<p>Jornada de Análisis del marco curricular, del Proyecto de JEC, del Proyecto Integración, de las Formación Diferenciada, de la Formación General y de la atención a la diversidad. (NEE y potencialidades de los estudiantes). Integración de los Padres y Apoderados al proceso educativo.</p> <p>Apoyo Pedagógico de los alumnos internos. Definición de conceptos pedagógicos; procesos, enseñanza, aprendizaje, etc.</p> <p>Roles de la comunidad educativa en el proceso de Enseñanza Aprendizaje.</p>	<p>Nº de instrumentos aplicados para realizar seguimiento y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje.</p>
<p>4. Reformular el Reglamento de Evaluación.</p>	<p>Revisión de los Dctos. de Evaluación y Promoción; 112/99, 83/00.</p> <p>Formar equipos de trabajo, para la revisión conceptual de evaluación; diagnóstica y formativa, de procesos y sumativa.</p>	<p>Porcentaje de docentes participantes en la reformulación del reglamento de evaluación.</p>

	<p>Revisión de Procedimientos evaluativos e instrumentos de evaluación.</p> <p>Elaborar el Reglamento de Evaluación.</p>	
--	--	--

<p>5. Evaluar la implementación curricular.</p>	<p>Revisión del diseño de enseñanza.</p> <p>Supervisión en el aula.</p> <p>Revisión de los libros de clases.</p> <p>Entrevista con los Profesores.</p> <p>Refuerzos positivos a los Profesores.</p> <p>Jornada de reflexión y análisis de la cobertura curricular.</p>	<p>Nº de instrumentos aplicados para realizar seguimiento y evaluación de la implementación curricular.</p>
---	--	---

AREA: CONVIVENCIA ESCOLAR

Objetivo General: optimizar el clima organizacional a través de la implementación de diversas acciones de convivencia.

<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p>	<p>ACCIONES ESTRATEGICAS</p>	<p>INDICADORES</p>
<p>1. Elaborar el reglamento interno teniendo como base las políticas de convivencia educacional</p>	<p>Jornadas de análisis del reglamento interno Reformulación del manual de convivencia escolar Constitución del equipo mediador de conflictos Revisión de roles y funciones del personal del liceo</p>	<p>Porcentaje actores comunidad escolar que participan en la elaboración del reglamento interno.</p>
<p>2. Optimizar la convivencia entre profesores y asistentes de la educación</p>	<p>Creación del comité de bienestar Realización de actividades de convivencia y recreativas, encuentros deportivos, celebraciones y eventos familiares</p>	<p>Número de acciones diseñadas e implementadas para optimizar la convivencia escolar al interior del liceo.</p>
<p>3. Fortalecer el centro de padres y apoderados como un ente de apoyo al proceso educativo</p>	<p>Reunión de evaluación del rol del centro de padres y apoderados. Planificación de jornadas de trabajo con el Centro de Padres con temas de</p>	<p>Nº de Jornadas realizadas con participación C.G.P . y A. para orientar sobre el rol de</p>

	<p>hábitos de estudio, formación de los hijos, normas de comportamiento.</p> <p>Taller de rescate de tradiciones culturales; invitación a padres.</p>	<p>la familia en el proceso educativo de los hijos.</p>
<p>4. Diseñar acciones que vengán en apoyo de la formación personal y aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>Implementación de Programa CONACE “Yo decido” Atención oftalmológica, dental. Información y postulación a becas.</p> <p>Taller de Apoyo en lenguaje y matemáticas. Taller artístico y T. deportivo. Eventos rescatando las tradiciones campesinas; concurso de payas, “volantinada”, comidas típicos, campeonato de rayuela.</p>	<p>Nº de programas y talleres implementados para mejorar la formación personal y el aprendizaje de los estudiantes.</p>
<p>5. Fortalecer el Centro General de Alumnos para formar líderes juveniles</p>	<p>Presentación de candidato al Centro general de Alumnos con plan de trabajo. Elección democrática de directiva</p>	<p>Porcentaje de alumnos y alumnas del liceo que participa y se compromete con el diseño e</p>

