



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Y Plan De Mejoramiento Educativo

Liceo Herbert Vargas Wallis

Profesor guía:

Pedro Rosales

Alumno (s):

Claudio Patricio Venegas Herrera

Santiago - Chile, Marzo de 2018

Índice

Índice	2
Abstract	3
Introducción	4
Marco Teórico	6
Dimensionamiento del establecimiento	26
Análisis PEI	40
Autoevaluación Institucional	46
Implementación de Planes	48
Implementación Curricular	54
Análisis de Resultados	56
Conclusiones de la Autoevaluación Institucional	61
Planificación Estratégica	63
Fase Anual	70
Implementación	77
Seguimiento	80
Bibliografía – Referencias	84

Abstract

En el presente informe se presenta en detalle las actividades realizadas en la tesis “Elaboración y reelaboración del plan de mejoramiento educativo con enfoque inclusivo del Liceo de Adultos Herbert Vargas Wallis”.

El informe fue elaborado por Claudio Patricio Venegas Herrera con el fin de entregar un reporte al establecimiento educacional del estudio realizado, recogiendo aquellos antecedentes que se consideraron más relevantes durante su desarrollo. Además, se utilizó la información proporcionada y sus conclusiones se limitan a la información disponible para su ejecución.

La presentación de este informe tiene los siguientes objetivos:

- Presentar los aspectos teóricos y prácticos considerados en la actividad de estudio
- Entregar un reporte al establecimiento educacional de los resultados alcanzados.
- Analizar la experiencia y sus resultados considerando las oportunidades de mejora que sea pertinente contemplar en función a las fortalezas y debilidades detectadas en el desarrollo de la actividad.

I. Introducción

«El mejoramiento de la calidad de las escuelas no es fruto de la simple implementación de nuevas políticas, programas de reestructuración organizacionales o cambios en las prácticas docentes, sino más bien de que las escuelas puedan ser organizaciones que aprenden de forma continua, donde sus miembros se involucren en ciclos de mejoramiento permanentes, analicen sus progresos y resultados, y donde el cambio esté alineado con una visión compartida de los objetivos » (Anderson, 2008, p. 177).

La Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media, tiene como propósito asegurar la equidad frente a los procesos educativos, entendida como que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Esta ley impactará en la educación formal mediante un conjunto de políticas, estándares, indicadores, evaluaciones y mecanismos de apoyo y fiscalización a los establecimientos, para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta que tiene como foco que los establecimientos se orienten hacia el proceso de mejora continua, es decir, que avancen a la instalación, mejoramiento, consolidación y articulación de prácticas institucionales y pedagógicas generando procesos de calidad, que forman parte de las áreas y dimensiones de la gestión institucional, con el fin de alcanzar mejores logros en los aprendizajes de los estudiantes.

“En cada escuela se ponen en práctica, a lo largo del tiempo, acciones, decisiones y formas de trabajo que van perfeccionando los procesos y permiten lograr cada vez mejores resultados.”

(Vanni, 2015, p.11) Para avanzar en el desarrollo de prácticas y procesos de calidad, es necesario que los establecimientos educacionales transiten por un “ciclo anual de mejoramiento continuo”, entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados de manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica.

La planificación del PME es el proceso estratégico de diseño y ordenamiento de las diferentes iniciativas de mejoramiento continuo que espera realizar el establecimiento, a partir del nivel de calidad en que se encuentre cada área.

Durante este proceso damos un acompañamiento en donde se identifican las debilidades y fortalezas de los resultados arrojados en el diagnóstico, creando instancias reflexivas y críticas en torno a la importancia de los objetivos y metas que se deben establecer para generar un ciclo de mejora continua, para así alcanzar logros en los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo, en esta instancia se puede elaborar o reelaborar el PME del establecimiento.

Es relevante señalar que durante el proceso de planificación del PME, se elaborarán objetivos, metas y acciones con foco en la inclusión.

De esta forma, permitió la “Elaboración y reelaboración del plan de mejoramiento educativo con enfoque inclusivo del Liceo Herbert Vargas Wallis” con la respectiva vinculación al proyecto educativo institucional en relación a sus sellos, políticas y estrategias de cambio, objetivos fundamentales y específicos, misión y visión, objetivos estratégicos y, finalmente, para el monitoreo de la implementación anual para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Marco teórico:

Parte I: Las claves del mejoramiento escolar sostenido

Principales resultados

El análisis transversal permitió identificar un conjunto de factores que consideramos claves para comprender a qué se debió que estas escuelas mejoraran su desempeño durante la década pasada, que agrupamos en 4 grandes dimensiones.

1. Más allá de la escuela el mejoramiento escolar en contexto

Los procesos de mejoramiento de las escuelas estudiadas siempre presentan un fuerte componente endógeno, pero no son autónomos del contexto. En los casos estudiados observamos 4 factores de contexto que pueden impulsar o dificultar de manera significativa sacando provecho de lo que consideran recursos y oportunidades, e intentando inhibir el efecto negativo de lo que perciben como amenazas o limitaciones para el trabajo escolar.

En primer lugar respecto al rol en el mejoramiento que juegan las familias encontramos una importante heterogeneidad, pero en casi todas las escuelas observamos un cierto sentido de comunidad y pertenencia que predisponía favorablemente a las familias ante los requerimientos escolares; en un nivel más exigente, dos tercios de las escuelas además mantenían una fluida comunicación con las familias y promovían su participación en actividades complementarias; y en alrededor de un tercio habían desarrollado con éxito diversas estrategias para involucrar activamente a las familias en el proceso educativo.

En segundo lugar, los sostenedores contribuyen a generar las condiciones para hacer el mejoramiento de las escuelas más probable, pero no es posible inferir que el sostenedor haya sido un factor clave en el mejoramiento, aunque sí parece haber tomado medidas para hacerlo viable y sostenerlo en el mediano

plazo. En casi todas las escuelas públicas, han ido entregando crecientes grados de autonomía a los directores, traspasándoles en la práctica muchas decisiones de inversión de recursos, selección de personal docente, y gestión de proyectos, a partir del mejoramiento de los resultados de las escuelas. Por otro lado, en las escuelas que son emprendimientos individuales o familiares, su desafío ha sido como constituir profesionalizar la gestión y no depender excesivamente de sus docentes-propietarios.

En tercer lugar, los contextos locales donde se sitúan las escuelas sociales son en general sectores de pocos recursos y de familias pobres o de ingreso medio. Sin embargo, las escuelas estudiadas han encontrado en el contexto local muy desiguales niveles de dificultad para iniciar y sostener sus procesos de mejoramiento. Mientras algunas se han beneficiado de cierto prestigio local y procesos de autoselección de las familias, otras han debido enfrentar las dificultades de comunidades muy empobrecidas, así como en particular las escuelas municipales el estigma institucional de la educación pública.

Finalmente, las políticas educacionales han sido muy importantes en las escuelas pero la mera presencia de estas no ha sido suficiente para gatillar y sostener los procesos de mejoramiento; esto ocurre sólo cuando ellas encuentran las condiciones internas apropiadas en las escuelas, en especial las capacidades de liderazgo. Dos políticas han sido especialmente relevantes: el SIMCE y más recientemente la subvención educacional preferencial (SEP). El SIMCE en algunas escuelas ha sido un hito gatillante de sus procesos de mejoramiento y en otras elemento motivacional positivo, así como instrumento para orientar y monitorear los procesos de mejoramiento. Sin embargo, también observamos en algunos casos consecuencias no deseadas a SEP ha sido relevante, no tanto para gatillar sino para sostener y proyectar los procesos de mejoramiento escolar.

2. Los desafíos institucionales del mejoramiento escolar En el estudio se identifican tres factores de la gestión institucional relevantes para comprender los procesos de mejoramiento de estas escuelas.

En primer lugar, casi todos los casos muestran que uno de los principales iniciadores y/o motores de los cambios y el mejoramiento de las escuelas han sido sus directivos. Los directivos de la mayoría de las escuelas tienen una alta legitimidad y validación de su liderazgo de frente a los actores escolares, tanto respecto a la conducción de la escuela como en el plano técnico pedagógico. Son directivos que (re)construyen y transmiten a la comunidad escolar un propósito moral y una clara visión global hacia dónde quieren conducir la escuela, logrando entusiasmar y comprometer a los actores, teniendo como foco principal el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje. Adicionalmente, una clave del éxito de su trabajo pareciera ser sus habilidades de selección y asignación de los docentes a cada curso y subsector. Otro elemento que sobresale es la capacidad de los directivos para coordinar los distintos ámbitos de las escuelas y las múltiples demandas internas y externas, evitando las interrupciones de las dinámicas escolares, ejerciendo Por último, una de las claves del mejoramiento, en especial del trabajo técnico pedagógico, fue la constitución de una dupla de liderazgo potente y cohesionada entre director y jefe de UTP. Sin embargo, estos elementos comunes son puestos en juego por los directivos de manera diferencial dependiendo del momento y nivel de desarrollo de cada escuela, es decir, es un liderazgo contextual y contingente. En los inicios de los procesos de mejoramiento, los directivos colocan mayor énfasis en la estructura escolar, como la redefinición de los roles, la disciplina, y la renovación de la cultura escolar, es decir un liderazgo más transformacional. En las etapas de mayor desarrollo de las capacidades institucionales de las escuelas, los directivos ponen mayor foco en las prácticas pedagógicas y el trabajo técnico colectivo de los docentes, así como en el monitoreo de los aprendizajes, es decir un liderazgo más pedagógico.

En segundo lugar, el mejoramiento de su efectividad ocurrió a la par de un enorme trabajo de constante innovación. Pero, estas escuelas no aceptan todas las propuestas ni ensayan todas las ideas que se les presentan, sino que las analizan crítica y colectivamente, y seleccionan aquellas que consideran tienen mayor probabilidad de mejorar los aprendizajes de sus estudiantes y son más adecuadas para sus desafíos actuales. En general estas escuelas no han seguido una sola propuesta, en una continua acumulación de pequeñas innovaciones y cambios.

Por último, los procesos de mejoramiento escolar estudiados han incluido un importante desarrollo de políticas de recursos humanos que tienden a compartir ciertos criterios comunes: i) mejores condiciones de trabajo especialmente avanzar hacia contratos indefinidos y jornadas completas; ii) el cumplimiento de responsabilidades profesionales básicas como el inicio puntual de las clases y una baja tasa de pérdida de clases; iii) la selección de profesores competentes como un proceso estratégico de la gestión de las escuelas; iv) la conformación de equipos docentes estables.

3. Cultura y motivación La dimensión subjetiva del mejoramiento escolar Una característica generalizada de los casos de mejoramiento escolar estudiados es la relevancia que ha tenido la dimensión subjetiva: en especial la cultura y la motivación que funcionan como aliciente y refuerzo permanente de los procesos de mejoramiento. Las escuelas estudiadas tienen en común una cultura compartida, entendida como un conjunto de significados sobre la escuela, la profesión docente y los estudiantes, y de experiencias comunes. Típicamente, las escuelas estudiadas procuran transformar esta identidad en un compromiso por el mejoramiento, haciendo a sus miembros sentirse responsables por la proyección del trabajo colectivo. Estos relatos comunes tienden a girar en que las distingue. Cuando estos relatos se refieren a la identidad de la escuela, hemos identificado tres tipos de contenidos: i) calidad como excelencia; ii) calidad como educación integral; iii) ser la única oportunidad, compromiso social como misión educativa.

Cuando se articula en torno a la forma de hacer las cosas también identificamos tres tipos de contenidos principales: i) espíritu de trabajo en equipo; ii) altas expectativas que movilizan a los docentes; iii) trabajo mancomunado en la escuela, con los estudiantes y sus familias. En las escuelas estudiadas existe una experiencia común entre los actores, que está marcada por una subjetividad positiva en torno al trabajo y a la reflexión compartida, que puede ser caracterizada en tres valores: sentido de pertenencia, orgullo y compromiso. Por otro lado, esta cultura compartida tiene un conjunto de expresiones -a la vez causas y efectos- que de manera sinérgica, potencian la cultura escolar. Las dos más destacadas son la alta autoestima de alumnos y docentes, y la convivencia escolar. Las escuelas estudiadas poseen en general una buena convivencia y un buen clima de aula, siendo la percepción transversal que no existen mayores conflictos, sino más bien un clima de mucho respeto entre profesores y alumnos, y entre los estudiantes. En estas escuelas además se fomentan prácticas que favorecen un clima laboral positivo, un ambiente de confianza, comunicación y trabajo colaborativo, y los docentes consideran a la escuela como un espacio de desarrollo profesional y alta realización personal.

