



**Magíster En Educación Mención  
Gestión De Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional  
Y  
Plan De Mejoramiento Educativo**

Alumna:  
**Cecilia Ibáñez Vásquez**

**Villarrica, Chile, Noviembre 2013**

## **Índice**

Introducción.....	3
Marco Teórico.....	5
Diagnóstico Institucional.....	11
Identificación del establecimiento	
Historia.....	12
Objetivos institucionales.....	13
Hitos principales.....	16
Directores.....	18
Resultados académicos.....	19
Antecedentes curriculares.....	20
Antecedentes financieros.....	24
Antecedentes comunitarios	
Antecedentes de infraestructura	
Recursos humanos	
Análisis del diagnóstico institucional.....	32
Plan de Mejoramiento.....	38
Bibliografía.....	58

## **INTRODUCCIÓN**

Un plan de mejora nace como resultado de un análisis previo de reflexión de una unidad educativa mediante un proceso de autoevaluación. A través de este proceso un establecimiento educacional conoce la realidad, respecto a un modelo propuesto, determinando cuáles son sus fortalezas y debilidades internas que sirven de base y punto de partida para la realización de un plan de mejora.

Este plan de acciones se transforma en un objetivo de mejora continua donde se formulan objetivos y estrategias fortaleciendo los puntos fuertes y resolviendo los débiles, de tal forma que este plan, tal como señala el Mineduc (2010) permita:

- a) Repensar la unidad educativa para adaptarse a los nuevos cambios que presenta el contexto.
- b) Definir los objetivos que se quieren alcanzar a corto y medio plazo.
- c) Establecer prioridades en las líneas de acción.
- d) Incrementar la eficiencia en la gestión.
- e) Motivar a la comunidad educativa a mejorar el nivel de calidad.

El éxito y la eficacia de este plan dependen de la medida que las acciones sean consensuadas y sean coherentes con el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento.

Las ventajas de un plan de mejoramiento radican en la flexibilidad, puesto que no es un método cerrado y es muy útil como instrumento para el logro de objetivos propuestos así como para mantener la razón de ser del Liceo.

“El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, es un instrumento de la política pública en educación, que incorpora a los

establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, lo que permitirá desarrollar capacidades de gestión institucional, a través de la implementación de una cultura evaluativa orientada a la obtención de resultados a nivel institucional". (SACGE, p.3).

Siguiendo esta cita, el presente trabajo de grado II, entrega un análisis del plan de mejoramiento que incluye los siguientes núcleos temáticos:

1.-Diagnóstico de la situación inicial del establecimiento en cuanto a las áreas de:

\*Gestión curricular

\*Liderazgo escolar

\*Convivencia escolar

\*Gestión de recurso

A partir de los datos recaudados en el establecimiento y los gestores del plan de mejoramiento educativo y lo realizado durante el año 2012, se describen los ejes temáticos, en el trabajo en sí se utiliza un método deductivo ocupando la información concreta y explícita y analizando a partir de éstos, lo presentado en los años 2012 y 2013.

Considerando además que el establecimiento se incorporó al programa de Liceos Bicentenarios, su proyección va encaminada hacia el logro de metas y objetivos, tanto en el área académica, Simce y PSU, como en el área de la orientación de sus alumnos y alumnas y el perfeccionamiento constante del equipo docente.

Desde ésta perspectiva, con estos mismos datos y resultados de las entrevistas se realizó un análisis de tipo inductivo, buscando proyectar las metas y objetivos para el año 2014.

## **MARCO TEÓRICO**

Los sistemas educacionales en el mundo, particularmente en América Latina, están constantemente sometidos a procesos de reformas estructurales que suponen transformaciones a niveles macro y micro (Hanson, M., 1999). Estas apuntan principalmente a contextualizar la enseñanza y los aprendizajes esperados en función de los cambios globales de las últimas décadas (Cox, C., 1996). En Chile, estas transformaciones se han caracterizado por los conceptos de calidad y equidad que inspiran las políticas que las guían (García-Huidobro, 1999).

Se ha detectado evidencia que muestra múltiples casos de éxito educacional, en que escuelas y liceos obtienen mejores resultados que la norma, aun cuando se enfrenten a restricciones estructurales y al mismo diagnóstico nacional (Arancibia V., 1992; Zarate, G., 1992; Arzola, S., 2002). En estos establecimientos se han ido conformando fortalezas específicas, muchas de ellas relacionadas con variables de gestión (Alvariño, C., Brunner, J.J., Recart, M.O., 2000) que nos permiten hablar de un «efecto organización» que va más allá del esfuerzo individual o de las circunstancias externas.

Tanto estas experiencias locales como los antecedentes internacionales (OEA, 1998; Gairin, J., 1999) confirman la prioridad estratégica de contar con capacidades de gestión que conduzcan a cada escuela o liceo a desarrollarse desde sí mismos, activando un sistema de planificación y retroalimentación capaz de prever resultados expresados en índices de eficacia, efectividad, eficiencia y

relevancia (Sander, B., 1996). De acuerdo a lo anterior, este artículo se apoya en tres ideas detectadas en procesos exitosos de gestión educativa

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2003), la palabra gestión proviene del latín *gestiō*, que es acción de llevar a cabo.

Se define como “el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán” Pérez (1998).

Desde el enfoque de esta investigación una definición más próxima es la que entiende como gestión educativa al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno, Altamirano (2008).

“La participación en la escuela y en su gestión tienen un fundamento político y social centrado principalmente en la necesidad de la vivencia cotidiana de los valores democráticos. Desde esta perspectiva, se promueve el trabajo en equipo y un proceso de explicitación y construcción colectiva del Proyecto Educativo como una concreción de los deberes y los derechos ciudadanos”, MINEDUC (1994).

El mismo Ministerio ha instruido sobre la elaboración participativa del Proyecto Educativo Institucional, además de fortalecer otras instancias como actores importantes, así destaca al Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, entre otros.

En el marco de la creciente autonomía educativa que se quiere promover en las escuelas, se entiende que, cada comunidad escolar comprende y vivencia

la participación dependiendo tanto de la voluntad de quienes toman decisiones, como de las capacidades y compromisos de cada estamento y/o persona.

El Proyecto Educativo Institucional debiera explicitar los ámbitos y niveles de participación deseables y posibles para los diferentes actores de la escuela y, la gestión directiva debiera asegurar estrategias concretas para lograr ese involucramiento.

El vínculo con la comunidad continúa siendo un eje central para la educación de la población rural. En lo cultural, social, productivo se generan fuentes de conocimiento y contenidos culturales que constituyen oportunidades de aprendizaje y de construcción de sentidos pedagógicos. La escuela puede constituirse en dinamizadora del capital social de las comunidades (confianza, cooperación, solidaridad, redes) contribuyendo al fortalecimiento de su poder social y pedagógico y a que se constituya en comunidades de aprendizaje.