	<p>de Centro General de Alumnos.</p> <p>Charlas de liderazgo y emprendimiento.</p> <p>Compartir iniciativas con otros centros de alumnos de la provincia.</p> <p>Organización del Consejo de curso.</p>	<p>implementación de iniciativas juveniles.</p>
<p>6. Reformular programa de orientación</p>	<p>Evaluar programa de orientación existente.</p> <p>Reformulación de programa de orientación.</p> <p>Talleres con profesores jefes a trabajar unidades de orientación (considerar valores del PEI).</p> <p>Aplicación de Plan de Orientación Vocacional</p>	<p>Porcentaje de docentes que participan en el diseño de actividades del Programa de Orientación</p>
<p>7. Implementar normas de higiene y seguridad</p>	<p>Realización de Ensayos del plan de seguridad Alicia Cooper. Distribución de señaléticas de seguridad en el Liceo.-</p> <p>Formación de brigada ecológica.</p>	<p>Nº de ensayos anual del plan de seguridad.</p> <p>Porcentaje de alumnos y alumnas del liceo que participan en T. Agroec.</p>

	Apoyo a la mantención de áreas verdes por Taller Agroecológico.	
--	---	--

AREA RECURSOS:

Objetivo General: coordinar la gestión de recursos humanos y financieros, en beneficio de la calidad de la educación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADORES DE RESULTADOS
1. Mejorar sustancialmente la distribución de los recursos básicos educativos, como soporte fundamental, para alcanzar procesos educativos de calidad.	Gestión oportuna de recursos desde el DAEM. Implementación de recursos materiales, acordes a las necesidades y requerimientos de los diferentes estamentos. Plan de seguimiento y evaluación de utilización y mantención de los	Distribución óptima de recursos materiales.

	recursos. -Solicitud de administración delegada.	
2. Reparar y remodelar dependencias del Internado y del Liceo, dando respuestas de confort a las necesidades y demandas del alumnado.	<p>Postulación Proyecto P.M.U.</p> <p>Mantenión de higiene y sanidad de Internados y Liceo.</p> <p>Disposición de stock de recursos materiales de aseo.</p> <p>Mantenión y limpieza de espacios educativos.</p>	Nº de dependencias del Liceo e Internado, reparadas y en buen estado.
3. Capacitar al personal docente y no docente, de acuerdo a la normativa y demandas de la Comunidad Escolar.	<p>Plan de capacitación de personal asistentes de la educación, apoyados por el DAEM.</p> <p>-Perfeccionamiento Docente entre pares, del Plan General y Plan Diferenciado.</p> <p>Diagnóstico de necesidades de formación de Docentes y Asistentes de la Educación, en función de los objetivos y metas institucionales.</p> <p>Participación en redes de apoyo.</p>	Porcentaje de Docentes y de Asistentes de la Educación que participan en cursos de capacitación.

4. Evaluar el desempeño del Personal de la Institución.	Evaluación del Desempeño Docente. Evaluación del desempeño Directivo. Evaluación Desempeño Asistentes de la Educación. Reconocimiento al Desempeño Profesional.	Porcentaje de Directivos, Docentes y Asistentes de la Educación, que participan en procesos de evaluación periódica.
---	--	--

AREA RESULTADOS:

Objetivo General: desarrollar diversos proyectos de mejoramiento educativo, que incidan en los resultados académicos de los estudiantes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADORES
1. Elaborar un Proyecto de Mejoramiento Educativo para mejorar los resultados SIMCE obtenidos por	Análisis de resultados SIMCE (período 1998-2006), a cargo del Consejo Escolar. Elaboración de un Proyecto de Mejoramiento Educativo, con énfasis en: a) Aplicación	Porcentaje de docentes que participan en el diseño e implementación de estrategias de

<p>los y las estudiantes del liceo.</p>	<p>de estrategias metodológicas diversificadas.</p> <p>b) Elaboración de ítems de pruebas estandarizadas, basadas en el marco curricular.</p> <p>c) Realización de ensayos prueba SIMCE. d) Charlas de docentes con experiencias exitosas en el aula, que atienden a alumnos vulnerables.</p> <p>e) Evaluación de las estrategias.</p>	<p>mejoramiento educativo.</p>
<p>2. Evaluar el grado de satisfacción de la comunidad escolar por el servicio educativo brindado.</p>	<p>Jornadas de análisis de la eficiencia interna de la Institución (aprobados, reprobados, retirados)</p> <p>Elaboración y aplicación de encuesta sobre el servicio educativo.</p>	<p>Porcentaje de satisfacción de la comunidad escolar por el servicio educativo recibido.</p>
<p>3. Elaborar catastro de egreso, titulación e inserción laboral de los estudiantes.</p>	<p>Elaboración de catastro.</p> <p>Aplicación de encuesta sobre inserción laboral en empresas.</p> <p>Seguimiento de alumnos/as que continúan estudios superiores</p>	<p>Porcentaje de alumnos egresados, titulados e insertos en el campo laboral.</p>

EVALUACION DEL PROYECTO EDUCATIVO

a) Proceso de Evaluación:

Resultado esperado del PEI: Mejorar los aprendizajes y formación técnica y personal de los alumnos en su contexto.