4. El núcleo del mejoramiento escolar La gestión técnico pedagógica En especial en las escuelas que han logrado un mejoramiento más avanzado, directivos y docentes valoran fuertemente en el apoyo y el aprendizaje mutuo entre docentes. Ellos creen que el principal factor de los avances hechos por la escuela, y sus posibilidades de proyectarlos hacia el futuro, es el trabajo colectivo y la reflexión conjunta, como una comunidad de aprendizaje profesional, lo cual se expresa en diversos aspectos.

El primero es la disposición al cambio de los docentes, a que es posible mejorar y lograr por sus esfuerzos que todos los estudiantes alcancen altos aprendizajes y desarrollo personal.

El segundo elemento es una responsabilidad colectiva sobre los logros y fracasos del establecimiento.

El tercer elemento es el reconocimiento de las propias debilidades y necesidad de apoyo de los otros, lo cual surge del clima de confianza que se genera en estas escuelas. Estos elementos se ponen en juego en instancias formales e informales, orientadas a la generación de una reflexión pedagógica entre los docentes, sobre sus prácticas de aula y los procesos de mejoramiento escolar. Entre los que sobresalen la transformación de los consejos de profesores en verdaderos talleres de reflexión y planificación, la articulación entre profesores que enseñan en distintos niveles, y la planificación conjunta por profesores que enseñan en cursos paralelos o en las mismas disciplinas.

Un segundo hallazgo son los cambios en la gestión curricular y pedagógica. La clave que conecta estos dispositivos de planificación, monitoreo y evaluación de la enseñanza con el mejoramiento escolar es que se usen para definir estrategias remediales para estudiantes y profesores, como parte de una evaluación formativa. Todas las escuelas han incorporado diversos sistemas de planificación de clases, las cuales son revisadas y retroalimentadas a los docentes. Por otro lado, respecto de la organización de la enseñanza, el cambio más significativo y extendido, es la especialización de los profesores en el primer ciclo. Otra estrategia es la intensificación del monitoreo de la implementación curricular y del currículum logrado, incorporándose de manera muy extendida en especial en las escuelas con mayor desarrollo la observación de las clases y las pruebas de nivel comunes. Por otro lado, en la mayoría de las escuelas se observa una importante gestión guiada por datos, en lo que ciertamente los resultados del SIMCE son analizados en profundidad, pero prácticamente en todas las escuelas el SIMCE es complementado con otros instrumentos, que típicamente consisten en la aplicación trimestral o semestral de pruebas comunes por nivel y subsector. Los resultados de estas evaluaciones de aprendizaje se utilizan ampliamente para detectar avances e insuficiencias en la cobertura curricular y los

logros de aprendizaje, a partir de lo cual se hacen ajustes y se definen estrategias de apoyo a los estudiantes y docentes con mayores dificultades. Por otro lado, en relación a la enseñanza en el aula, se advierte una alta heterogeneidad entre las escuelas. Sin embargo, es generalizado que los profesores mantienen un clima al interior del aula de tranquilidad y respeto de los alumnos, que el inicio de las clases no demanda al profesor mucho tiempo, y que no se interrumpen frecuentemente el desarrollo de la clase, Asimismo, los docentes intenta una alta estructuración de las clases. Sólo en algunas escuelas de nivel más avanzado los docentes logran altos grados de motivación de los estudiantes, para lo cual utilizan estrategias diversas e implementan estrategias de diferente nivel de complejidad para monitorear y abordar la diversidad del nivel de aprendizaje de sus estudiantes.

Finalmente, en todas las escuelas se observa una preocupación por la equidad en los resultados de aprendizaje de sus estudiantes por lo cual han probado y desarrollado diferentes procedimientos de identificación temprana y apoyo diferenciado para los estudiantes que presentan mayores dificultades en el aprendizaje dejando de ser una acción aislada y pasando a ser parte de una política institucional. La estrategia más extendida entre las escuelas son los talleres de reforzamiento o remediales, que proporcionan apoyo adicional a los estudiantes que no alcanzan los aprendizajes esperados y en el caso de los estudiantes que enfrentan dificultades más complejas (sociales, emocionales) se han constituido o ampliado significativamente equipos psicosociales o multidisciplinarios.

En conclusión, los procesos de mejoramiento escolar observados son multidimensionales y combinan cambios en diferentes aspectos del trabajo escolar. Ciertamente estos casos comparten ciertos patrones o claves de mejoramiento, pero no se presentan en todas las escuelas ni se manifiestan en ellas de la misma forma. Las escuelas que logran trayectorias de mejoramiento sostenido son un recurso preciado para el sistema escolar, por eso es un desafío

tanto apoyarlas como aprender de ellas, de manera de continuar haciendo sustentables sus logros y orientar con su experiencia a los otros establecimientos.

Parte II: Liderazgo

“Se han acabado los días de un Director(a) como líder solitario. Ya no pensamos que un solo administrador puede servir como líder instruccional a una escuela entera sin la sustancial cooperación de otros educadores”

(Elmore, 2000; Lambert 1998; Olson 2000; Spillane, Halverson & Diamond 2001)

Reflexión bibliográfica en función de liderazgo y gestión educativa.

“A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción. El líder a de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser capaz de actuar. El gran líder precisa a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.” R. Nixon.

El informe McKinsey (2008) señala que “La investigación sobre liderazgo educativo sugiere que sólo la enseñanza en clases influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo... La investigación demuestra que si no se cuenta con un director eficiente, las escuelas tienen pocas probabilidades de poseer una cultura con altas expectativas o de esforzarse en pos de la mejora continua.”

Así como Volante cita a Marzano, Waters y Mc Nulty, quienes destacan la variable liderazgo del director “como un catalizador que potencia la influencia organizacional sobre el rendimiento de los estudiantes.” (2005) también lo corrobora Juan Casassus (2003), al exponer que los niños que van a escuelas

donde los directores ejercen un liderazgo positivo, tienen un promedio de notas, de 5 puntos más que aquellos niños que no se encuentran en la misma situación.

“El papel del liderazgo directivo, junto con las atribuciones para ejercerlo, es clave para lograr las escuelas efectivas. Sin este liderazgo, la posibilidad de tener una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes es reducida. Diversos estudios muestran que contar con equipos directivos especializados, que se desempeñen como verdaderos líderes de proyectos educativos, es fundamental para mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos” (OCDE 2006)

A diferencia de los autores anteriores el “Marco para la Buena Dirección”, si bien destaca la importancia de dirigir, esta es entendida “más que a la figura de una sola persona, al conjunto del equipo directivo. Es impensable que una sola persona pueda gestionar una organización educativa, considerando las diferentes dimensiones y ámbitos que las áreas del Marco para la Buena Dirección señalan.”

Lo que sí se reconoce, es la responsabilidad fundamental e ineludible del cargo; respecto a esto, se deduce que el lector entiende por liderazgo la responsabilidad de tener que ser él quien tome todas las decisiones. Ya que el Marco explícita y promueve “una cultura de liderazgo colectivo, participativo y democrático”, quitando cierta importancia al rol del director como líder, que a nuestro parecer puede ser confundido o mal interpretado, ya que un buen director debe ser un buen líder, un guía que en algunas oportunidades deber ser capaz de tomar decisiones solo, por el bien de la comunidad educativa, requiriendo en ciertas ocasiones algún grado de dureza; saber cuándo mostrarse firme y cuando utilizar maneras más directas de guiar o influir. (Goleman, 1998)

Con respecto a lo anterior, es importante resaltar que para Goleman cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto aplica sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye en general, aproximadamente dos

tercios de los componentes para un buen desempeño, pero en el caso de los líderes sobresalientes puede llegar a un 80% o más.

Si bien es cierto, en Chile el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y Marco para la Buena Dirección, están enfocados en mejorar la calidad de liderazgo directivo, en nuestra opinión carecen de herramientas para desarrollar las habilidades necesarias, que conducen a un buen desempeño de éstos, ya que se limitan a un listado de criterios y/o habilidades que los directivos o “futuros directivos” deberían dominar. Más se asemejaría a un manual o “check list” en el que el lector debe tener la capacidad de autoevaluarse y chequear cuales son las cualidades que tiene o carece; en tal escenario, si su autoevaluación arrojase un déficit en alguna de las áreas, este “manual” no posee la capacidad de entregar dichas competencias, ya que no podemos intentar explicar el “saber hacer” educativo a través de un manual basado en el modelo económico.

“Cuando el criterio de validez del saber se define en términos de verdad, la disciplina que predomina en el campo del saber es la epistemología; cuando los productos del conocimiento se construyen en un insumo y resultado de proceso productivo, la economía se comienza a ocupar del saber, es decir de su valor, de las condiciones de su producción, difusión y uso, etc.” (Tenti Fanfani, 2001)

En efecto, el saber o conocimiento es un bien, pero a diferencia de otro tipo de bienes, en ocasiones la transferencia de este no es tan simple. En este caso, debemos hacer la diferencia entre el saber como producto (el que puede ser transferido y usado por otros) y el saber como medio de producción, es decir, como capacidad cognitiva y social para producirlo. Dicho de otra forma, el saber como producto es más público que el saber como capacidad de producir conocimientos (Stehr N., 2000)

A pesar de percibir el saber hacer y relacional, como un saber tan privado y difícil de adquirir y transferir, a largo plazo se adquiere, por ejemplo a través de la relación maestro-aprendiz. (Tenti Fanfani, 2001).

Por consiguiente, las citas anteriores vienen a confirmar nuestro parecer, en cuanto a que un conjunto de criterios no pueden ser la guía o referente para que un director cambie su desempeño de básico a destacado, por sólo leer un par de textos los directores no serán mejores directores. Deben pasar por un proceso de inducción, acompañado por un experto.

Tenti Fanfani manifiesta lo imprescindible de las relaciones sociales, como complemento del saber hacer, así como Volante cita a Rowan (1996) cuando se refiere a lo determinante de la variable liderazgo del director, para facilitar una cadena de influencias que aumente la efectividad al interior de las organizaciones educativas. Y que el mismo Volante lo representa como una red de relaciones.

En su texto Volante distingue el liderazgo transformacional, distribuido, y participativo, como los conceptos enfatizados en educación, Sevilla en un análisis realizado de las cortes 2005-08, destaca que en Chile se integran elementos de la dimensión de liderazgo instruccional y transformacional asociados a la elaboración, transmisión y manutención de metas y propósitos en las organización escolar con foco en los aprendizajes.

PARTE III: Contexto y problematización de la realidad educativa del Liceo de Adultos HVW.

El problema más frecuente en función del principio seleccionado es el tránsito de alumnos (en el mes de mayo fueron trasladados 150 y en julio 288 estudiantes por cambio de dependencia, libertad condicional, traslados intrapenitenciarios y castigos) porque entendemos el foco de la evaluación del aprendizaje como un proceso continuo. Entonces los docentes de Educación Básica y Media tienen que iniciar y nivelar en las asignaturas a los estudiantes que ingresan en distintos momentos del año y por otro lado, la heterogeneidad etaria y educacional de los alumnos nuevos. Más aún, se fijó como meta institucional 2016

elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y como indicadores de logro -entre otros puntos- el monitoreo y acompañamiento en el aula al docente por parte del equipo docente-directivo para ver que se cumplan dichas metas (PADEI, 2016).

De este modo, se llegó a la conclusión que aunque el contexto educativo no es modificable, se pueden introducir mejoras desde la perspectiva del profesor. Porque al trabajar con estudiantes privados de libertad de distintos niveles y edades, se necesita uniformar la intervención y establecer puntos de acuerdo en el equipo docente para aplicar estrategias pertinentes a la realidad carcelaria en función de cómo y qué tienen que aprender.

Principio 3: Es central a la actividad de aula

Pregunta inicial

¿Qué necesita el docente de educación básica y equipo PIE para desarrollar competencias que generen estrategias de enseñanza diferenciada, contextualizada y pertinente centrada en los estudiantes analfabetos del Liceo de Adultos Herbert Vargas Wallis?