Mejorar la calidad de la educación en nuestro país y en particular nuestra región, una con los resultados más bajos del país, no es tarea fácil, pero no por ello imposible, desde la incorporación del Liceo al programa de Liceos Bicentenarios del país, se ha tratado de integrar al máximo de la población escolar de la comunidad, tanto urbana como rural. Por otro lado están las condiciones socioeconómicas de nuestro alumnado, si bien es cierto que no presentamos una alta vulnerabilidad, no es menos cierto que sus necesidades son muchas, pertenecemos a una de las regiones con más bajo rendimiento en las evaluaciones externas del país, con un alto número de escuelas rurales, si bien nuestro establecimiento está ubicado en la ciudad tenemos muchos alumnos de zonas rurales que viven en nuestro internado, y de la ciudad misma, todos ellos con aspiraciones de educación superior. Es nuestra responsabilidad como profesores y como institución educativa con un proyecto bicentenario entregar el máximo de herramientas educativas, participativas e integrativas a nuestro

alumnado para integrarlos a un tercer periodo educativo de nivel superior. En este contexto, según los datos del PEI actuales:

En la actualidad el Liceo atiende a una población de 525 alumnos en 16 cursos distribuidos en dos séptimo, dos octavos, tres primeros, tres segundos, cuatro terceros y dos cuartos. Los alumnos en su mayoría son vulnerables socialmente (vulnerabilidad 85%) según el Sistema de Integración Social en los Establecimientos Educacionales de la Junaeb y tienen problemas asociados al rendimiento (23 %) y deserción escolar (13.3%), según los datos obtenidos del año 2010. Gran parte de la población escolar se asocia a la población urbana lo que es coherente al proceso de urbanización que ha tenido la comuna en este último período. Un 40% de la población es de origen mapuche. Un 25% de los estudiantes del Liceo tiene sobre-edad en relación al nivel en que se encuentra. Un 25% aproximado de los estudiantes no está motivado académicamente, convirtiéndose en uno de los factores principales que pueden explicar algunas situaciones problemáticas a la que se ve enfrentado el equipo docente. Esta desmotivación se infiere de los índices de: bajo rendimiento, alta inasistencia, problemas de disciplina, deserción, y de las bajas expectativas que manifiestan los alumnos.-

Podemos pensar que estos 2 años del desarrollo del proyecto hemos logrado en un pequeño porcentaje, pero no de menor validez, reducir el grado de vulnerabilidad de nuestro estudiantado. Como se menciona en el proyecto de los Liceos Bicentenarios:

El fin del programa Liceos Bicentenario es generar igualdad de oportunidades en el sector municipal y particular subvencionado, para que alumnos de buen desempeño académico logren resultados

que les permitan ingresar a la educación superior, y así se favorezca la movilidad social de los diversos sectores de la población.

Como característica general de los Liceos Bicentenarios se señala:

- Proyecto Educativo del Liceo Bicentenario: enfoque de alta exigencia.
- Buen Equipo directivo y docente del Liceo Bicentenario
- Redes de apoyo pertinentes
- Estrategia para atraer a alumnos vulnerables
- Ubicación estratégica (comuna numerosa y con pocas alternativas de calidad)
- Aporte Financiero solicitado.

Según la literatura, los logros y avances en la eficiencia y eficacia de un establecimiento educacional, se evidencian en:

“ la prioridad estratégica de contar con capacidades de gestión que conduzcan a cada escuela o liceo a desarrollarse desde sí mismo, activando un sistema de planificación y retroalimentación capaz de prever resultados expresados en índice de eficacia, efectividad, eficiencia y relevancia”

(Volante, P., adaptación de gestión escolar de Fundación Chile)

La mejora constante de la calidad de la educación, es un proceso cíclico y constante, como se menciona, sinónimo de calidad es una buena práctica, un buen curriculum, sin embargo, la educación de calidad integra también otras áreas, partiendo por profesores capacitados, comprometidos con la formación de sus educandos, motivados por ejercer dignamente la profesión. Sumado a esto la

formación del un alumno y alumna incluye actividades sociales y extra programáticas, que abran sus posibilidades y los motive a avanzar, es responsabilidad del equipo de gestión posibilitar la formación integral del alumnado a través de buenas prácticas y la organización.

Para una gestión efectiva estratégica, (como lo menciona “competencias para la profesionalización de de la gestión educativa, capítulo II, IPE Buenos Aires 2000)

La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración con las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de que se quiere hacer y cómo.

Como menciona; Errazuriz, M.M. 1994, la «visión holística» de la educación, representa un principio de gestión que «hace a cada parte responsable por el todo que le da sentido». En este caso, cada proceso o actividad de enseñanza, debería estar conectado con el objetivo básico de la organización educativa; a saber, «lograr metas de aprendizajes». Y si entendemos que este tipo de «aprendizajes meta» no está en función de una disciplina o un subsector específico, entonces suponemos que la gestión educativa también le corresponde facilitar esta visión, generando las condiciones para que se produzca una eficiente red interna, que conforme una capacidad más allá de las individualidades que en ella participan.

Para llegar a manejar este enfoque multidimensional, se debe comprender que la integración no consiste en la sumatoria de sus componentes, sino más bien, que para favorecer el hecho « que el sistema salga adelante con los problemas y las demandas que su entorno le presenta, debe incluirse dentro del

sistema una variedad igual a la encontrada en el entorno» (Morgan, G. 1983). Tal variedad requiere ser procesada, y para ello se necesitan los códigos y las habilidades de comunicación propias de un liderazgo de organizaciones complejas, donde «la habilidad para adquirir conocimiento será menos importante que la habilidad para obtener, distribuir y actuar rápidamente con ese conocimiento» (Brady, D., 2000). En síntesis, la representación del principio de la visión holística en gestión educacional, supone valores asociados a la participación, la inclusión y la confianza, tanto de los miembros internos como de los agentes externos que pueden aportar «variedad» a la cultura de la organización. Esta variedad ha de ser integrada, lo cual implica una transformación en las estructuras formales y la cultura organizacional, pero sobre todo implica favorecer prácticas de socialización que permitan a jóvenes y adultos, tener la experiencia de construir soluciones desde diversas visiones, observar el mundo desde distintas perspectivas y hablar diversos lenguajes con distintos actores.

## **DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL**

### **IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO**

<b>Director</b>	Rodrigo Lara Parra
<b>Dirección del Establecimiento</b>	PEDRO LEON GALLO 895. VILLARRICA
<b>R.B.D.</b>	6084-4
<b>Comuna</b>	VILLARRICA
<b>Fono</b>	56-45-2419053

<b>E-mail</b>	<a href="mailto:info@liceoaraucania.cl">info@liceoaraucania.cl</a>
<b>Fecha de creación del Establecimiento Educacional:</b>	01 de abril de 1966
<b>Decreto Cooperador de la Función Educacional del Estado</b>	8876 de 1981
<b>Dependencia</b>	DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE VILLARRICA
<b>Nivel y Modalidad</b>	ENSEÑANZA BÁSICA ( 7º y 8º ) ENSEÑANZA MEDIA HUMANISTA – CIENTÍFICA (1º a 4º)
<b>Planes y Programas Propios</b>	NO TIENE
<b>Resolución /Fecha</b>	
<b>Horario de Funcionamiento</b>	8:15 – 16:40 DE LUNES A JUEVES, VIERNES DE 8:15 A 13:10
<b>Superficie : 5.000mts2</b>	

## **HISTORIA**

Hacia los años 60, en Villarrica, había aumentado sustancialmente la matrícula de la enseñanza primaria Fiscal, fue allí cuando la visión de un grupo de profesores primarios de entre los cuales destaca el tesón de don Héctor Hidalgo Ibáñez, acompañado por don Sergio Gallardo, René Muñoz Álvarez, la Señora Raquel Martínez, junto a un grupo entusiasta de padres y apoderados de las escuelas 4, 5 y 31 dieron forma a un segundo establecimiento educacional secundario. Los nombres de Héctor Hidalgo, principal gestor de esta gran obra junto a Lila Vargas, Luis Parada, Juan Vásquez, Alberto Dogmac, Aurora Muñoz

de Lavado y Joel Riquelme cimentaron las bases del nuevo establecimiento fiscal de Villarrica.