Procedimiento de evaluación: Pruebas orales, escritas, trabajos, disertaciones, exposiciones, observaciones directas, lista de cotejo, encuesta de apreciación.

Momento o Periodicidad de la evaluación: Evaluación de proceso, preguntas y respuestas en forma diaria, semanal, semestral y anual.

Responsable de la Evaluación: Dirección, Unidad Técnica, Profesores.

b) Uso de los resultados de la Evaluación:

A quién se informará: Alumnos, Padres y Apoderados, Consejo de Profesores, Daem y Deproe.

Cuándo se informará: Permanentemente, semanalmente, mensualmente, trimestralmente, anualmente.

De qué forma se informará: Evaluación formativa, informe al hogar, informe escrito, informe verbal.

Con qué propósito se usará la Evaluación: Para ver el estado de avances de los aprendizajes, para retroalimentar, para tomar nuevas estrategias y para buscar caminos de solución a las problemáticas de aprendizajes.

c) Evaluaciones a efectuar:

Diagnóstica. Inicio del año escolar.

De Proceso. A través de Informes mensuales y semestrales:

a) Establecer un recuento total de los diferentes logros y costo de su realización.

b) Recopilar información con el fin de saber cómo se juzga la calidad del servicio realizado.

De Producto. Mediante:

- Análisis semestral de la internalización de los objetivos cognitivos y valóricos de las

Planificaciones.

- Auto evaluaciones a nivel de docentes y Alumnos

- Participación permanente de la totalidad del personal docente de la Unidad Educativa.

- Análisis de rendimientos semestrales por Subsectores de aprendizajes y/o módulos. - Análisis de rendimiento SIMCE, P.S.U.

- Análisis de seguimiento de alumnos egresados.

Programación:

- Realizada en forma tal que confronte semanalmente, mensualmente, semestralmente y anualmente lo realizado con lo planificado, de manera que lo proyectado se vea permanentemente evaluado.

MONITOREO DE LA EJECUCION DEL PEI

AREA GESTIÓN CURRICULAR

Programa de Acción: “**MEJORANDO LA GESTIÓN CURRICULAR**” Proyecto
1: CONSTITUCIÓN DE UN EQUIPO TÉCNICO

I. Período de ejecución:

1. Inicio: marzo 2019
2. Término. Diciembre 2019

II. Destinatarios: Equipo Docente

III. Fundamentación:

La Profesora Jefe Técnico, también desarrolla funciones como Orientadora y diez horas Aula, factores que inciden en el mejor desarrollo de la gestión curricular, por lo cual se hace necesario constituir un Equipo que permita generar espacios de reflexión pedagógica, seguimiento y evaluación de la implementación curricular.

IV. Objetivos:

1. Formar un Equipo Técnico liderado por la Jefe de U.T.P., para mejorar la gestión curricular.

V. Actividades:

VI. Cronograma:

Actividades	Responsables	No de horas	Recursos
Constitución del Equipo Técnico	Director	Jefe U.T.P. 25 hrs. Docente Becas y P.S.U. 5 hrs. Docente Apoyo Curricular 4 hrs.	Distribución de Carga horaria.

Actividades	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
-Información y Postulación a Becas y PSU.										
-Seguimiento y evaluación de compromiso de P. y Apoderados.		X		X						
-Revisión permanente de asistencia y rendimiento de los estudiantes.	X	X	X	X	X	X	X	XX	X	XX
-Comunicación permanente con los Padres, sobre avance o retroceso de estudiantes becarios.		X		X			XX	X	XX	

-Charlas de instituciones de educación superior sobre Carreras.		X		X	X		X	X	X		X		X
- Revisión del Libro de Clases. - Revisión de Planificaciones. -Organización de las actividades de los G.P.T.	X X	X X		X	X	X		X	X		X		X
- Organización de la Jornada de Planificación de la Enseñanza.													X
- Jornada de Análisis de los Resultados SIMCE					X								
- Seguimiento de la implementación curricular.								X	X			X	
- Jornada de Evaluación de la cobertura curricular y de los logros de aprendizaje									X				X

VII. Formas de seguimiento y Evaluación.

- a) Oficio de asignación de funciones
- b) Registro de acciones desarrolladas
- c) Participación en Jornadas de Trabajo

VIII. Observaciones.

PROYECTO 2: “REFLEXION PEDAGOGICA EN LOS G.P.T.”