Otra variable emergente en función del principio seleccionado se encuentra la evaluación para el aprendizaje y es donde enfocamos en la tarea del Núcleo Pedagógico de Elmore, los estudiantes analfabetos (90 de una matrícula de 820) presentan altos niveles de frustración debido al fracaso escolar/deserción/tránsito traumático en su niñez. Estos factores se acrecientan por la falta de autonomía de los estudiantes que repercute en la necesidad de trabajar en base a la instrucción, respondiendo a través de conductas mecanizadas dentro de la sala de clases. Lo anteriormente expuesto se evidencia en los procesos de lectoescritura que van desarrollando en aula, porque presentan una baja comprensión del carácter significativo de la palabra y una ausencia de relación coherente.

Estrategia y propuesta de gestión curricular orientada a superar los problemas

Para profundizar en el tema debemos precisar el concepto de “enseñanza diferenciada”: es un modelo de enseñanza práctica, cualitativa y centrada en el alumno, que se basa en el diagnóstico para proporcionar múltiples enfoques del contenido, proceso y aprendizaje a través de la interacción profesor-alumno general, grupal e individual.

Según la estrategia en función de la enseñanza diferenciada (Tomlinson, 2007) reestructuramos las prácticas pedagógicas en tres ejes:

1. Aprender a conducir una clase diferenciada:

Organizar un currículo centrado en información; observar y reflexionar sobre cada alumno, así como sobre el grupo; alentar a los alumnos a expresarse; diagnosticar las necesidades del alumno y diseñar experiencias de aprendizaje que respondan a los diagnósticos; compartir la responsabilidad de la enseñanza y el aprendizaje con los alumnos; mantenerse al tanto de la proximidad y el avance de los alumnos hacia metas personales y colectivas, organizar los materiales y el espacio, y crear una sensación de comunidad en el aula.

La clase diferenciada nos obliga a ver que las aulas deben ser espacios donde se pone en práctica nuestros mejores conocimientos de la enseñanza y el aprendizaje, y a tener siempre presente que ningún procedimiento es el mejor para estudiantes privados de libertad sino la suma y selección de acciones concretas que gatillen el resorte de aprendizaje de los alumnos.

2. El ambiente como una comunidad de aprendizaje:

Todos se sienten bienvenidos y contribuyen a que los demás sean bienvenidos; el respeto mutuo no es negociable; los estudiantes se sienten seguros en el aula; existe una perspectiva generalizada de crecimiento; el docente apunta al logro de

las expectativas; prevalece una nueva clase de equidad, y docente y estudiantes colaboran para lograr el crecimiento y logros mutuos.

Creemos que es un aspecto fundamental en el desarrollo del estudiante-interno, porque el docente crea el ambiente en el aula, establece protocolos claros de bienvenida y de interacción en la clase, asegurándose que cada alumno obtenga lo que necesita para crecer y lograr resultados satisfactorios, siendo empáticos, trabajando con alegría y demostrando afecto.

3. Planificar clases diferenciadas:

Por su destreza y comprensión del tema (aptitud); por su curiosidad y entusiasmo (interés), y si pueden realizarlas a su manera (perfil de aprendizaje).

Es el docente que planifica, conduce y crea el ambiente en el aula. Entonces es una gran responsabilidad y excelente ocasión para apoyar a los estudiantes privados de libertad a encaminar y dar paulatinamente sentido a sus vidas. Ahí se encuentra el centro del quehacer pedagógico, en dar la intencionalidad a las acciones.

Pregunta 2. ¿Qué tipo de racionalidades, prácticas, y gestión pedagógica son habituales en el Liceo de Adultos Herbert Vargas Wallis?

La lógica en el Liceo de Adultos Herbert Vargas Wallis se evidencia en función del Liderazgo cimentado a partir del año 2008 en que asumió la nueva Dirección con 2 directivos docentes, 7 profesores y 250 estudiantes.

El equipo directivo del liceo ha sido promovido de los profesores que han sido formados y proyectados en los últimos años sólo en clave de crecimiento de la institución porque en el 2016 hay 5 directivos, 35 profesores (incluido PIE), 3 profesionales no docentes y 780 estudiantes a la fecha. Esta situación se evidencia en la consolidación del proyecto y la instalación de procesos de mejora continua.

La racionalidad que emerge la enmarcamos en la forma de abordar el quehacer institucional -con foco en el liderazgo distribuido- en función del trabajo colaborativo (sin tensión individual porque el director cambió de escuela, quedando el Liceo con un equipo consolidado).

Escala técnica: Para poder establecer una diferencia entre gestión curricular y gestión pedagógica, lo primero que se debería definir es ¿Qué se entiende por currículum y qué se entiende por pedagogía? Si currículum se entiende como la selección de la cultura a transmitir a las nuevas generaciones y la pedagogía como una acción destinada a la reflexión sobre cómo se concretan las acciones educativas tanto a nivel de establecimiento como de aula, podemos intentar un primer acercamiento a una distinción entre ambas. Desde esa perspectiva, la gestión curricular podría apuntar a aquello que se va a enseñar y que el estudiante debe aprender. Se asocia con una serie de decisiones en función de habilidades y contenidos que se van a enseñar, tiempos asignados, énfasis, etc. En cambio la gestión pedagógica podría apuntar a una visión de más amplio espectro que la anterior, en términos no sólo curriculares sino también administrativos, instruccionales, diseño y en el cómo se va a implementar el currículum. En suma está asociada a cómo lograr que los estudiantes logren apropiarse de la selección curricular tanto a nivel de aula, a los dispositivos didácticos empleados, acompañamiento en el aula para la mejora de las prácticas pedagógicas, formas de trabajo y su vinculación al proyecto educativo institucional.

El tipo de gestión pedagógica en el ámbito de la gestión del currículum, en la organización y en las prácticas pedagógicas, se evidencia la tensión entre racionalidad administrativa v/s racionalidad pedagógica (Briones, 2014). El liceo funciona desde el punto de vista de cumplimiento formal de las metas de eficiencia interna como planificaciones, instrumentos de evaluación, reunión de consejos de profesores, reuniones de departamento y ciclos. Sin embargo, se encuentra en tránsito hacia una racionalidad pedagógica que se enriquece con el trabajo colaborativo institucionalizado por el equipo directivo: reuniones de departamentos

con foco pedagógico, jornadas de reflexión pedagógica, instalación del acompañamiento en aula, ejercicio de la co-docencia entre el profesor de educación básica y profesional PIE, elaboración de planificaciones, instrumentos de evaluación y seguimiento de los procesos pedagógicos de manera colaborativa. Bajo esta lógica la gestión pedagógica y el trabajo colaborativo en la acción docente es una práctica reflexiva, que desarrolla la autonomía y responsabilidades ampliadas, en función del tratamiento a la diversidad y el énfasis en las experiencias de aprendizaje que deben interactuar en un escenario en constante cambio y cuestionamiento.

Las orientaciones y estrategias a seguir se enmarcan en el proceso de mantener los equipos de trabajo porque en un recinto penitenciario se necesita construir escuela desde los actores, hacer partícipe a la comunidad y proyectar pisos de trabajo para desarrollar una cultura colaborativa que será monitoreando mes a mes:

Estrategia: Fortalecer el trabajo en equipo.

- Elaborar proyectos en equipo, haciendo partícipes a todos.
- Impulsar un grupo profesional de trabajo, dirigir y liderar reuniones en los departamentos de manera autónoma.
- Formar, proyectar y renovar el equipo pedagógico.
- Afrontar y analizar situaciones complejas, prácticas y problemas profesionales.
- Hacer frente a crisis o conflictos entre personas que son mayores por el contexto carcelario en que trabajamos (fenómeno del Burnout).

Entendemos la labor pedagógica como una construcción colectiva-colaborativa desde el planeamiento educativo, integrando las visiones de los docentes para uniformar criterios de intervención en la diversidad.

Pregunta 3: ¿Por qué es relevante integrar los conceptos de núcleo pedagógico y tarea educativa?

En una primera área de influencia Richard Elmore (2010) realiza planteamientos claves en relación a la gestión de calidad y liderazgo, considerando factores que evidencian reformas exitosas. Los factores son que las mejoras de los aprendizajes deben ser claramente medibles, cuantificables; deben producirse a escala, es decir, en una adecuada graduación; la variación de los resultados debe darse en un margen relativamente estrecho, con mínima dispersión de resultados; mayor acuerdo en las metas y mayor satisfacción de la institución.

En relación al núcleo pedagógico declara que:

“Nosotros sostenemos que sólo hay tres formas de mejorar los aprendizajes escolares: incrementando los conocimientos y habilidades de los profesores, incrementando el nivel de los contenidos impartidos a los alumnos y cambiando el rol de los estudiantes en el proceso didáctico. Estos tres forman lo que llamo el núcleo didáctico” (Elmore, 2010, p. 13).

Los docentes que se hacen cargo de sí mismos y toman enseñanzas de sus pares, son docentes que trabajan juntos, planifican sus clases en grupo, observan las clases de sus colegas y se ayudan entre sí para mejorar. Estos sistemas crean una cultura en las escuelas donde la reflexión colaborativa es una característica permanente de la vida escolar, lo que permite a los docentes desarrollarse continuamente, instando a una mayor preparación, profesionalismo y aprovechamiento del saber acumulado para el surgimiento paulatino de conocimiento pedagógico en función de dos aspectos centrales de la reflexión de Elmore: la capacidad predictiva (bajo la lógica de la junta médica) y la rendición de cuentas (en función de hacernos cargo de los procesos educativos y resultados de aprendizaje).

Si esta propuesta pedagógica se vincula con reflexiones y acciones concretas en el aula que orienten las estrategias de enseñanza-aprendizaje con estudiantes privados de libertad, es importante establecer una idea básica para lograr las metas educativas es fundamental que tengamos absolutamente claro dónde queremos que lleguen los alumnos como resultado de cada secuencia de aprendizaje. Ofrecer múltiples y variadas vías de aprendizaje es la marca distintiva del tipo de cualidad profesional que denota idoneidad. Nuestros estudiantes-cada uno de ellos- representan un mensaje que nunca podemos desoír para la práctica y el arte de enseñar.

Para el desarrollo de las estrategias el docente puede considerar elementos que maximicen su capacidad en el aula, como por ejemplo:

- Buscar cualidades positivas del estudiante con dificultades.
- No dejar que lo que anda mal estropee lo que funciona bien.
- El error es una oportunidad de aprendizaje.
- Preste atención a la relevancia: los estudiantes en general, y más aún los privados de libertad no consideran relevante lo que se estudia en la escuela, el docente debe explicitar día a día lo importante del estudio y aprendizaje logrado.
- Apunte al aprendizaje significativo: si los estudiantes no pueden aprender todo lo planificado, previsto y tratado, se debe asegurar que aprendan las ideas importantes y conceptos claves de la unidad tratada. Este enfoque ayuda a que el estudiante tenga una panorámica global del objeto de estudio y que será la base de futuros aprendizajes.
- Enseñar elevando el nivel: necesita que el docente conozca la forma de aprendizaje de los alumnos privados de libertad, para crear tareas con un grado de dificultad un poco mayor, de manera que lo aparentemente difícil pase a quedar al alcance de los estudiantes.

- Utilizar muchas vías de aprendizaje.
- Mirar con afecto: en un contexto carcelario de violencia, riesgo y situaciones traumáticas, refleja una aceptación incondicional del docente al estudiante-interno. Hay un proceso de desnaturalización de la realidad carcelaria, al pasar de ser un interno a un estudiante, y especialmente un ser humano.

VII. Consideraciones a partir del estudio de elaboración y reelaboración del plan de mejoramiento educativo con enfoque inclusivo.

1. Conclusiones

- “Las escuelas efectivas consideran que el principal factor de avance en las escuelas es la reflexión conjunta del equipo docente y directivo” (Bellei, 2014). Los tiempos de trabajo de reflexión en la comunidad son muy escasos por lo que presenta como desafíos gestionar acciones concretas con foco en lo pedagógico con los docentes y personal no-docente, proyectando la participación efectiva a partir del segundo semestre del año en curso.
- “Una de las claves de la sostenibilidad es la de tener líderes con una conducción clara, que se apoyen en las fortalezas institucionales y cuiden la cultura escolar “(Bellei, 2015). En el Liceo se evidencia el liderazgo con foco en lo pedagógico del Director que cautela la inclusión y atención permanente a la diversidad.
- Se evidencia un trabajo mancomunado de la comunidad porque se realizan acciones orientadas a la mejora de los resultados de aprendizaje con foco en la diversidad e inclusión, sin embargo, éstas prácticas para llegar a ser efectivas debe presentar una sistematización clara y precisa, sumado a una evaluación

permanente para la mejora en función de la eficacia y efectividad de los mecanismos de seguimiento.