En el mes de mayo de 1961 comienza a funcionar este establecimiento. Nace frente a la actual Municipalidad de Villarrica. La matrícula se incrementa en el periodo y se hace necesario trasladar el local a la calle Pedro Montt esquina Vicente Reyes. En julio de 1962 por medio del Decreto 9120, se considera al liceo como cooperador de la función educativa del estado y los cursos existentes pasaron a ser **anexos al Liceo Fiscal de Loncoche** y es finalmente a partir del Primero de abril de 1966 que logra su autonomía, transformándose en el **Liceo de Hombres de Villarrica**. Su primer edificio fue conseguido gracias al aporte del Rotary Club de Villarrica. Su primer rector fue don Sergio Guerrero Feliu. En el año 1969, egresan de Sexto humanidades los primeros alumnos. En 1971 el liceo licencia de cuarto medio a su primera promoción de 79 alumnos.

En 1979 la escuela media de adultos, en jornada nocturna se fusiona a la jornada diurna bajo una sola dirección, con el nombre de **Liceo C 39 de Villarrica**. Hacia 1982 asume la dirección don René Uribe Mera, marcando una etapa que duraría 25 años. Con el aporte de los centros de padres y apoderados, poco a poco se fueron construyendo nuevas dependencias, como por ejemplo la biblioteca. Por los años 80 comienza a funcionar el internado del liceo con 60 alumnos. Como resultado del aumento de alumnos, que para el año 86 sumaban aproximadamente 600, se entrega un nuevo edificio con 10 salas de clase, un laboratorio de ciencias, un multitaller y otras dependencias para el área administrativa. En el año 1993 cambia su nombre por el de **Liceo Araucanía** (Dcto. 310 del 19/05/1993).

Desde su creación, este establecimiento se caracterizó por sus éxitos a nivel académico. En la medición SIMCE del año 94 obtuvo los más altos resultados regionales en el ámbito municipal.

Por 2 años consecutivos 97 y 98 obtiene premio a la excelencia docente. Con la implementación de la reforma educacional en la década de los 90 y la postulación a la jornada escolar completa, el liceo recibe nuevas dependencias, las que constituyen su actual edificio, inaugurándose en abril de 2001.

En el año 2010 el establecimiento postula como parte de la estrategia Liceos Bicentenarios de Excelencia, propuesta que obliga al establecimiento a recibir alumnos con alto desempeño académico y de sectores vulnerables. Esta estrategia busca concentrarse en aquellos alumnos con talento académico garantizando su acceso a la educación superior. El Liceo suma así una nueva etapa, pasando a denominarse, **Liceo Bicentenario Araucaanía** (Dcto. SEREMI N° 492 del 24/02/2011). Del mismo modo amplía su oferta académica a 7° y 8° año básico (Dcto. SEREMI N° 681 del 15 de marzo de 2011). Extendiendo su superficie a 5.000 metros cuadrados.

Parte integrante del Liceo es el Hogar Estudiantil, ubicado en la población Mallolafquén, que amplía la oferta educativa y social del liceo, favoreciendo a alumnos que viven en sectores más alejados de la comuna. Ha sido reconstruido y entregado a la comunidad en el mes de diciembre de 2009, contando con cupos para 80 estudiantes (60 varones y 20 damas).

### **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

El establecimiento se adhiere a los objetivos del programa Bicentenario de los 60 liceos del país, asumiéndolos como propios:

\*Restituir la calidad y el prestigio del liceo chileno.

\*Contar con un futuro promisorio para la juventud que se educa en la educación pública Chile

\*Beneficiar a aproximadamente 60.000 estudiantes de la enseñanza media, quienes podrán elevar sus resultados académicos y mejorar su posibilidad de ingreso a la educación superior.

\*Lograr movilidad social.

\*Reconocimiento al valor del esfuerzo.

#### Principales características de un liceo bicentenario:

- Proyecto Educativo del Liceo Bicentenario: enfoque de alta exigencia.
- Buen Equipo directivo y docente del Liceo Bicentenario
- Redes de apoyo pertinentes
- Estrategia para atraer a alumnos vulnerables
- Ubicación estratégica (comuna numerosa y con pocas alternativas de calidad)
- Aporte Financiero solicitado.

#### Convenio de desempeño:

Los Liceos Bicentenario firmarán un convenio de desempeño con el Ministerio de Educación que tendrá una duración de 10 años desde el inicio del año académico de la primera generación de alumnos.

Meta: 10% SIMCE – 5% PSU. En el caso de un liceo técnico profesional, deberá ubicarse dentro del 5% de los mejores liceos municipales y particulares subvencionados con modalidad técnico profesional del país. Si el colegio es polivalente, los resultados serán analizados por curso.

Que en el caso de liceos técnico profesionales, a lo menos el 90% de sus alumnos deberán haberse titulado dentro de un año de su egreso de cuarto año de enseñanza media.

Que el establecimiento se obligará a aplicar las evaluaciones académicas que la Secretaría Técnica del proyecto entregará para evaluar el avance de los aprendizajes.

## **OBJETIVO GENERAL DEL LICEO BICENTENARIO ARAUCANIA**

Desarrollar e implementar una gestión educativa eficiente y eficaz en el logro de metas institucionales de excelencia, que permita entregar una educación de calidad a los alumnos y alumnas, propiciando aprendizajes significativos y pertinentes, desarrollando competencias de orden cognitivo, personal y social; insertas en ambientes de trabajo participativos, colaborativos, seguros y estimulantes, entregando herramientas conceptuales, procedimentales y actitudinales para insertarse exitosamente en la Educación Superior.

### **Liderazgo**

Desarrollar una gestión institucional altamente eficiente, centrada en el logro de objetivos y metas institucionales en pro de posicionar al Liceo Bicentenario Araucanía dentro de los mejores establecimientos de Enseñanza del país.

### **Gestión Curricular**

Desarrollar una gestión curricular pensada en un estudiante actor protagónico del aprendizaje, valorando en él su condición de persona, sujeto de experiencias diversas y enriquecedoras, capaz de diseñar su futuro a través de un Proyecto de Vida propio, receptivo a la internalización de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, que le permitan desarrollarse plenamente en el ámbito intelectual y personal, transitando hacia la construcción de una ciudadanía activa, responsable y propositiva, haciendo uso de un pensamiento creativo y crítico.

## **Convivencia**

Desarrollar la interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, construyendo un lenguaje y códigos institucionales que faciliten las relaciones interpersonales, posibilitando el desarrollo integral de cada miembro de la comunidad educativa.

## **Recursos**

Desarrollar una gestión eficiente y eficaz para valorar el recurso humano existente, reconociendo los logros y motivando al perfeccionamiento de los integrantes de la comunidad educativa, privilegiando recursos financieros que incidan en un mejoramiento sustancial del aprendizaje de los estudiantes.

## **Resultados**

Desarrollar una gestión eficiente y eficaz que permita obtener altos niveles de logro de los estudiantes en mediciones nacionales, atrayendo y desarrollando de esta forma el capital humano que la zona necesita para impulsar su desarrollo.

## **HITOS PRINCIPALES:**

- 1960: comienza a forjarse la idea de un segundo establecimiento de Enseñanza Media para Villarrica.
- 1961: mes de mayo, se inician las clases del nuevo liceo en dependencias de la Ilustre Municipalidad.
- 1962: julio por medio del Decreto 9120, se considera al liceo como cooperador de la función educativa del estado y los cursos existentes pasaron a ser anexos al Liceo Fiscal de Loncoche.
- 1966: primero de abril, se logra total autonomía transformándose en Liceo de Hombres de Villarrica.
- 1969: egreso de la primera promoción del Sexto Humanidades.