I. Período de ejecución:

- 1. Inicio: marzo 2019
- 2. Término. Diciembre 2019

II. Destinatarios: Equipo Docente

III. Fundamentación:

Los bajos resultados académicos obtenidos por los estudiantes en la Prueba SIMCE y PSU, como también, la deserción escolar, requieren de una revisión de las prácticas pedagógicas, de la reflexión conjunta del proceso educativo y del diseño de estrategias a implementar en el aula, que permitan mejorar los resultados obtenidos por los estudiantes.

IV. Objetivo:

- 1. Desarrollar un trabajo técnico - pedagógico en los G.P.T.

V. Actividades y Cronograma:

Actividades	Responsables	No de horas	Recursos
-------------	--------------	-------------	----------

Organización de las temáticas a abordar en los GPT.	Equipo Técnico y Docentes.	2	Textos, Fotocopias.
---	----------------------------	---	---------------------

Actividades	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
- Elaboración de diseños de enseñanza - Ejercicios de análisis didáctico	X X	X X			X	X				
- Construcción de una Pauta de Observación de clases.			X							
- Análisis del marco para la Buena Enseñanza.			X	X						
- Metodologías de enseñanza - OFT vinculados con el PEI				X X	X		X			

- Organización de la clase										
- Discusión del PEI reformulado					X	X X	X			X
- Análisis de los perfiles de egreso y profesional.										
- Implementación										

Curricular. - Teorías del Aprendizaje										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

VI. Formas de seguimiento y Evaluación.

- a) Registro de acciones desarrolladas
- b) Participación en Jornadas de Trabajo

12. BIBLIOGRAFÍA

- Célis, M. (2011) Gestión de Recursos Humanos en la escuela: Un desafío permanente. En Fundación Chile. Recuperado de www.convivenciaescolar.cl 1-21.
- CEPPE (2009) Centro de Políticas y Prácticas en Educación. Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica Santiago, Chile. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación; 7.
- CEPPE (2010). ¿Cómo pueden influir los líderes escolares en los resultados de los estudiantes? *Notas para la Educación 1*, 1-4, Chile. Centro de Políticas y Prácticas en Educación.
- Eichholz, (2014). *La capacidad adaptativa*. Santiago, Chile. Editorial LID, capítulo 1-7.
- Fullan, M. (2010). Encuesta Directivos. *Instrumento de Autoevaluación Directivos*. Las fuerzas del cambio. (2002) Santiago. Fundación Chile.
- Fundación Chile. (2011). *¿Qué podemos hacer para mejorar?: Aplicación del Ciclo de Mejoramiento Continuo de Gestión Escolar. Manual para Diagnóstico Institucional y Diseño del plan de Mejoramiento*. Santiago. Fundación Chile.
- Greiner, Larry (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*.
- Hallinger, P. (2011). A Review of three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, SAGE Ed., 47 (2), 271-306.
- Mineduc. (2005). *Marco de la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño*. Santiago, Chile.
- Mineduc. (2012). *Orientaciones técnicas: Equipos directivos*. División de Educación General, Gobierno de Chile.

- Mineduc. (2013). Orientaciones técnicas para liderar el plan de mejoramiento educativo. Valente Limitada Ed. 1-8. Santiago, Chile.
- Mineduc. (2013). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Santiago, Chile. Consultado en http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf
- Mineduc. (2014). Orientaciones para sostenedores y directivos escolares. Plan de mejoramiento educativo, nuevo enfoque a 4 años. Consultado en http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/File/2014/PME%20DOC%20N1%20VF_2014.pdf
- Murillo, F., & Krichesky, G. J. (2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, REICE*.
- Leithwood, Keith (2009). Liderazgo Educativo: Un desafío compartido. Ponencia, Fundación Arauco.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of different sources of leadership on student engagement in school. London. *Leadership for Change and School Reform*.
- Weinstein, J. & Muñoz (2012) *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?* Chile. Salesianos impresores SA.
- Sandoval, Carlos (2010). *Crear valor con las personas*. Santiago, Aguilar.
- OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. (L. V. Gilda Moreno, Ed.).
- Organización para la cooperación y el desarrollo Económico OCDE.
- Unesco. (2006). Bases del liderazgo en Educación. Ed. Cuadra.