- Se establece permanentemente conexión con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y replantea acciones asociadas al logro de los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes a través de un Modelo Pedagógico que considera la inclusión, convivencia escolar y atención a la diversidad.

2. Sugerencias, Oportunidades de mejora Institucional

- Se concluye que a partir de la reestructuración completa del PME se hace indispensable capacitación a los docentes en el Modelo DUA y Decreto 83.

- Se sugiere una asesoría con foco en lo pedagógico con el fin de orientar la transferencia efectiva del Modelo DUA en el aula para la mejora continua de los aprendizajes de todos los estudiantes.

- Se sugiere una asesoría que dé seguimiento al Plan de Mejoramiento Educativo en el tiempo para realizar calibraciones y ajustes que significarán un uso efectivo y pertinente de los instrumentos de gestión.

Dimensionamiento del establecimiento

El Liceo de Adultos Herbert Vargas Wallis se encuentra al Interior del Centro de Detención Preventiva Santiago Sur (ex Penitenciaría), ubicado en Calle Pedro Montt #1902, Comuna de Santiago.

La comunidad educativa del Liceo debe relacionarse activamente con los miembros de gendarmería de Chile en la mayoría de sus funciones, tanto educativas como extra curriculares, los funcionarios de gendarmería les proporcionan seguridad al interior del recinto.

Alumnos, docentes y administrativos del Liceo deben seguir el régimen interno de Gendarmería de Chile para así lograr un buen funcionamiento de las actividades desarrolladas al Interior del establecimiento educacional.

El edificio de nuestro actual Liceo albergó, en la década del 70, al Liceo que se encuentra en el Centro de Cumplimiento Penitenciario (CCP) de Colina 1, para atender internos de esa unidad. En dicha época, en la Cárcel Pública, funcionaba una escuela con 6 docentes y su director era el señor Herbert Vargas Wallis. Cuando se trasladó la que funcionaba en este edificio hacia Colina, la escuela de la cárcel Pública se trasladó hacia la Penitenciaría, dejando un anexo con 2 docentes.

Hasta noviembre de 1986 nuestra escuela F-91 funcionaba con 5 docentes y sólo en jornada de la tarde. En esa instancia asume la Dirección de manera subrogante el señor Luis Escobar Salazar, ya que fallece el Director titular, Señor Herbert Vargas Wallis, asumiendo luego la titularidad tras ser nombrado por la secretaría Ministerial de Educación.

Hasta que en el año 1987 se fijan los planes y programas para la educación básica de adultos en las escuelas penales”.

La educación es una oportunidad para quebrar la brecha de la pobreza y la marginación, es por esto, que dentro de los centros penitenciarios constituye uno de los factores más importantes para la rehabilitación y reinserción social de los internos, además de constituir un antecedente importante al momento de postular a beneficios intrapenitenciarios, de libertad condicional, solicitudes de indulto presidencial, entre otros.

Existen en nuestro país sobre cien unidades educativas en contexto de privación de libertad y una de ellas es nuestro Liceo de Adultos “Herbert Vargas Wallis”, que se encuentra ubicado en el Centro de Detención Preventiva Santiago Sur (Ex Penitenciaría de Santiago). Esta unidad penal es la que cuenta con la mayor cantidad de internos, superando los cinco mil, que presentan diferentes grados de compromiso delictual. Nuestro liceo, cubre un porcentaje estimado de un 20 % de la totalidad de los internos del penal. Es por esto, que se espera mejorar y optimizar los espacios para ampliar la cobertura. En estos momentos, se atiende a los internos de Comunidad Educativa Calle13, que colinda con nuestro liceo, donde solamente habitan internos estudiantes seleccionados por los profesionales de Área Técnica, con buena y muy buena conducta y que cumplen con el perfil adecuado para habitar dicha dependencia, además, se atiende a estudiantes en tránsito provenientes de Calle 9 que tienen como característica ser de aislamiento, con un régimen disciplinario estricto y dirigidas por la Pastoral Evangélica.

El Liceo tiene veintiocho cursos, de los cuales veintiuno son de educación básica y siete de educación media, con un estimado de 803 alumnos (dato final de matrícula año 2017), los cuales varían, debido al proceso interno, propio de un recinto penitenciario.

En el año 1990, la Dirección de Educación Municipal, envió un oficio que indicaba requisitos a las escuelas y liceos que hubiesen contribuido o hecho un aporte al quehacer y desarrollo del establecimiento. El docente José Montenegro,

buscó, investigó y envió los antecedentes solicitados. Tiempo después, a través de un oficio de la Dirección de Educación Municipal (DEM) con copia del oficio de Contraloría a la Escuela F-91, se le asignó el nombre de “Escuela Especial de Adultos Herbert Vargas Wallis”.

Cuando en esta Unidad existía la imprenta, se atendió a los internos trabajadores de ésta, en jornada alterna a su trabajo. Fue en jornada vespertina que funcionaba de 17:30 a 19:00 hrs.

En el año 1997, se solicita al Director en ejercicio, señor Carlos Oviedo Smith, habilitar una sala de clases en el sector de Módulos, para la atención de esos internos.

En el año 2005 asume como Director subrogante el señor Sergio Poblete Sanhueza, por traslado del Director titular, Señor Carlos Oviedo Smith, el cual logró, después de aproximadamente 10 años de conversaciones, la entrega del segundo piso del edificio, además de gestionar el cambio de Escuela Especial de Adultos F-91 Herbert Vargas Wallis a Liceo de Adultos Herbert Vargas Wallis, creando, además el ciclo de Enseñanza Media.

En mayo del 2007 se crea la Comunidad Educativa Calle 13, a la que los alumnos del Liceo son trasladados desde las diferentes dependencias, calles y galerías. Esta Calle está aislada, y los internos no tienen contacto directo con ningún interno de otras dependencias, que puedan afectar su integridad física. Los alumnos tienen la posibilidad de permanecer en ésta, el tiempo que estén estudiando (esto puede modificarse, no sólo por el término de los estudios, si no por causas de pérdida de beneficio, lo que significa salida de la calle y por lo tanto del liceo, así como también por beneficios otorgados como libertad, o trabajo dentro de la misma unidad penal) donde se concentra la mayoría de los alumnos de nuestro Liceo, excepto Módulos.

Es importante mencionar, ya que es considerado un hito en la institución, que en el año 2008 se rinde la primera Prueba de Selección Universitaria (PSU), logrando la primera generación que obtuvo su licencia de cuarto medio en el liceo, consagrándose de esta manera el liceo.

En noviembre del 2008 asume como Director Titular de nuestro Liceo el señor Cristián Araya Salinas, tras ganar el Concurso Público dispuesto por la Ilustre Municipalidad de Santiago. En conjunto con la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), señora Estela Gallardo Ossandón, se amplía el Liceo, recuperando el tercer nivel del edificio, pudiendo de esta manera, optar a un mayor número de matrícula, que al año 2012 contaba con 600 alumnos, aproximadamente.

A partir del año 2009 el Liceo comenzó a impartir una serie de talleres, tanto deportivos como culturales y artísticos.

A comienzo del año 2013, tras presentarse a retiro voluntario, la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP) asume este cargo el Docente de Lengua Castellana y Comunicación de Educación Media, profesor Francisco Quiroz Escobar. Además, se incorporó, nuevamente, la jornada vespertina en la modalidad de enseñanza básica, la que presenta una matrícula estimada de 120 estudiantes.

Durante el año 2014, se pone en práctica el Proyecto de Integración Escolar (PIE), cuyo fin es atender a estudiantes de los primeros niveles básicos. Junto con esto, el Liceo participa en un proyecto liderado por la Capellanía Católica y Gendarmería de Chile, conocido como Proyecto Espacio Mandela, que se propone hacer un trabajo de intervención con internos de la población penal más refractaria, en los tres ejes de intervención: laboral, psicosocial y educacional. Es ahí, entonces, donde la unidad educativa participa con un docente de Educación General Básica y Educación Diferencial, en el área de Alfabetización y nivelación de estudios.

Asimismo, en el mes de septiembre del mismo año 2014, ganando el concurso por Alta Dirección Pública, asume nuevamente como Director, el señor Cristián Araya Salinas,

El año 2015 el Proyecto de Integración Escolar (PIE), deja de ser proyecto piloto y se institucionaliza, abarcando no sólo los primeros niveles básicos, sino que ampliando, ahora, la cobertura, hacia los segundos niveles básicos.

Asimismo, en el Proyecto Espacio Mandela, el Liceo también amplía la cobertura, resolviéndose esta necesidad, con la creación de dos nuevas salas habilitadas por Gendarmería de Chile y por la conformación de un equipo multidisciplinario en el que colabora profesores de Educación General Básica, de Educación Diferencial, de Artes Musicales, de Arte Escénico y dos estudiantes en práctica profesional de Educación Diferencial, de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE).

Por su parte, la actividad extraescolar, es una dimensión que potencia la propuesta curricular del Liceo, haciéndose imprescindible, entonces, impartir Talleres extra programáticos en los ámbitos del deporte y la recreación, como también en el campo artístico y cultural, complementando conforme a la calendarización anual, con los eventos masivos que realiza la Unidad Educativa.

En el año 2016 el Director del Establecimiento gana el concurso por Alta Dirección Pública en el Colegio Salvador San Fuentes, quedando como Subrogante El Sr. Osvaldo Valenzuela Parra, que hasta esa fecha cumplía funciones como Jefe de UTP Básica, conformándose así un nuevo Equipo Directivo, en el que participan los siguientes profesionales de la educación, en los cargos que a continuación se indican:

-Director: Osvaldo Valenzuela Parra

-Subdirector: Francisco Quiroz Escobar

- Inspector General: Claudio Venegas Herrera
- Jefe de UTP Básica: Marjorie Cancino Concha
- Jefe de UTP Media: Carlos Garrido González

Como una forma de potenciar el trabajo pedagógico, en beneficio de los aprendizajes claves de los estudiantes, es una necesidad imperiosa establecer lazos estratégicos con entidades externas interesadas en colaborar con el proyecto que sustenta el Liceo, en este contexto educativo bastante complejo. Es así que han aportado al desarrollo de la institución y de los estudiantes, entidades tales como:

- Universidad Bernardo O'Higgins (UBO)
- Gendarmería de Chile
- Biblioredes
- Capellanía Nacional Católica
- Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE)
- Fundación Espacio Telefónica
- Yo Elijo
- Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH)
- Universidad de Santiago de Chile (USACH)
- Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas - Universidad de Chile
- Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile
- Museo Chileno de Arte Precolombino
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

-Caritas Chile

- Fundación Iguales

Por su parte y, dada la inquietud de muchos internos de integrarse a procesos formales de aprendizaje, el Liceo atiende una necesidad social, gestionando con el Jefe de Unidad las facilidades para una mayor cobertura, lo que implica llevar el servicio educativo a otras dependencias de la institución penitenciaria, tales como Calle 3A, 3C, 5, 7, 8, 9. Al finalizar el año 2017 el Liceo cuenta con una matrícula de 803 alumnos en las diferentes dependencias y en sus 3 jornadas.

Al ser un Liceo en contexto de encierro no rinde la prueba SIMCE y los alumnos que egresan de IV medio rinden la PSU con diferentes resultados, dependiendo de sus motivaciones personales, ya que el establecimiento les presta el apoyo necesario para prepararse de la mejor forma.

En relación a los antecedentes pedagógicos del Liceo está basada en los decretos, planes y programas provenientes del Ministerio de Educación, los cuales han ido avanzando en la tarea de otorgar los lineamientos y principios fundamentales para la Educación de Adultos privados de libertad (objetivos, contenidos mínimos obligatorios, currículum, etc.) a las escuelas y liceos insertos en Unidades Penales.

Es así como los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos obligatorios de la Educación Básica y Media de Adultos, provienen del Decreto supremo de Educación N° 23, considerando la ley Orgánica Constitucional de Enseñanza N° 18.962, la cual fija que de la división jurídica se modifica el Decreto Supremo de Educación N° 239 del año 2004, que establece objetivos fundamentales, contenidos obligatorios para la educación de adultos y fija normas generales para su aplicación.

Se reemplazan así los objetivos fundamentales de los subsectores de aprendizaje Lengua Castellana y Comunicación y de Educación Matemática, para la Educación Básica de Adultos, en Noviembre del 2006.

Actualmente se modifican los decretos respecto de la educación de adultos, utilizándose el decreto 257/2009 referidos a planes y programas vigentes y el 999/2009 referido a los oficios que se realizan en normalización de estudios (educación de adultos) y 584/2007 refiere a planes y programas de educación básica.