- 1971: egreso de la primera promoción de Cuarto Año de Enseñanza Media.
- 1979: se fusionan ambas jornadas (diurna y nocturna) bajo una sola dirección.
- 1985: Se integra la asignatura de Computación a la malla curricular.
- 1986: El Gobierno Regional entrega un nuevo edificio de un piso con 10 salas de clases, una biblioteca, un laboratorio de ciencias, un multitaller, una sala de profesores y oficinas para el funcionamiento del Liceo que había incrementado considerablemente su matrícula a 623 alumnos el año 1987 con 5 primeros medios, 4 segundos medios, 4 terceros medios y 2 cuartos medios.
- 1996: obtiene reconocimiento del MINEDUC a la Excelencia Académica.
- 1998: por segundo periodo consecutivo recibe reconocimiento a la Excelencia Académica.
- 1997: el Liceo obtiene facultad delegada para la administración de recursos. Creación del Ballet Folclórico del Liceo Araucanía BAFOARAU.
- 2000: Ingreso al programa Liceo Para Todos.
- 2001: se agregan nuevas dependencias que constituyen el actual edificio para incorporarse a la JECD.
- 2006: adjudicación Proyecto PMU. Ampliación del comedor. Se integra a la estrategia LICEOS PRIORITARIOS.
- 2007: Adjudicación Proyecto PMU por M\$ 25.000 para la Construcción Gimnasio y M\$ 640.000 para Reposición del Hogar Estudiantil.
- 2009: Obtiene proyecto Enlaces Bicentenario y Ciencia Entretenida (adjudicado por Hewlett Packard y valorado en US\$70.000), mejoramiento de la infraestructura exterior (FLIE PMU).
- 2010: Plan sismo para el mejoramiento de la infraestructura interior. M\$ 29.000

- 2010: Adjudicación de la estrategia Liceos Bicentenarios de Excelencia.
- 2011: Reposición de CRA, Servicios Higiénicos y Capeta de Gimnasio por M\$ 95.000.

**DIRECTORES:**

Don Sergio Guerrero Feliu (1966-1972),

Don Ivan Zuvic Plaza (1972-1973),

Doña Alicia Ojeda Leiva (1973-1974),

Don Luis Castillo Ponce (1975-1976),

Doña Edelgard Benner Pohl (1976-1979),

Don Eduardo Zerené Buamscha (1979-1981),

Don René Uribe Mera (1982-2007), Don Jorge Villagrán Sáez (2007-2012).

Don Rodrigo Lara Parra (2013)

## **RESULTADOS ACADEMICOS:**

### **SIMCE 2° AÑO MEDIO**

	<b>Lenguaje</b>	<b>Matemática</b>
<b>1998</b>	<b>221</b>	<b>236</b>
<b>2001</b>	<b>219</b>	<b>214</b>
<b>2003</b>	<b>246</b>	<b>230</b>
<b>2006</b>	<b>239</b>	<b>215</b>
<b>2008</b>	<b>236</b>	<b>214</b>
<b>2010</b>	<b>240</b>	<b>239</b>
<b>2012</b>	<b>279</b>	<b>284</b>

### **SIMCE 8° año BASICO**

	<b>Lenguaje</b>	<b>Matemática</b>	<b>Ciencias Sociales</b>	<b>Ciencias Naturales</b>
<b>2011</b>	<b>294</b>	<b>321</b>	<b>297</b>	<b>311</b>



**ANTECEDENTES CURRICULARES:**

Niveles	Cursos	Cantidad de cursos por nivel	Matrícula por CURSOS			Matrícula alumnos MAPUCHES		
			Hombres	Mujeres	TOTAL	Hombres	Mujeres	Total
Educación Básica	7°	2	19	16	35	9	5	14
	8°	2	5	6	11	2	3	5
Educación Media	1°	3	66	105	171	25	47	72
	2°	3	48	60	108	18	25	43
	3°	4	28	43	71	7	18	25
	4°	2	25	33	58	8	16	24
<b>TOTAL</b>		16	191	263	454	69	114	183

**Oferta Educativa:**

**PROYECCIÓN DE MATRÍCULA**

Niveles	Cursos	Cantidad de cursos por nivel			Matrícula por CURSOS		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014

<b>Educación Básica</b>	7°	1	2	2	40	80	80
	8°	2	2	2	50	80	80
<b>Educación Media</b>	1°	4	3	3	160	120	120
	2°	4	3	3	150	120	120
	3°	3	4	3	90	120	120
	4°	2	2	3	60	110	120
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>550</b>	<b>630</b>	<b>640</b>

### Plan de estudio:

Plan de Estudio de Enseñanza Básica y Media									
NB5 y NB6				NM1, NM2, NM3 y NM4					
Sector de Aprendizaje		7°	8°	Sector de Aprendizaje		1°	2°	3°	4°
1	Lenguaje y Comunicación	6	6	1	Lenguaje y Comunicación	6	6	3	3
2	Inglés	3	3	2	Inglés	4	4	3	3
3	Matemática	6	6	3	Matemática	7	7	3	3
4	Ciencias Naturales	4	4	4	Historia y Ciencias Sociales	4	4	4	4
5	Historia, Geografía y Ciencias Sociales	4	4	5	Filosofía	-	-	3	3
6	Educación Artística	3	3	6	Biología	2	2	2	2
7	Educación Tecnológica	1	1	7	Física	2	2	-	-
8	Educación Física	2	2	8	Química	2	2	2	2
9	Orientación	1	1	9	Artes (Visuales – musicales-danza)	2	2	2	2
10	Religión	2	2	10	Educación Tecnológica	2	2	-	-
11				11	Educación Física	2	2	2	2
	Taller JECD Lenguaje	3	3	12	Orientación	1	1	1	1

12	Taller JECD Matemática	3	3	1	Religión (Católica o Evangélica)	2	2	2	2
13	Taller JECD Historia, Geografía y Ciencias Sociales	1	1	1	Libre disposición (Lengua Castellana)	2	2	3	3
14	Taller JECD Cs. Naturales	2	2	1	Libre disposición (Matemática)	1	1	2	2
15	Taller JECD Inglés	1	1	1	Libre disposición (Biología)	1	1		
				1	Libre disposición (Física)	1	1		
				1	Libre disposición (Química)	1	1		
				1	Libre disposición (Inglés)			1	1
				2	Formación Diferenciada: electivos (Algebra – literatura – biología – química – física – Educ. Tecnológica – Filosofía – Inglés)	-	-	9	9
		<b>42</b>	<b>42</b>	<b>20</b>	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

### Talleres extracurriculares: Oferta 2012.

Nombre del Acle	Profesor(a)	Nº horas	Día y hora de funcionamiento	Nº Alumnos	Nº Alumnas

Taller de Teatro escolar	Depto. Lenguaje	2	Viernes 14:30 – 16:30 hrs.	8	13
Taller instrumental	Depto. Artes	4	Martes 17:00 – 18:30 hrs.	5	-
Taller de debate	Pamela García	2	Martes 17:00 – 18:30 hrs.	4	3
Taller Coral	Depto. Artes	2	Miércoles y Jueves 17:00 – 18:30 hrs.	9	10
Taller Inglés Instrumental	Erika Contreras	2	Jueves 16:45 – 18:30 hrs.	6	12
Taller artes	Depto. Artes	2	Martes 17:00 – 18:30 hrs.	5	5
Montañismo	Bruno Hernández	3	Martes 16:40 -18:00 hrs. Viernes 13:20 – 14:30 hrs.	14	3
Basquetbol	Bruno Hernández	2	Miércoles 16:40 -18:00 hrs.	12	6
Voleybol	Bruno Hernández	2	Jueves 17:00 – 18:15 hrs.	14	17
Cálculo	Depto. Matemática	2	Sábado 11:00 – 12:30 hrs.	10	5
Taller Física	Depto. Ciencias	2	Sábado 11:00 – 12:30 hrs.	8	6