Áreas contempladas en el liceo.

En Educación Media

- Formación General: Lengua Castellana y Comunicación, Educación Matemática, Estudios Sociales, Inglés y Estudio de la Naturaleza.
- Formación Instrumental: Convivencia Social, Inserción Laboral, Tecnologías de la Informática, Consumo y Calidad de Vida.
- Formación Diferenciada: Educación Física.
- Talleres PSU en los cuatro subsectores.

En Educación Básica

- Primer nivel básico: Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática.
- Segundo nivel básico: Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Ciencias Naturales, Estudios Sociales y Oficio de Alimentación.
- Tercer Nivel Básico: Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Ciencias Naturales, Estudios Sociales y Oficio de Alimentación.

Formación complementaria.

-Actividades curriculares anexas al programa.

De las calificaciones y asistencia

Las calificaciones han sido modificadas desde el nuevo Decreto 2169, que dictó el Ministerio de Educación en el año 2007, ya que según este documento serían muchas evaluaciones para la Educación de Adultos, lo que no se justifica con la cantidad de horas impartidas.

La Asistencia es fundamental dentro de la normativa del Liceo, siendo un punto a favor en su evaluación personal, así como también para la aprobación del respectivo curso. Teniendo en cuenta también que ésta debe estar por sobre el 80%.

Estructura y funcionamiento de la unidad educativa.

Educación Básica de Adultos

Nivel	Cantidad de cursos
1 Nivel Básico	5
2 Nivel Básico	6
3 Nivel Básico	7

Educación Media de Adultos

Nivel	Cantidad de Cursos
1 Nivel Medio	6
2 Nivel Medio	4

Horario de clases de la unidad educativa

N°	HORA	JORNADA
1	08:30 a 09:15	MAÑANA
2	09:15 a 10:00	
	10:00 a 10:10	RECREO
3	10:10 a 10:55	MAÑANA
4	10:55 a 11:40	
	11:40 a 11:50	RECREO
5	11:50 a 12:35	MAÑANA
6	12:35 a 13:20	
	13:20 a 14:05	ALMUERZO
7	14:05 a 14:50	TARDE
8	14:50 a 15:35	
	15:35 a 15:45	RECREO
9	15:45 a 16:30	TARDE
10	16:30 a 17:15	
	17:15 a 17:20	RECREO
11	17:20 a 18:05	VESPERTINA

12	18:05 a 18:50	
	18:50 a 19:00	RECREO
13	19:00 a 19:45	VESPERTINA
14	19:45 a 20:30	

Concepción curricular

Dado los tiempos y situaciones a las que nos vemos enfrentados en la práctica diaria de la docencia, se nos hace fundamental desarrollar estrategias coherentes con la formación integral y el crecimiento personal de nuestros estudiantes. Es por ello, que permanentemente realizamos jornadas de reflexión con la comunidad docente, en torno a las distintas concepciones curriculares que están en sintonía con nuestro contexto escolar.

En nuestro Liceo implementamos los planes y programas del marco curricular vigente y trabajamos los objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios, adecuándolos a un sujeto constructor de contenidos y productos culturales, en contexto de privación de libertad, teniendo siempre en consideración sus características culturales, sociales y emocionales. Es por ello que nuestro Currículum está enfocado a desarrollar potencialidades cognitivas, afectivas, sociales y artístico culturales, que les permitan integrarse a una sociedad que cada vez se muestra menos tolerante con este tipo de sujetos estigmatizados, que merecen una nueva oportunidad.

La dimensión artística que desarrollamos en nuestros estudiantes, se ve potenciada por el trabajo en los talleres de Artes Escénicas, Artes Musicales y Artes Visuales, como también, de manera transversal, en el Proyecto Espacio Mandela, donde estas disciplinas se articulan con las otras, que corresponden al Plan de Estudio. La apuesta es, que desde el desarrollo artístico se generen en nuestros estudiantes, habilidades que permitan aprendizajes significativos en los otros subsectores de aprendizaje.

Desde las Artes Escénicas, nuestros especialistas trabajan aspectos relevantes para la formación de un estudiante. Dichos aspectos intrínsecos de la disciplina teatral, son el trabajo colectivo, capacidad de diálogo, exposición correcta de ideas y pensamientos, dicción, expresión vocal, corporal y prioritariamente afectiva. Con estas aptitudes ejercitadas, el docente de asignatura puede desarrollar de manera más efectiva, actividades propias de su área, tales como expresión oral, lectura comprensiva y dramatizada, dominio de la situación dialógica emisor-receptor y habilidades discursivas frente a un auditorio.

Por su parte, desde las Artes Musicales, específicamente a través de la musicalización de textos producidos por ellos mismos, sean éstos poemas, cuentos o cuartetos, desarrollan la creatividad, la redacción, la comprensión lectora y la dicción. Así, finalmente, se hacen partícipes de primeras y significativas experiencias musicales, superando el pánico escénico y reforzando su autoestima.

Finalmente, desde las Artes Visuales, y en particular desde el lenguaje de la Plástica, nuestro estudiante, iniciándose en el arte del autorretrato, adquiere un conocimiento de sí mismo. Desde su pensamiento y con su lenguaje, comienza una construcción de sí mismo, tanto a nivel interior como físico, descubriendo sus facciones y su cuerpo. Este ejercicio pormenorizado de su propio ser, es utilizado por la docente de Lenguaje y Comunicación, quien desde su especialidad desarrolla con ellos la misma dinámica, pero desde la escritura. Éstos, entonces, potencian la redacción, la ortografía, la creatividad y la lectura en voz alta ante auditorio, lo que claramente fortalece su autoestima.

Por todo lo anterior, nuestro currículum dará énfasis al desarrollo de competencias, habilidades y destrezas necesarias para el logro de estos objetivos, potenciando el desarrollo de habilidades sociales y desde los objetivos transversales, favoreciendo lo social afectivo. Además, estará orientado a la atención de un porcentaje de estudiantes que manifiestan necesidades educativas

especiales y que son apoyados por los profesionales del Proyecto de Integración Escolar (PIE) y/o del especialista a cargo del Taller de Alfabetización, estableciendo así, objetivos inclusivos para estudiantes con aprendizajes descendidos o desfasados.

Nuestro Liceo de Adultos, postula una concepción curricular sociológica que promueve el interés por los problemas sociales y la participación activa, inclusiva y no discriminatoria. Ésta hace más énfasis en las necesidades sociales de los grupos que en las necesidades de los individuos y está orientada a perpetuar y conformar en éste, todas las competencias que garanticen su adecuada (re) inserción en la sociedad.

La educación la abordamos como un programa social viable y como el medio que ayuda a la construcción de una sociedad mucho mejor. Desde ella y desde los Estudios Sociales, en particular, transmitimos la herencia cultural y preparamos al estudiante con miras a producir cambios sociales importantes, para mejorar la calidad de vida de las generaciones futuras, transformándose, así, en personas conscientes y reflexivas, respecto al rol que juegan como sujetos históricos.

De las diversas líneas de acción que operan en el campo pedagógico, nos identificamos con el modelo interpretativo, (que implica la interpretación del objeto de estudio para otorgarle un significado, desde la experiencia del sujeto) y con el socio crítico, que estipula que el sujeto y el objeto son construcciones culturales y por lo tanto, hay que asignarle una reinterpretación.

En la segunda línea, se encuentra Paulo Freire, quien consideraba que los cambios que estaban ocurriendo en América Latina, diferían en pocos detalles de aquellos que acontecían en otras áreas del Tercer Mundo y, sobre esa base, proponía su asociación cultural de Concientización. A través de ésta las personas logran conocer y analizar su realidad socio-cultural y logran transformar tal realidad.

Otros autores que nos identifican por el tipo de sujeto que postulan y por la pertinencia de aplicar su pensamiento a nuestro contexto educativo, son:

Humberto Maturana, Emilio Tenti Fanfani, Phillip Pernou, Michael Fullan, Richard Elmore, Erving Goffman, Pierre Bourdieu, Henry Giroux, Michael Apple y Gabriel Salazar.

Análisis PEI

Síntesis de los componentes del PEI

Visión: Ser una institución educativa inclusiva y agente de cambio, que permita la expresión y la práctica de valores positivos por parte de nuestros estudiantes en su condición de sujetos privados de libertad, contribuyendo a transformar su entorno y a mejorar su calidad de vida, desde un modelo pedagógico que, a su vez, los motive a generar un proyecto de vida.

Misión: Somos una institución educativa en contexto de encierro que aplica estrategias pedagógicas para educar y apoyar la (re)inserción de nuestros estudiantes, motivando y fortaleciendo sus capacidades cognitivas, sus habilidades sociales, sus logros y actitudes positivas para que puedan

desenvolverse en la vida cotidiana y sean capaces de tomar decisiones en pos de la construcción de un proyecto de vida.

Sello: Que nuestros estudiantes valoren y desarrollen diversas manifestaciones artísticas, deportivas y del conocimiento humano en general, como manifestaciones de libertad en todo ser humano.

Segundo Sello: Un modelo de gestión pedagógico participativo, que privilegie mejores aprendizajes en nuestros estudiantes facilitando su proceso de reinserción social.

Valores y Competencias: Nuestra institución promueve el respeto, la empatía, la tolerancia, el compromiso, la solidaridad, la honestidad y la responsabilidad como valores esenciales para el logro de una educación integral de nuestros estudiantes, necesarios para su reinserción social.

Vinculación PEI con el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar

Sellos	Dimensión de Gestión Pedagógica	Dimensión de Liderazgo	Dimensión de Convivencia Escolar	Dimensión de Gestión de Recursos
Que nuestros estudiantes valoren y desarrollen diversas manifestaciones artísticas,	Implementación de talleres artísticos (artes plásticas, música y teatro) que	Establecimiento de vínculos con diversas instituciones externas (Universidades, Fundaciones,	La utilización de actividades artísticas y deportivas como instancias en las cuales se	La institución dispone de mínimos recursos para poder desarrollar

deportivas y del conocimiento humano en general, como manifestaciones de libertad en todo ser humano.	buscan acercarse a nuestros estudiantes a diversas expresiones. También implementación de talleres mediante la participación de instituciones como museos y universidades en diversos ámbitos del conocimiento.	ONGs, etc) que concurren al liceo a realizar tareas específicas. También cabe destacar la permanente preocupación por el perfeccionamiento de los docentes.	practican fórmulas para enfrentar de forma pacífica la resolución de conflictos, así como también construir espacios de autoconocimiento y control de emociones.	actividades artísticas, deportivas y académicas, por lo cual debe gestionarse espacios físicos con gendarmería de Chile, así como materiales con el sostenedor y JUNAEB, entre otros actores.
Un modelo de gestión pedagógico participativo, que privilegie mejores aprendizajes en nuestros estudiantes facilitando su	Clases que buscan un mayor protagonismo del estudiante, considerando los principios declarados por nuestro	Consolidación del consejo de profesores como un espacio de participación docente en la toma de decisiones. Perfeccionamiento	Consultas permanentes por parte del equipo directivo, así como también por parte del equipo de convivencia, en relación a la	Inversión tanto en infraestructura como en la adquisición de material didáctico. Gran parte de esta

proceso de reinserción social.	PEI en función de transformar al docente en un mediador en los procesos de aprendizaje de nuestros alumnos.	nto de los docentes como una práctica consolidada en el Liceo.	forma de funcionamiento del Liceo, con foco sobre la permanente mejora y participación de los distintos actores, considerando en contexto en el cual nos desempeñamo s.	inversión surge del aporte de instituciones colaborador as que permiten disponer de recursos en forma de materiales y no de fondos específicos para su gasto.
--------------------------------------	--	--	--	--

Vinculación PEI

Sello(s) Educativos	Que nuestros estudiantes valoren y desarrollen diversas manifestaciones artísticas, deportivas y del conocimiento humano en general, como manifestaciones de libertad en todo ser humano.	Un modelo de gestión pedagógico participativo, que privilegie mejores aprendizajes en nuestros estudiantes facilitando su proceso de reinserción social.
---------------------	---	--