Taller Química	Depto. Ciencias	2	Sábado 11:00 – 12:30 hrs.	8	6
Taller Biología	Depto. Ciencias	2	Sábado 11:00 – 12:30 hrs.	8	6
Taller de Inglés “speaking”	Depto. Inglés	2	Miércoles 17:00 – 18:30 hrs.	6	5
Fútbol Escolar	Álvaro Oliva	2	Jueves 17:00 – 19:00 hrs.	25	10
			Martes 17:00 -20:00 hrs.		
			Miércoles 17:00 – 19:30 hrs		
Bafoarau	Sebastián Henríquez	10		10	20
			Viernes 16:00 – 19:00 hrs.		
			Sábado: (c/15 días) 09:00 a 13:00 hrs.		
TOTAL	15	42		147	122

**ANTECEDENTES FINANCIEROS:**

INGRESOS	VALOR	PORCENTAJE	DESTINO
Subvención escolar por alumno	\$ 50.000.=	100 %	Sueldos del personal.
Subvención escolar por Alumno de integración	\$ 128.000.=	100 %	Sueldos del personal
Matricula en Marzo por alumno	\$ 3.000.=	3 %	Gastos del establecimiento
Escolaridad anual por alumno	\$ 30.000.=	18 %	Gastos del establecimiento
Ingreso por programas y proyectos (PME)	\$ 25.000.000.=	70 %	Gastos del establecimiento
Ingreso por arriendo de dependencias: CRA, Gimnasio, Internado, Salas de clases.	\$ 9.000.000.=	29 %	Gastos del establecimiento

## **ANTECEDENTES COMUNITARIOS**

### Oferta a la comunidad;

a.- Facilitan su sala del CRA (Biblioteca) para su usufructo.

\*Reuniones de centro de la mujer

\*Reuniones del DAEM

\*Reuniones de centro comunitarios

\*Reuniones de Directores de establecimientos de la comuna.

b.- Facilitan Gimnasio para su usufructo:

\*Actividades recreativas para grupos deportivos

\*Actividades recreativas para grupos comunitarios

Oferta extracurriculares a los alumnos del establecimiento; 2013

- a.- Taller coral
- b.- Taller de guitarra
- c.- Taller de robótica
- d.- Taller de Rock
- e.- Taller de Montañismo
- f.- Taller de Basquetbol
- g.- Taller de Voleibol
- i.- Taller de Futbol
- j.- Ballet Folclórico Bafoarau.

**ANTECEDENTES DE INFRAESTRUCTURA**

Dimensiones del establecimiento:

**Infraestructura**

<b>Espacios Físicos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estado (Observaciones)</b>
Salas de Clases	18	Bueno
Biblioteca CRA	1	Bueno
Laboratorio de Ciencias	1	Regular (espacio insuficiente)
Laboratorio de Informática	1	Bueno
Enfermería	1	No

Sala UTP	1	Bueno
Sala Profesores	1	Bueno
Gimnasio- Duchas	1	Bueno
Comedor	1	Bueno
Cocina	1	Bueno
Despensa	1	Bueno
Internado	1	Bueno
Servicios Higiénicos	4	Bueno
Patios Techados	1	Bueno
Otros		

## **RECURSOS HUMANOS**

Docentes directivos: Director Inspector General Inspector de Convivencia Jefe de Unidad Técnica	4
Profesores	30
Psicóloga	1
Paradocentes	8
Secretarias	2
Internado: Encargado	1
Auxiliar	1
Apoyo de estudio	2

## **LIDERAZGO**

### **Visión estratégica y planificación.**

La planificación estratégica se centró en los cursos bicentenarios, las necesidades educativas para los niveles de 7°, 8° y 1° año medio, el plan estratégico se planteó a través de; cambios metodológicos que incorporaron un diagnóstico de competencias, se nivelaron las competencias y los contenidos, de aquellas áreas diagnosticadas como más deficientes. “Además, se detectan requerimientos y necesidades de grupos focalizados de alumnos (proyectos de integración), además de cursos con bajo rendimiento, generando abordajes remediales (aunque todavía generales).”(PEI 2010-2011)

Según la dirección del establecimiento es necesario instaurar prácticas permanentes con el profesorado para afianzar conocimientos e implementar buenas prácticas pedagógicas.

La heterogeneidad de nuestros estudiantes, en cuanto a capacidades y acervo cultural, hacen que las necesidades educativas de estos variadas. Com se cita en el PEI 2010-2011

Evidencias de prácticas que considera los intereses de la comunidad educativa. Se cuenta con instancias formales de trabajo con Centro General de Padres y Centro de Alumnos, teniendo estas la finalidad de orientar, empoderar y acompañar el quehacer de estos, canalizando las inquietudes e intereses de ambos. Personal designado como asesores realizan un trabajo coordinado y permanente. Paralelamente y como una forma de empoderar a estas instancias se realizan capacitaciones sobre liderazgo, comunicación efectiva, planificación, etc.

La comunidad educativa ha logrado consolidarse y aumentar su participación en cada uno de los ámbitos que son de su competencia. Del mismo modo, cada estamento ha sido legitimado, teniendo un rol activo en el Consejo Escolar que se reúne bimensualmente, a quien

el Sostenedor ha otorgado atribuciones resolutivas en la aprobación o rechazo de los reglamentos de convivencia.

Evidencias de que acciones se coordinan con los objetivos y metas institucionales. El Liceo ha transitado hacia una mayor organización que clarifica el objetivo de mejorar la calidad de la educación que imparte. Se cuenta con departamentos por sector, cada uno a cargo de un coordinador, destinándose horas exclusivas para el trabajo de coordinación. Además los departamentos de lenguaje y matemática cuentan con asesores específicos al área, que realizan la coordinación y asesoran específicamente. Los GPT son de carácter exclusivamente técnicos, transitando desde lo puramente administrativo a lo pedagógico. Se ha contratado recurso humano más calificado, que permite realizar un acompañamiento permanente a los docentes. Ha sido posible reorientar las horas del currículum, favoreciendo los sectores básicos de éste. Se han destinado horas para refuerzo educativo de los estudiantes con menores logros académicos, aunque éstas son realizadas voluntariamente por los docentes y orientadas a grupos específicos. Se trabaja en función de resultados y los logros de los estudiantes se hacen cada vez más evidentes.

## **Conducción.**

Acciones favorecen los objetivos y metas institucionales. Se definen anualmente objetivos y metas, a partir de los nudos críticos detectados, transformándose en acciones concretas que son permanentemente monitoreadas. El conjunto de acciones escogidas, que forman parte del plan de acción, y que están siendo aplicadas, favorecen la consecución de objetivos y metas institucionales, prueba de ello son algunas de las cifras referidas a % de asistencia a clases, nº de becas asignadas a los alumnos, mejoras en el clima interno, mejoras en la disciplina tanto al interior como fuera del aula, aumento en % de asistencia de apoderados a reuniones, actitud positiva y motivación de los alumnos por su proceso de enseñanza,

optimización de las horas de clases, tasa de licencias médicas significativamente menor a años anteriores.

Sin embargo, se requiere de medios concretos y estandarizados en algunas áreas que nos permitan medir el nivel real de impacto de las acciones, así como seguimientos y monitoreo de los avances o dificultades presentadas.

Delegación de funciones favorece los objetivos y metas institucionales. Se trabaja permanentemente para fortalecer la proactividad y el empoderamiento de los integrantes de la comunidad educativa. Hoy el Liceo cuenta con más recursos humanos especializados y con una estructura organizativa interna que ha permitido la asignación más específica y focalizada de funciones. Esto significa responder de manera más acabada a los requerimientos de las diferentes áreas. Pese a ello falta mejorar la comunicación y coordinación entre estas, clarificar las funciones que cada estamento y unidad posee, así como socializarlas con el resto de la unidad. Paralelamente desarrollar un plan de seguimiento y supervisión de las mismas que motive al personal a realizar de manera acabada sus labores y permita dar cuenta de aquello que debe ser mejorado.

Coordinación de los actores favorece el logro de los objetivos y metas institucionales. Se han creado distintas instancias para favorecer las coordinaciones como son: reuniones de departamento, reuniones de profesores jefes, GPT, reuniones de equipo directivo, reuniones mensuales de apoderados y de alumnos, logrando niveles adecuados de coordinación. Pese a ello, pudiera optimizarse por medio de una evaluación de los estados de avance de cada unidad, bitácoras de trabajo, reuniones de trabajo con tiempos y tablas de desarrollo de las mismas, las cuales deban ser informadas de manera mensual.

### **Alianzas Estratégicas.**

Vínculos e intercambio con otras escuelas y liceos en pro de los objetivos y metas institucionales: La Dirección del Liceo ha

participado activamente con otros establecimientos, especialmente del ámbito municipal, y ha priorizado invitaciones relacionadas con las escuelas del sistema. Del mismo modo, hay una tendencia a realizar programas que integren a otros establecimientos, como son las Olimpiadas de Matemática y el programa “Preparándome para la Enseñanza Media”, el que invita a cursos completos a vivir una jornada de clases en el Liceo. Esto principalmente a establecimientos de enseñanza básica para involucrarlos en un proceso que dé cuenta de las acciones desarrolladas por el Liceo. Igualmente se procura la participación en Olimpiadas y eventos que involucran al liceo con otros.

En el presente se han iniciado ciclos de talleres, eventos y charlas, utilizando el espacio físico del Centro de Recursos de Aprendizaje, habiéndose realizado charla de Física en conjunto con el Depto. de Cs. Físicas de la UFRO, presentaciones corales.

Se desarrolló recientemente el Winter Camp, programa de Inglés abre puertas del MINEDUC.

Junto a ello el BAFOARAU ha sido un embajador permanente del Liceo, atendiendo a las invitaciones de los establecimientos.

Del mismo modo, se favorece el préstamo de dependencias a otros establecimientos (principalmente municipales).

Articulación con otras instituciones favorecen los objetivos y metas institucionales. Se ha buscado establecer redes de apoyo con organizaciones de la comunidad que pueden colaborar en actividades, eventos y talleres hacia el alumnado y padres. El Liceo ha desarrollado diversos proyectos que lo vinculan con universidades, quienes facilitan actividades y acciones, principalmente dada la denominación como Liceo Bicentenario. La UFRO ha participado activamente en charlas, talleres y clases en laboratorio de física, tanto en dependencias del Liceo como en la propia Universidad. Tres alumnos del Liceo participan del PROENTA UFRO. Cuatro alumnos de 4º medio participan del preuniversitario virtual IMPREGA de Santiago. Los alumnos participan de ensayos nacionales de PSU que organizan distintas universidades. Alumnos

del liceo participan en Olimpiadas de Matemática y Física, organizado por la Universidad de la Frontera. También, el Liceo se ha integrado a la Red mundial de Colegios que mantienen convenios educativos con el ISTE (International Society for Technology in Education) a través del proyecto adjudicado con Hewlett-Packard, para el área de ciencias y matemática, asistiendo a la Convención Internacional desarrollada en Philadelphia, USA. Recientemente se han iniciado contactos con la AFS para favorecer el intercambio entre estudiantes (el Liceo ha recibido una estudiante de intercambio italiana). Se desarrollan charlas con instituciones de educ. superior (“Charla de vulcanología”, “Principios y Proyecciones de la Mecánica Cuántica”). Se mantienen contactos con instituciones para provocar la continuación de estudios de nuestros estudiantes (AIEP, U. Austral, U Mayor, PUC, Carabineros, PDI, Aviación, Marina, etc.).

Acciones desarrolladas en el entorno propician la consecución de los objetivos y metas institucionales. A través de las acciones desplegadas por diferentes subsectores se han establecido vínculos con instituciones de caridad y otras, cuya finalidad es propiciar valores y desarrollar el espíritu de servicio. Del mismo modo, el liceo se vincula a la comunidad informando con regularidad de las actividades y logros institucionales, a través de los medios de comunicación locales y propios. Se ha mantenido la información a través del sitio web institucional y redes sociales

## **Información y Análisis.**

Acciones se evalúan en función al logro de metas con información actualizada. Las acciones emprendidas por las distintas estrategias, programas y proyectos se realizan en función del PEI del establecimiento. Se evalúa en forma permanente su desarrollo y cumplimiento.

Prácticas de análisis de la información para la toma de decisiones: El equipo directivo (EDL) se reúne semanalmente para informar del

desarrollo de los planes de trabajo e informarse de las acciones realizadas por cada unidad. Se realizan GPT semanalmente, donde se analiza la marcha pedagógica del establecimiento. Además se ha instalado un proceso de seguimiento de los aprendizajes a través de Departamentos por subsector, con un tiempo de dos horas semanales para siete departamentos. En dos departamentos (Lenguaje y Matemática) se cuenta con tiempo adicional para el trabajo conjunto de diagnóstico, análisis, acompañamiento, planificación, seguimiento, evaluación, capacitación entre pares, búsqueda de estrategias didácticas; que ha permitido un creciente aumento de los resultados de aprendizajes (medidos desde el MINEDUC). Se cuenta con reuniones semanales de Profesores Jefes, a cargo de la unidad de Orientación, transformándose gradualmente en un tiempo de análisis de la realidad de curso.

Si bien es cierto existen las estructuras, se debe evaluar el impacto real de algunas acciones.

## **Dimensiones por Áreas con sus Descriptores**

## Liderazgo ; Visión Estratégica y Planificación

Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.

- 1.-Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.
- 2.-Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales

## Conducción y Guía

- 1.-Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.
- 2.-Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.

## Información y Análisis

- 1.-La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.
- 2.-Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.

### **Análisis de resultados:**

. Desde su fundación en el Liceo para entonces A-39, ha atendido la población de Villarrica, como único establecimiento de educación humanista-científico, sin grandes logros en infraestructura ni resultados académicos, con el transcurso de los años el Liceo fue adquiriendo aun mayor presencia en Villarrica, con la adjudicación de mejoras en infraestructura y nuevos programas.

Sin duda el gran cambio surgió con la incorporación al programa de Liceo para todos y la integración a la red de Liceos Bicentenarios en el 2010, es ahora cuando se incorpora un plan de trabajo, disciplinado, organizado y estable, a través de un buen liderazgo que orienta el trabajo del profesorado hacia la excelencia.