<p>Plan de Convivencia Escolar</p>	<p>Plan busca lograr entre los estudiantes que estos propongan manifestaciones o acciones acorde a su contexto, con la finalidad de generar un compromiso con el proyecto educativo institucional del colegio.</p>	<p>El plan entrega la posibilidad a los estudiantes de participar en relación a relevar información importante para lograr una mejora en la convivencia al interior del establecimiento, posibilitando las condiciones para llevar adelante de mejor manera su proceso educativo.</p>
<p>Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</p>	<p>Se busca que el plan permita a los estudiantes valorar las diversas identidades de género y potenciar una mirada sin discriminación por identidad, orientación, etnia y clases sociales.</p>	<p>El plan busca relevar las voces de los estudiantes considerando el contexto en que ellos viven su sexualidad y cómo los dispositivos carcelarios reconfiguran la sexualidad una vez que ingresan a recintos penitenciarios. A partir de esto se generan las acciones que se desarrollaran con los estudiantes.</p>

Plan de Seguridad Escolar	Se potencia como conocimiento relevante el autocuidado, la protección de la comunidad y la prevención ante eventuales riesgos que puedan comprometer su integridad.	Privilegia el trabajo colaborativo a partir de acciones individuales para beneficio de toda la comunidad. La idea es visualizar de forma conjunta las necesidades de la comunidad y trabajar como conjunto para mejorar nuestro entorno.
Plan de Formación Ciudadana	Nuestro plan de ciudadanía considera como un elemento esencial potenciar el desarrollo de un modelo de clase más participativa que favorezca una nueva mirada de los estudiantes con respecto a su forma de aprender, en especial en el ámbito del trabajo colaborativo.	Uno de los objetivos esenciales de nuestro plan de ciudadanía es el relacionado con potenciar un modelo pedagógico participativo, en el cual se consideren los intereses de los estudiantes en relación a la planificación de diversas actividades propias del establecimiento.
Plan de Inclusión	En primer lugar nuestro liceo entrega una oferta educacional, al interior de la ex Penitenciaría de Santiago, sin ningún tipo	En este sentido, nuestro plan de inclusión potencia como medida central evitar la deserción escolar voluntaria de

	<p>de selección o exigencia (religiosa, sexual, socioeconómica, etc) para los estudiantes que se integran. En este sentido se busca resguardar su derecho a la educación.</p>	<p>nuestros estudiantes, para esto a través de talleres de alfabetización, nivelación, equipo PIE, etc. Se busca apoyar a los estudiantes en función de sus necesidades académicas.</p>
<p>Plan de Desarrollo Profesional Docente</p>	<p>Uno de los ámbitos que en este sentido orienta el plan de desarrollo profesional docente dice relación con acercar las prácticas pedagógicas a una lógica de carácter más multidisciplinario que permita un mejor abordaje de la complejidad de los procesos de aprendizaje. Esto a la vez va de la mano con potenciar la reflexión sobre la práctica que realiza cada docente. Una herramienta fundamental en este sentido es el acompañamiento</p>	<p>Se busca fortalecer el liderazgo distribuido para promover la creación de comunidades de aprendizaje. El gran aporte de esta mirada dice relación con que apunta a la creación de conocimiento contextualizado, situación que permite asegurar de mejor manera los aprendizajes de nuestros estudiantes, con un claro énfasis en una perspectiva multidisciplinaria. Esto permite ajustar nuestro proyecto educativo al contexto.</p>

	permanente de la práctica que realizan y el feedback positivo	
--	---	--

Autoevaluación Institucional

Gestión institucional.

Título	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas?	No aplica porque es el primer PME que elabora el Liceo.
Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	No aplica porque es el primer PME que elabora el Liceo.
Dimensiones	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del último PME implementado?	No aplica porque es el primer PME que elabora el Liceo.
Dimensión de resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	No aplica porque es el primer PME que elabora el Liceo.

Dimensión de resultados	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestran efectos respecto del logro de los objetivos?	No aplica porque es el primer PME que elabora el Liceo.
Dimensión de resultados	Si los resultados fueron favorables en relación a lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	No aplica porque es el primer PME que elabora el Liceo.
Dimensión de resultados	Si los resultados no fueron favorables de acuerdo a lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	No aplica porque es el primer PME que elabora el Liceo.

Implementación de Planes

Política	Pregunta de Análisis	Respuesta
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	Instalar la noción de convivencia escolar, a partir de la conformación y el trabajo de un equipo de convivencia que intenta representar los distintos estamentos de la comunidad escolar. Además se han sistematizado protocolos

		que son fundamentales y los procedimientos de resolución de conflictos.
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Qué nos falta por mejorar?	Concretar acciones que efectivamente emanen de los propios estudiantes, generando también las instancias para que estos puedan canalizar sus inquietudes y elevar sus propuestas. Esto se podría intentar mediante la institucionalización de un símil de consejo de curso.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	En la medida que ingresan fundaciones como IGUALES y ong MOVILH a desarrollar charlas informativas, se avanza en el objetivo de ampliar la mirada con relación a la diversidad sexual y afectiva.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	-Seguir profundizando en relevar los intereses y las inquietudes de nuestros

		<p>estudiantes en este ámbito.</p> <p>-Investigar y profundizar junto con los estudiantes cómo los dispositivos carcelarios reconfiguran su sexualidad.</p> <p>-Brindar herramientas y conocimiento para que disminuyan posibles conductas de riesgo que son inherentes al contexto carcelario y además para llevar una vida sexual saludable y digna.</p>
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	Se avanza en los protocolos de interacción e intervención con los internos en coordinación con Gendarmería de Chile.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Qué nos falta por mejorar?	Cruzar el plan integral de seguridad escolar con los reglamentos internos de Gendarmería de Chile, optimizar la comunicación con la ACHS para sí mejorar las

		condiciones mínimas de nuestros trabajadores.
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	Nuestro liceo por esencia es una institución inclusiva, incluso antes de ser mandatados por la ley. Como se ha dicho previamente, por atender a adultos privados de libertad, el liceo ofrece resguardar un derecho fundamental para estas personas como es su derecho a educarse e iniciar un proceso de reinserción social.
Política de Inclusión (Plan de apoyo a la inclusión)	¿Qué nos falta por mejorar?	Uno de los elementos fundamentales es institucionalizar de forma permanente algunas de las acciones con las cuales buscamos apoyar a nuestros estudiantes para evitar su deserción. En este sentido es urgente disponer de recursos que permitan que los talleres de alfabetización y

		nivelación puedan desarrollarse de forma permanente y sistemática.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	-Se han desarrollado propuestas por parte de algunos docentes en relación a desarrollar clases más participativas. -Se han dado los primeros pasos en el involucramiento de los estudiantes en relación a la planificación de actividades considerando sus intereses y participación en la realización de las mismas.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Qué nos falta por mejorar?	-Pesquisar de forma sistemática modelos de clases participativas y difundir dichos hallazgos entre los docentes del liceo para que las puedan hacer parte de su forma de trabajo. -Sistematizar acciones que permitan el

		involucramiento de los estudiantes en la planificación y realización de actividades en el liceo.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	-Desarrollo de perfeccionamiento docente pertinente y contextualizado a la realidad del Liceo. -Se inicia el proceso de departamentalización y acompañamiento en el aula del Liceo.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)	¿Qué nos falta por mejorar?	-Consolidar el proceso de departamentalización del Liceo y funcionamiento por ciclos. -Iniciar y consolidar el proceso de sistematización de prácticas pedagógicas. -Definir prácticas pedagógicas adecuadas para el contexto del Liceo. -Institucionalizar el acompañamiento en aula.

		-No existe una carrera profesional docente para Liceos en contexto de encierro.
--	--	---

Implementación Curricular

Pregunta del Análisis	Respuesta
<p>Describa la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión</p>	<p>-La existencia de un currículum prescrito desactualizado, de gran extensión en los contenidos a trabajar y descontextualizado para su aplicación en un contexto de privación de libertad.</p> <p>-Una alta rotación de los estudiantes producto de contexto de privación de libertad. La permanencia en el liceo depende del régimen instaurado por Gendarmería de Chile.</p> <p>-Falta de concordancia entre la certificación que presentan algunos estudiantes y su efectivo desarrollo de competencias.</p>

<p>¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?</p>	<p>Las características del currículum que actualmente existe en la educación de adultos muestran que esta es una propuesta bastante extensa para el tiempo real que existe de trabajo con los estudiantes, por tanto la cobertura curricular es bastante deficitaria.</p> <p>La pertinencia de la propuesta curricular también hace que los contenidos sean considerados como lejanos por los estudiantes.</p> <p>A lo anterior se suma que la alta rotación de los estudiantes hace difícil dar continuidad a los procesos.</p>
<p>¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?</p>	<p>Uno de los aspectos más destacados que el liceo ha implementado es la definición de conceptos claves para concentrar la acción pedagógica de los docentes en aspectos fundamentales del currículum.</p> <p>También se han definido pisos mínimos de aprobación para los estudiantes de educación básica que buscan, entre otros aspectos, visibilizar habilidades mínimas y responder a las exigencias de enseñanza media.</p> <p>Por último, también se destaca el trabajo de adecuación curricular por parte de PIE.</p>

<p>¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?</p>	<p>Ambos sellos tienen una importante relación con la implementación curricular, el primero pone énfasis en función de áreas como las artes, el deporte y el conocimiento, transformándolos en elementos centrales del quehacer pedagógico. El segundo potencia un modelo de gestión pedagógico participativo, que busca orientar la concreción del currículum hacia aprendizajes que faciliten el proceso de reinserción social de nuestros estudiantes, en una clara búsqueda de hacerlo mucho más pertinente.</p>
---	--

Análisis de Resultados

Para poder desarrollar esta dimensión se analizarán los resultados de los siguientes ítems:

- Aprobados por Asignaturas
- Rendimiento del Establecimiento
- PSU

Preguntas para el Análisis	Respuesta
<p>De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?</p>	<p>En general tenemos estudiantes que han abandonado el sistema escolar regular en distintos momentos de su vida y son refractarios al mismo. Han</p>

	<p>sido condenados por una diversidad de delitos, además de sufrir los efectos del policonsumo de drogas y su situación de privación de libertad. Así mismo, muchas veces sus certificaciones no se condicen con las habilidades/competencias que efectivamente tienen.</p>
<p>¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?</p>	<p>Uno de los aspectos más complejos dice relación con la falta de continuidad que presentan nuestros estudiantes en sus procesos escolares. Esto también se ve influido por las características mismas del régimen carcelario que dificulta que puedan retomar los procesos de forma normal, sin contar con espacios propios para estudiar.</p>
<p>¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?</p>	<p>Lo primero dice relación que las prácticas pedagógicas se deben adecuar al contexto carcelario, en término de desarrollar propuestas que permitan maximizar los tiempos y espacios disponibles. Esto implica introducir mejoras desde la perspectiva del profesor, potenciando además lineamientos pedagógicos a través de la reestructuración de la orgánica de funcionamiento del Liceo, dando</p>

	énfasis a un liderazgo y foco en lo pedagógico.
--	---

Fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos por dimensión de proceso y de resultados

Dimensiones	Aspectos para el Análisis	Fortalezas	Oportunidades de mejoramiento
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	-Diseño e implementación paulatina de estrategias de enseñanza-aprendizaje en los niveles y dependencias a que pertenecen los estudiantes. -Evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje para migrar desde la	-Consolidar la instalación de una organización pedagógica en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. -Definir un modelo pedagógico institucional acorde al contexto. -Implementación de un acompañamiento

		evaluación estandarizada a una cualitativa.	en aula sistemático.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	-El equipo de gestión genera lineamientos de trabajo en relación a la convivencia escolar y la gestión. -El liderazgo democrático y distribuido, donde cada actor educativo se siente y es partícipe del proceso de mejora continua en la comunidad escolar.	-La necesidad de continuar mejorando los canales de comunicación entre los miembros del equipo de gestión y la comunidad.
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su	-Trato respetuoso, cortés y transparente. -Actitud empática, buscando ponerse en el lugar del otro. Se consulta a los estudiantes	-Diseñar fórmulas adecuadas para enfrentar los problemas emergentes de relación entre los estudiantes que se encuentran en

	bienestar físico, psicológico y emocional	sobre sus relaciones con docentes, las clases, talleres, etc. -Se propicia una actitud tolerante, considerando las opiniones y prácticas de los otros, a pesar de sus diferencias -Compromiso con tareas y objetivos de la comunidad.	situación de privación de libertad. -Continuar profundizando en la creación de mejores canales de comunicación para el afianzamiento del equipo docente.
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos	-Capacidad de transformar permanentemente el espacio educativo con el mínimo de recursos. -Inventiva para establecer redes de ayuda permanente para la donación de recursos	-Hacer uso intensivo de nuestras redes de apoyo para lograr acercar recursos al Liceo. -Aprovechar oportunidades como las entregadas por instancias como el movámonos por la educación pública, entre otros, para

		pedagógicos y de infraestructura. -Uso intensivo de recursos asignados por el sostenedor.	lograr una mayor disposición y distribución de recursos.
--	--	--	--

Conclusiones de la Autoevaluación Institucional

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?	-Transitar de una evaluación estandarizada a una cualitativa. -Establecer lineamientos pedagógicos a través de la reestructuración de la orgánica de funcionamiento del Liceo, dando énfasis a un liderazgo y foco en lo pedagógico. -Adecuar las prácticas pedagógicas en el aula y crear las condiciones de aprendizaje necesarias para sujetos privados de libertad.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?	-Incentivar el trabajo de liderazgo en lo democrático y distribuido, dando especial énfasis a la mejora de los canales de comunicación desde el equipo de gestión a la comunidad educativa.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la	-Mejorar las relaciones interpersonales y el clima escolar dentro del aula, esto

<p>comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?</p>	<p>teniendo en consideración que desempeñamos nuestra labor en un recinto carcelario, lo que tensiona las relaciones entre todos los miembros de la comunidad.</p> <p>-Potenciar el trabajo del equipo de convivencia como un actor relevante en la mejora de las relaciones al interior de la comunidad.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?</p>	<p>-Es necesario crear un ítem permanente del sostenedor para que el Liceo pueda mejorar condiciones mínimas de equipamiento pedagógico.</p> <p>-Mantener e incentivar las redes de apoyo para conseguir recursos que favorezcan las condiciones de trabajo, capacitación permanente y pertinente de los docentes, para favorecer el aprendizaje de estudiantes privados de libertad.</p> <p>-Rastrear y utilizar diversas fuentes de financiamiento entregadas por distintas instituciones (MINEDUC, Fundaciones, ONG´s, etc.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?</p>	<p>-Mantener las metas de eficiencia interna en cuanto a la tasa de repitencia, promedio de notas (por asignatura y nivel de estudio) y niveles de retención de estudiantes (dentro de</p>

	<p>los márgenes que Gendarmería de Chile puede permitir al Liceo)</p> <p>-Mejorar los aprendizajes de los estudiantes en función de la implementación de una capacitación permanente y de calidad para toda la comunidad educativa.</p>
--	---

Planificación Estratégica

Objetivos y Metas

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Fortalecer la Calidad y Equidad de la oferta educativa del Liceo para mejorar los aprendizajes de adultos privados de libertad.	Estructurar en un 100% la organización del Liceo en función de departamentos y ciclos que propiciarán la mejora de las condiciones de aprendizaje de los estudiantes privados de libertad.
Gestión Pedagógica	Generar, en conjunto con el equipo directivo y docentes, un plan de acompañamiento en aula para el período 2017-2020, que busque fomentar las buenas prácticas docentes y	Realizar acompañamiento de aula al 100% de los docentes del Liceo de adultos Herbert Vargas Wallis para levantar información relevante sobre el tipo de clases que se realizan

	validar estrategias y metodologías del Liceo.	con el fin de desarrollar un modelo pedagógico eficiente y contextualizado a la realidad de un Liceo con estudiantes privados de libertad.
Liderazgo	Fortalecer la participación de los distintos actores educativos, potenciando una sana convivencia y el liderazgo en la gestión, para favorecer el mejoramiento continuo en el Liceo.	En la dimensión de gestión, que el 100% del equipo directivo participe en el diseño, implementación y consolidación de un modelo de liderazgo participativo para lograr el mejoramiento institucional, acorde a la realidad de un Liceo con estudiantes adultos privados de libertad.
Convivencia Escolar	Fortalecer, consolidar e institucionalizar las bases necesarias que permitan desarrollar relaciones humanas óptimas al interior de la comunidad educativa del Liceo.	En la gestión del plan de convivencia del Liceo, el 100% de los integrantes del equipo de convivencia participa en instancias de difusión de dicho plan y en la generación de acciones acorde a cada una de las

		dependencias en las cuales el Liceo se despliega al interior de la ex Penitenciaría de Santiago.
Gestión de Recursos	Optimizar la gestión de recursos para la implementación de acciones concretas en la mejora de la infraestructura y acceso a recursos educativos por parte del Liceo de Adultos Herbert Vargas Wallis.	En la gestión del plan de del Liceo, el 100% de los integrantes de la comunidad educativa participa en las acciones concretas para la mejora en la gestión de los recursos.

Otro de los pasos de la autoevaluación institucional corresponde a la evaluación general del último PME implementado (PME 2015). El análisis de estos resultados permitió estimar el nivel del impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos anuales del año anterior y permite proyectar nuevos objetivos para el ciclo que se inicia

Área de Resultados	Motivar la mejora de la propuesta de carácter pedagógico del Liceo, para favorecer los aprendizajes de nuestros estudiantes.	Lograr que los estudiantes obtengan un promedio igual o superior a un 5,8 en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación como también en Educación Matemática.
--------------------	--	---

Estrategias de mejoramiento

Dimensiones	Otros Instrumentos de gestión que se vinculan con el objetivo estratégico	Objetivo	Estrategia
Gestión Pedagógica	Plan de Desarrollo Profesional Docente	Fortalecer la Calidad y Equidad de la oferta educativa del Liceo para mejorar los aprendizajes de adultos	Consolidar institucionalmente la existencia de una reunión al mes por departamento, en

		privados de libertad.	conjunto con el equipo directivo.
Gestión Pedagógica	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan de Apoyo a la Inclusión Plan de Desarrollo Profesional Docente	Generar, en conjunto con el equipo directivo y docentes, un plan de acompañamiento en aula para el período 2017-2020, que busque fomentar las buenas prácticas docentes y validar estrategias y metodologías del Liceo.	Consensuar entre el equipo directivo y los docentes una pauta de observación que permita caracterizar las prácticas pedagógicas del Liceo.
Liderazgo	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan de Sexualidad, Afectividad y Género Plan Integral de Seguridad Escolar	Fortalecer la participación de los distintos actores educativos, potenciando una sana convivencia y el liderazgo en la gestión, para favorecer el mejoramiento	Reformular el Proyecto Educativo Institucional, incluyendo nuevas actividades y estrategias, particularmente desde la óptica de potenciar el

	Plan de Formación Ciudadana Plan de Apoyo a la Inclusión Plan de Desarrollo Profesional Docente	continuo en el Liceo.	trabajo colaborativo.
Convivencia Escolar	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan Integral de Seguridad Escolar Plan de Formación Ciudadana	Fortalecer, consolidar e institucionalizar las bases necesarias que permitan desarrollar relaciones humanas óptimas al interior de la comunidad educativa del Liceo.	Institucionalizar la fórmula de un equipo de convivencia al interior del Liceo, considerando las distintas dependencias en la cual se despliega.
Gestión de Recursos	Plan de Apoyo a la Inclusión Plan de Desarrollo Profesional Docente	Optimizar la gestión de recursos para la implementación de acciones concretas en la mejora de la infraestructura y	Captar recursos a través de las diferentes redes de apoyo además de vías de financiamiento nacional.

		acceso a recursos educativos por parte del Liceo de Adultos Herbert Vargas Wallis.	
Área de Resultados	Plan de Apoyo a la Inclusión	Motivar la mejora de la propuesta de carácter pedagógico del Liceo, para favorecer los aprendizajes de nuestros estudiantes.	Institucionalizar la existencia de talleres de nivelación que permitan mejorar y consolidar los aprendizajes de los estudiantes.

Fase Anual

Planificación anual

Dimensión: Gestión Pedagógica

Objetivo 1: Fortalecer la Calidad y Equidad de la oferta educativa del Liceo para mejorar los aprendizajes de adultos privados de libertad.

Estrategia: Consolidar institucionalmente la existencia de una reunión al mes por departamento, en conjunto con el equipo directivo.

Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Indicadores:

1. Reunión de departamento con foco en lo pedagógico

Descripción Indicador: Pauta reunión con equipo directivo con relación a cobertura curricular, revisión de evaluaciones aplicada a los estudiantes, describir prácticas pedagógicas efectivas y no efectivas, etc.

2. Trabajo colaborativo

Descripción Indicador: Se realiza reunión en la cual los docentes describan formas efectivas de trabajo entre pares, elaboración de material didáctico, coordinación con PIE, trabajo multidisciplinario, etc.

Acciones:

1. Clase colaborativa mensual

Descripción de la acción: Planificación de una clase colaborativa mensual de todas las asignaturas, para la cual se debe desarrollar material y definir estrategias de trabajo en este ámbito.

Recursos necesarios para la ejecución: Equipo directivo, docentes de asignaturas, profesionales PIE, resmas de papel, microscopios, lupas, notebooks, proyectores, bloques multibase, cajas fraccionarias, maletas de dados poliedros, set geométrico pizarra,

2. Clases de artes

Descripción de la acción: Institucionalizar en todas las dependencias que atiende el establecimiento clases de artes plásticas, música y teatro, que permitan a nuestros estudiantes explorar y desarrollar sus habilidades en estas áreas, reconociendo estas prácticas como una manera de potenciar sus habilidades de comunicación, trabajo colaborativo y expresión de emociones, descubriendo en las artes una práctica libertaria.

Recursos necesarios para la ejecución: Equipo directivo, docentes de especialidad, sala de música, taller de artes, sala de teatro, instrumentos musicales (guitarras, bajo, batería, teclados, etc.) materiales de artes plásticas (block de dibujo, lápices de colores, témpera, pintura oleo, telas, bastidores, etc.) materiales teatro (cartulina, telas, pinturas, madera, cartón, pegamento, resmas de papel, fotocopiadora, etc.)

Objetivo 2: Generar, en conjunto con el equipo directivo y docentes, un plan de acompañamiento en aula para el período 2018-2020, que busque fomentar las buenas prácticas docentes y validar estrategias y metodologías del Liceo.

Estrategia: Consensuar entre el equipo directivo y los docentes una pauta de observación que permita caracterizar las prácticas pedagógicas del Liceo.

Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Indicadores:

1. Pauta de observación

Descripción Indicador: Instrumento que permita realizar un acompañamiento de aula, construido de forma consensuada con los docentes.

2. Piloto de pauta de acompañamiento de aula

Descripción Indicador: Hace referencia a la participación y número de docentes que fueron acompañados en aula utilizando el instrumento generado de forma consensuada para su validación.

Acciones:

1. Creación de Pauta de acompañamiento en aula

Descripción de la acción: Desarrollar una pauta de acompañamiento en aula de forma consensuada, que permita caracterizar las mejores prácticas pedagógicas asociadas al contexto de encierro punitivo en el cual se encuentra inmerso nuestro Liceo.

Recursos necesarios para la ejecución: Equipo directivo, equipo de gestión, docentes de aula, salas de clase, resmas de papel, fotocopiadora, lápices, etc.

2. Validación de pauta de acompañamiento en aula

Descripción de la acción: Mediante visitas de aula aplicar la pauta de acompañamiento para verificar si se encuentra ajustada al contexto en el cual se encuentra inserto el Liceo. En caso de presentarse situaciones de discrepancia, será la instancia para realizar los ajustes necesarios.

Recursos necesarios para la ejecución: Equipo directivo, equipo de gestión, docentes de aula, salas de clases, estudiantes, proyectores, etc.

Dimensión: Liderazgo

Objetivo: Fortalecer la participación de los distintos actores educativos, potenciando una sana convivencia y el liderazgo en la gestión, para favorecer el mejoramiento continuo en el Liceo.

Estrategia: Reformular el Proyecto Educativo Institucional, incluyendo nuevas actividades y estrategias, particularmente desde la óptica de potenciar el trabajo colaborativo.

Subdimensión: Liderazgo del Director.

Indicadores:

1. Ajustes del proyecto educativo institucional

Descripción Indicador: Ámbitos en que se detecta la necesidad de ajustar el proyecto educativo institucional, buscando potenciar el trabajo colaborativo.

2. Conocimiento del proyecto educativo institucional

Descripción Indicador: Nivel de conocimiento que demuestran los docentes respecto a los aspectos principales del actual Proyecto Educativo Institucional.

Acciones:

1. Validar nuevos aspectos del proyecto educativo institucional

Descripción de la acción: Instancia en la cual la comunidad reflexiona y hace propuestas sobre los lineamientos en los cuales se debería realizar ajustes al proyecto educativo institucional para fortalecer el trabajo colaborativo en el Liceo.