Una medida de esto se refleja en el avance en los logros de los medidores externos como Simce de segundo medio, donde hubo un avance de 45 puntos en matemáticas y 39 puntos en lenguaje entre los dos últimos años.

Dentro de las exigencias del Programa de Liceos Bicentenarios , está el ubicarse entre los 10 primeros lugares de establecimientos similares en cuanto a resultados, meta que se alcanzó al ubicarse tercero en la región y séptimo en el país.

Como parte de esta meta, está el mantenerse y en lo posible subir aun más el promedio en ambas áreas, para ello el trabajo en equipo organizado por departamento, con reuniones semanales, programa actividades, planificaciones con la finalidad de unificar el trabajo, midiendo esta actividad en evaluaciones en línea, es decir, pruebas escritas elaboradas por cada departamento iguales en un

70% para cada curso por nivel, con esto se pretende uniformar, nivelar y reprogramar las actividades que fuese necesario.

El Director del establecimiento mantiene un contacto permanente con la asesoría técnica de los Liceos Bicentenarios, incorporando las buenas prácticas de otros establecimientos, además se reúnen las profesoras del departamento de Lenguaje con sus similares de otras regiones para compartir estrategias de trabajo y prácticas pedagógicas que luego son comentadas en los GPT semanales.

Por otra parte el Director del establecimiento, rinde un balance anual de las actividades realizadas, el financiamiento, los resultados y proyecciones, esto frente a las autoridades comunales, centro general de padres y apoderados, apoderados de los cursos, alumnos y profesores.

En cuanto a los antecedentes curriculares, la matrícula ha ido aumentando año a año, debido a nuestros logros académicos, disciplina, actividades dentro y fuera del establecimiento, cada año existe una larga lista de postulantes a los niveles básicos de 7° y 8° año, y otra para enseñanza media que lamentablemente no se puede cubrir debido a la falta de cupos.

Actualmente el DAEM comunal autorizó la creación de un cuarto curso para el nivel de tercer año medio, debido al aumento en la matrícula y la oferta a la comunidad del Liceo.

Según el PEI, la proyección para el 2013 era de un aumento de 80 alumnos, lo que representa un 14 %, en la actualidad el número de alumnos totales es de 580 lo que representa un 5%.

En cuanto a la oferta curricular, lo logro un gran avance en la asignatura de Inglés al incorporar profesoras nativas, en un programa que abarca el primer semestre, esto permitió dividir los cursos, uno con la docente de planta y el otro con la hablante nativa, los resultados fueron muy alentadores, para los alumnos, y los apoderados. Junto a esto se incorporaron al segundo semestre profesores

tutores en las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas, con el fin de nivelar los alumnos de menor rendimiento.

Sin embargo se debe mencionar que no se cumplió con toda la oferta dependiente de las ACLES, como los talleres de ciencias; física, química y biología, los talleres de argumentación y el taller de inglés instrumental, en parte por los horarios de los docentes, que son asignados por completo al trabajo de aula formal y la falta de recursos para la contratación de otros docentes.

Como proyección para el 2014, por parte del equipo directivo se pretende retomar a idea de los talleres de ciencias, motivados por la reciente adquisición del laboratorio de ciencias, su implementación y equipamiento, contratando a través de la ley SEP, profesores que apoyen esta iniciativa. Como proyección de éste trabajo se plantea la necesidad de participar en concursos, exposiciones y ferias científicas en la comuna, la región y el país.

Un aporte permanente en el ámbito del área de la convivencia son las actividades extracurriculares, que satisfacen las inquietudes de los alumnos por otras áreas de aprendizaje no formal. Muchos alumnos participan de las redes de las actividades deportivas, culturales y sociales que promueven los Liceos bicentenarios del país.

Como parte de la identidad del Liceo, esta la actividad social del Ballet Folclórico Bafarau, formado por alumnos que participan de todas las actividades del establecimiento, y más aun de las actividades de la comunidad de Villarrica, otras regiones en sus giras por el país y el extranjero.

En cuanto a los antecedentes financieros, el Liceo subsiste y se financia con los aportes entregados por las subvenciones y la generación de recursos internos, existe un apoyo fuerte y marcado del Centro General de Padres y Apoderados. Esto va de la mano con la oferta a la comunidad en uso de salas de las dependencias del establecimiento, para todo orden de actividades.

En el área de la infraestructura un gran y significativo logro es la **adjudicación de un proyecto de remodelación e implementación del Laboratorio de Ciencias por \$20.000.000.= financiado por la Fundación Luksic**, obra finalizada e inaugurada el 10 de diciembre del 2013.

La habilitación de una sala y comedor en dependencias del Liceo para los alumnos del internado y la contratación de un bus para su traslado desde el internado al Liceo y viceversa. Sin duda fue una excelente noticia para los alumnos y apoderados beneficiados.

En el área de recursos humanos, la reciente incorporación de una docentes de apoyo a los alumnos del internado del Liceo, que supervise y coopere en el reforzamiento de actividades curriculares, y la hablante nativa en el departamento de Inglés, son aportes significativos para los alumnos y apoderados.

## RESUMEN GENERAL DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO

Área	Dimensión	Proceso de mejora	Acciones	Costo estimado acciones \$	% del presupuesto total declarado en el PME
<b>Gestión del Currículum</b>	Gestión Pedagógica	Mejoramiento	4	2850000	16.38%
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Mejoramiento	2	950000	5.46%
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Mejoramiento	1	1600000	9.2%
<b>Liderazgo Escolar</b>	Liderazgo del Sostenedor	Consolidación	0	0	0%
	Liderazgo Formativo y Académico del Director	Mejoramiento	2	1600000	9.2%
	Planificación y gestión de resultados	Mejoramiento	2	3800000	21.84%
<b>Convivencia Escolar</b>	Formación	Mejoramiento	2	2300000	13.22%
	Convivencia Escolar	Mejoramiento	1	300000	1.72%
	Participación	Mejoramiento	2	1300000	7.47%
<b>Gestión de Recursos</b>	Gestión del Recurso Humano	Instalación	1	900000	5.17%

	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	Mejoramiento	0	0	0%
	Gestión de Recursos Educativos	Mejoramiento	1	1800000	10.34%
<b>Total</b>			18	17400000	100%

## **PLAN DE MEJORAMIENTO**

### **AREA: GESTION DEL CURRICULUM**

<b>Dimensión Focalizada</b>	<b>Gestión Pedagógica</b>
Practica de la Dimensión que será abordada 1	El quipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiante y reflexión sobre las dificultades que enfrentan, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.
Practica de la Dimensión que será abordada 2	El quipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan del aprendizaje.
Objetivo	Retroalimentar a docentes y alumnos en relación a los procesos de aprendizaje vivenciados en la sala de clases, con la finalidad de mejorar las metas y objetivos de ambos.