Recursos necesarios para la ejecución: Equipo directivo, equipo de gestión, docentes de aula, estudiantes, proyecto educativo institucional, resmas de papel, fotocopidora, proyector, etc.

2. Verificación de los aspectos más relevantes del proyecto educativo institucional.

Descripción de la acción: Instancia en la cual la comunidad explícita el conocimiento que tienen del proyecto educativo institucional, visualizando aquellos aspectos más destacados del mismo.

Recursos necesarios para la ejecución: Equipo directivo, equipo de gestión, docentes de aula, educadores diferenciales, Proyecto Educativo Institucional, pauta de análisis, fotocopiadora, proyector, etc.

Dimensión: Convivencia Escolar

Objetivo: Fortalecer, consolidar e institucionalizar las bases necesarias que permitan desarrollar relaciones humanas óptimas al interior de la comunidad educativa del Liceo.

Estrategia: Institucionalizar la fórmula de un equipo de convivencia al interior del Liceo, considerando las distintas dependencias en la cual se despliega.

Subdimensión: Convivencia escolar.

Indicadores:

1- Acciones atingentes al plan de convivencia escolar.

Descripción Indicador: Considerar el número de acciones desarrolladas en función al plan de convivencia escolar considerando las características de las dependencias en que se despliega el establecimiento.

2- Percepción de los docentes.

Descripción Indicador: Con respecto al trabajo y la efectividad del equipo de convivencia como una propuesta válida para el contexto del Liceo.

Acciones:

1- Implementación de acciones del plan de convivencia.

Descripción de la acción: Por cada una de las dependencias en las cuales se despliega el Liceo en la ex Penitenciaría de Santiago el equipo directivo desarrolla una acción asociada al plan de gestión de convivencia escolar.

Recursos necesarios para la ejecución: Equipo de convivencia escolar, equipo directivo, docentes de aula, resmas, fotocopiadora, cartulina, plumones, etc.

2- Jornada de evaluación del equipo de convivencia escolar.

Descripción de la acción: La comunidad del establecimiento se reúne para de forma ampliada evaluar el funcionamiento del equipo de convivencia del establecimiento señalando fortalezas y oportunidades de mejora.

Recursos necesarios para la ejecución: Equipo directivo, docentes de aula, equipo de convivencia escolar, resmas de papel, fotocopiadora, proyector, etc.

Dimensión: Gestión de Recursos

Objetivo: Optimizar la gestión de recursos para la implementación de acciones concretas en la mejora de la infraestructura y acceso a recursos educativos por parte del Liceo de Adultos Herbert Vargas Wallis.

Estrategia: Captar recursos a través de las diferentes redes de apoyo además de vías de financiamiento nacional.

Subdimensión: Gestión de los resultados financieros y Gestión de los recursos educativos.

Indicadores:

1- Implementación de recursos educativos en aula.

Descripción Indicador: Implementar en el aula recursos educativos que favorezcan los aprendizajes de las estudiantes como por ejemplo datas, notebooks, bazucas, etc.

2- Refacción y remodelación edificio institucional.

Descripción Indicador: Refacción de suelo de primer piso, baños, techo, cambio de pisos y ventanas en segundo y tercer piso, pintura de salas, cambio de sistema eléctrico.

Acciones:

1- Implementación de recursos pedagógicos en sala de clases.

Descripción de la acción: Disponer de materiales educativos para el mejor aprendizaje de los estudiantes privados de libertad.

Recursos necesarios para la ejecución: Datas, notebook, bazuca, multi copadoras, impresoras, etc.

2- Refacción y remodelación del edificio institucional.

Descripción de la acción: Cambio de cubierta del techo, sellado de losa, remodelación de baños de los estudiantes, cambio del piso de las oficinas, sala del profesores y PIE, cambio del piso e instalación de ventanas en las salas de clases, cambio completo del sistema eléctrico y remodelación baños de los profesores.

Recursos necesarios para la ejecución: Materiales de construcción.

Implementación

Monitoreo

Dimensión	Objetivos estratégicos	Estrategias	Subdimensión	Acciones	% de ejecución
Gestión Pedagógica	Generar, en conjunto con el equipo directivo y docentes, un plan de acompañamiento en aula para el período 2017-2020, que busque fomentar las buenas prácticas docentes y validar estrategias y metodologías del Liceo.	Consensuar entre el equipo directivo y los docentes una pauta de observación que permita caracterizar las prácticas pedagógicas del Liceo.	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Creación de Pauta de acompañamiento en aula Validación de pauta de acompañamiento en aula	%
Gestión Pedagógica	Fortalecer la Calidad y Equidad de la	Consolidar institucional mente la	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Clase colaborativa mensual	%

	oferta educativa del Liceo para mejorar los aprendizajes de adultos privados de libertad.	existencia de una reunión al mes por departamento, en conjunto con el equipo directivo.		Clases de artes	
Liderazgo	Fortalecer la participación de los distintos actores educativos, potenciando una sana convivencia y el liderazgo en la gestión, para favorecer el mejoramiento continuo en el Liceo.	Reformular el Proyecto Educativo Institucional, incluyendo nuevas actividades y estrategias, particularmente desde la óptica de potenciar el trabajo colaborativo.	Liderazgo del director	Validar nuevos aspectos del proyecto educativo institucional. Verificación de los aspectos más relevantes del proyecto educativo institucional.	%
Convivencia Escolar	Fortalecer, consolidar e institucionalizar	Institucionalizar la fórmula de	Convivencia escolar.	Implementación de acciones del	%

	<p>ar las bases necesarias que permitan desarrollar relaciones humanas óptimas al interior de la comunidad educativa del Liceo.</p>	<p>un equipo de convivencia al interior del Liceo, considerando las distintas dependencias en la cual se despliega.</p>		<p>plan de convivencia. Jornada de evaluación del equipo de convivencia escolar.</p>	
<p>Gestión de Recursos</p>	<p>Optimizar la gestión de recursos para la implementación de acciones concretas en la mejora de la infraestructura y acceso a recursos educativos por parte del Liceo de Adultos</p>	<p>Captar recursos a través de las diferentes redes de apoyo además de vías de financiamiento nacional.</p>	<p>Gestión de los resultados financieros. Gestión de los recursos educativos.</p>	<p>Implementación de recursos pedagógicos en sala de clases. Refacción y remodelación del edificio institucional.</p>	<p>%</p>

	Herbert Vargas Wallis.				
--	------------------------------	--	--	--	--

Seguimiento

Dimensión	Objetivos estratégicos	Estrategias	Subdimensión	Indicadores	% de avance
Gestión Pedagógica	Generar, en conjunto con el equipo directivo y docentes, un plan de acompañamiento en aula para el período 2017-2020, que busque fomentar las buenas prácticas docentes y validar estrategias y	Consensuar entre el equipo directivo y los docentes una pauta de observación que permita caracterizar las prácticas pedagógicas del Liceo.	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Pauta de observación Piloto de pauta de acompañamiento de aula	%

	metodologías del Liceo.				
Gestión Pedagógica	Fortalecer la Calidad y Equidad de la oferta educativa del Liceo para mejorar los aprendizajes de adultos privados de libertad.	Consolidar institucionalmente la existencia de una reunión al mes por departamento, en conjunto con el equipo directivo.	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Reunión de departamento con foco en lo pedagógico. Trabajo colaborativo	%
Liderazgo	Fortalecer la participación de los distintos actores educativos, potenciando una sana convivencia y el liderazgo en la gestión, para favorecer el mejoramiento	Reformular el Proyecto Educativo Institucional, incluyendo nuevas actividades y estrategias, particularmente desde la óptica de potenciar el trabajo colaborativo.	Liderazgo del director	Ajustes del proyecto educativo institucional. Conocimiento del proyecto educativo institucional.	%

	o continuo en el Liceo.				
Convivencia Escolar	Fortalecer, consolidar e institucionalizar las bases necesarias que permitan desarrollar relaciones humanas óptimas al interior de la comunidad educativa del Liceo.	Institucionalizar la fórmula de un equipo de convivencia al interior del Liceo, considerando las distintas dependencias en la cual se despliega.	Convivencia escolar.	Acciones atingentes al plan de convivencia escolar. Percepción de los docentes.	%
Gestión de Recursos	Optimizar la gestión de recursos para la implementación de acciones concretas en la mejora de la infraestructu	Captar recursos a través de las diferentes redes de apoyo además de vías de financiamiento nacional.	Gestión de los resultados financieros. Gestión de los recursos educativos.	Implementación de recursos educativos en aula. Refacción y remodelación edificio institucional.	%

	ra y acceso a recursos educativos por parte del Liceo de Adultos Herbert Vargas Wallis.				
--	---	--	--	--	--

Bibliografía - Referencias

Bellei, C. Perez, L. M., Muñoz, G. y Raczynski, D. (2004). ¿Quién Dijo Que No Se Puede? Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza, Unicef, Santiago De Chile.

Bellei, C.; Osses, A.; J. P. Valenzuela (2010). Asistencia Técnica Educativa: de la Intuición a la Evidencia, Universidad de Chile ´ FONDEF. Ocholibros Editores.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. En The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4. (Oct., 1989), pp. 532-550.

Gray, J., Hopkins, D., Reynolds, D., Wilcox, B., Farrell, S. and Jesson, D. (1999) Improving Schools: Performance and Potential, Buckingham: Open University Press.

Hopkins, D. (2005). The Practice and Theory of School Improvement: International Handbook of Educational Change. Netherlands: Springer.

Hopkins, D., Harris, A., Stoll, L. & Mackay, A. (2011) School and System Improvement: State of the Art Review. Keynote presentation prepared for the 24th International Congress of School Effectiveness and School improvement, Cyprus, 6 January 2011.

Osses, A. y González, C. (2010). ¿Qué se sabe sobre asistencia técnica educativa en el mundo? El contexto internacional. En: Bellei, et al. (2010) Asistencia Técnica Educativa: de la Intuición a la Evidencia, Universidad de Chile ´ FONDEF. Ocholibros Editores.

Reynolds, D; Sammons, P.; Townsend, T. et al (2011) Educational Effectiveness Research: A State of the Art Review. Paper presented to the annual meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Cyprus.

Stake, Robert E. (2003). Case Studies. En *Strategies of Qualitative Inquiry*, Denzin & Lincoln (eds.), Sage Publications.

Teddlie, C., & Reynolds, D. (2000). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London: Falmer Press.

Valenzuela, JP y Allende, C. (2014) *Trayectorias de Mejoramiento en el Sistema Escolar Chileno: Las Escuelas de Educación Básica 2002-2010*. Apuntes sobre Mejoramiento Escolar N°1 CIAEUNICEF (2013).

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. En <http://www.psicoperspectivas.cl>. Visitado Junio 2016.

Briones, L.; Fuentealba, J.; Noguera, Ma I. (s/f) "La gestión escolar y el desarrollo curricular: implicancias, desafíos y propuestas en el escenario de las políticas educativas En: *Persona y Sociedad*. ILADES. Universidad Alberto Hurtado. Págs. 51-63 En: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/9139.pdf> Visitado Agosto 2016.

Elmore R. (2010) *Mejorando la Escuela desde la Sala de Clases*. Fundación Chile.

Freire, Paulo. (2001) *Pedagogía de la indignación*. Editorial Morata. España.

Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.

Mayán, María. (2001) *Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales*. En <http://www.ualberta.ca/~iiqm//pdfs/introduccion.pdf>. Visitado Abril 2016.

Tomlinson, Carol Ann. (2007) *Estrategias para trabajar con la diversidad en el aula*. Buenos Aires. Paidós.

Casassus, J. *La Escuela y la (Des) Igualdad*. 2003.

Goleman, D. Inteligencia Emocional. 1998.

Mineduc. Marco para la Buena Dirección.

Mineduc. Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Más Directivos. Educación con todos es mejor.

Sevilla, María P. Liderazgo Directivo y resultados de los estudiantes: Evidencia a partir de la Asignación de Desempeño Colectivo, un análisis de las cortes 2005 – 2008.

Tenti – Fanfani, E. En casa de Herrero, Cuchillo de Palo: La Producción y uso de conocimientos en el servicio educativo. 2001.

Weinstein, J. et al. Prácticas de Liderazgo Directivo en Chile: Evidencia reciente. Propuesta de trabajo para 1º Congreso Interdisciplinario de Investigación en Educación. Octubre, 2010.

Volante, P. et al. Influencia de la dirección escolar en los logros académicos. V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Universidad de Deusto – Bilbao.