Indicador Seguimientos 1	de	Cantidad de Profesores visitados en el aula por el Equipo Directivo
Indicador Seguimientos 2	de	Cantidad de Profesores que son retroalimentados en sus procesos de aula
Indicador Seguimientos 3	de	Cantidad de pruebas que son efectivamente revisadas y analizadas en clases

<b>Acción nombre y descripción</b>	<b>Acompañamiento de aula</b>	
	El equipo Directivo realiza acompañamiento al aula para apoyar los procesos pedagógicos de profesores y alumnos con la finalidad de lograr procesos en el aprendizaje que tiendan a elevar los indicadores de eficiencia	
Fechas	Inicio	2013-05-24
	Termino	2013-11-19
Responsable	Cargo	Jefe Técnico
Recursos para la implementación de la acción	Jefe de UTP- Docentes – Material de oficina-	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	Calendario de Visitas al aula	
	Planificaciones	

	Observaciones de clases	
	Informes de retroalimentación	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$0
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	<b>Total</b>	<b>\$0</b>

<b>Acción Nombre y Descripción</b>	<b>Fortaleciendo la gestión evaluativa de los docentes</b> Se busca apoyar a los docentes en el proceso de implementación y corrección de los distintos instrumentos de evaluación. Para ello, se realiza una asesoría desde UTP que facilite una optima y oportuna información a los alumnos respecto a sus resultados de aprendizaje. Con la incorporación de un lector óptico se hace posible agilizar los tiempos de corrección y análisis de pruebas.
Inicio	2013-05-02
Termino	2013-11-05
Responsable	Equipo de gestión
Recursos	Equipo de gestión, docentes, equipo de lector óptico-material de oficina
Programa	SEP

Medios de verificación	Informe de corrección-pautas de visita al aula, informe de retroalimentación a los docentes, factura de compra lector
Financiamiento	PIE \$ 0 SEP \$ 2.300.000.=

<b>Acción Nombre y Descripción</b>	<b>Reflexión pedagógica enfocada en resultados de aprendizaje</b>
	Se realizan jornadas de reflexión bimensuales, acerca de los resultados del aprendizaje y se comparten las metodologías empleadas en cada sector, identificando aquellas exitosas y estableciendo acuerdos para introducir mejoras.
	Inicio 2013-05-03
	Termino 2013-12-20
Responsable	Jefe de departamento
Recursos	Profesores, jefes de depto, computador, proyectos multimedia, resmas, oficio, tinta.
Programa	SEP

Medios de verificación	Planillas de asistencia, informe de asignaturas sobre desempeño semestrales, guías de trabajo referidas a evaluación semestral.
Financiamiento	SEP \$ 300.000.=
	<b>Almacén de recursos pedagógicos</b>
	Se crea un almacén de recursos pedagógicos, donde los docentes guardan sus planificaciones, guía, pruebas para ser reutilizadas , adaptadas y mejoradas por otros docentes del mismo sector o de cualquier otro. Este almacén tiene dos formas físicas y virtual.
Inicio	2013-03-15
Termino	2013-11-15
Responsable	Jefe técnico
Recursos	Jefe técnico, profesores, computador, archivadores, disco duro externo, estantes, resmas oficio, tintas.
Programa	SEP
	Archivador de copia de pruebas, guía, planificaciones, listado de archivos del almacén, de acuerdo al registro del disco duro externo, planilla de registros de uso de materiales del almacén.
Financiamiento	SEP \$ 250.000.=

<b>Dimensión Focalizada</b>	<b>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</b>
Practica de la dimensión que será abordada 1	El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempos a los

	estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.
Practica de la dimensión que será abordada 2	El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.
Practica de la dimensión que será abordada 3	El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.
Objetivo	Mejorar el desempeño académico de los alumnos, identificando las causas del retraso pedagógico y de las conductas de indisciplina e introducir acciones remediales que favorezcan el aprendizaje efectivo, una alta promoción y una baja deserción.
Indicador de seguimiento 1	Número de alumnos apoyados en su desempeño académico y personal
Indicador de seguimiento 2	Porcentaje de alumnos y apoderados atendidos por inspectora general y orientación.
Indicador de seguimiento 3	Número de alumnos promovidos
Indicador de seguimiento 4	Numero de apoderados que suscriben carta de compromiso reforzamiento.
<b>Acción Nombre y descripción</b>	<b>Apoyo a los alumnos con retraso pedagógico</b>

	Se contratan monitores en los sectores mas deficitarios para mejorar el aprendizaje de los alumnos mas atrasados. Estos serán atendidos en horarios fuera de clases con consentimiento del apoderado, planilla de asistencia, entrega de material pedagógico e informe de UTP y profesores jefes.
Inicio	2013-07-29
Termino	2013-11-28
Responsable	Equipo de gestión
Recursos	Equipo de gestión, monitores, guías de aprendizaje, y reformamamiento, PC, proyector multimedia, multicopiado digital, resma oficio, tinta
Programa	SEP
Medios de Verificación	Planilla de asistencia a reforzamiento educativo, programa semanal de reforzamiento y hábitos de estudio con alumnos del internado, copia de materiales de reforzamiento, carta compromiso de alumnos y apoderados.
Financiamiento	\$ 1.600.000.=

**AREA: LIDERAZGO ESCOLAR**

<b>Dimensión focalizada</b>	<b>Planificación y gestión de resultados</b>
-----------------------------	--

Practica de la dimensión que será abordada 1	El establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo periódico del avance del plan de mejoramiento educativo o plan estratégico o planificación anual.
Practica de la dimensión que será abordada 1	El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos que los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y recursos educativos.
Objetivo	Instalar en el establecimiento un sistema de seguimiento, monitoreo y respaldo de toda la gestión administrativa, pedagógica, curricular y de convivencia, usando como medio recurso informáticos
Indicador de seguimiento 1	Cantidad de reportes emanados del sistema de gestión
Indicador de seguimiento 2	Cantidad de informes de rendimiento obtenidos del sistema de gestión.
<b>Acción Nombre y Descripción</b>	<b>Instalación de un sistema de gestión escolar</b>
	Se adquiere la licencia de un sistema de gestión escolar que permita recopilar y sistematizar los resultados académicos y formativos de los estudiantes de fácil consulta protegido y actualizado
Inicio	2013-07-01
Termino	2013-12-31
Responsable	Director

Recursos	Sistema de gestión escolar, internet, director, inspectores, apoderados, alumnos, material de impresión, hojas, tintas
Programa	SEP
Financiamiento	SEP \$ 3.500.000.=
<b>Acción nombre y descripción</b>	<b>Capacitación en sistema de gestión escolar</b>
	Los docentes y asistentes de la educación se capacitan en el uso del sistema de gestión, para ello se hace uso de horarios de reuniones GPT, deptos.
Inicio	2013-07-01
Termino	2013-08-30
Responsable	Director
Recursos	Docentes, asistentes, software, capacitador, impresora, resmas
Programa	SEP
Medios de verificación	Planillas de asistencia, programa de capacitación, informe emanado del sistema
Financiamiento	SEP \$ 300.000.=

## **AREA CONVIVENCIA ESCOLAR**

<b>Dimensión focalizada</b>	<b>Formación</b>
Practica de la dimensión que será aprobada 1	El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el proyecto educativo institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro.
Practica de la dimensión que será aprobada 2	El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.
Practica de la dimensión que será aprobada 3	El establecimiento cuenta con un programa de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.
Practica de la dimensión que será aprobada 4	El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.
Objetivo	El Liceo instala una practica de gestión de la convivencia escolar, que involucra a todos los estamentos, para lo cual se hace uso de diversas instancias y medidas de capacitación, reflexión, de autoevaluación, auto cuidado, promoción de habilidades sociales.

Indicador de seguimiento 1	Al finalizar el año se llevaran a cabo 10 instancias de apoyo a la gestión de la convivencia.
Indicador de seguimiento 2	Un tercio de la comunidad escolar participa en instancias de apoyo a la gestión de la convivencia.
<b>Acción, nombre y descriptor</b>	<b>Reuniones de análisis evaluación y programación de la convivencia escolar.</b>
	Los diversos actores educativos del Liceo se reúnen en forma permanente para revisar el desarrollo de la convivencia escolar, así, como para promover sistemáticamente buenas relaciones entre sus integrantes. El comité de buena convivencia lidera la gestión, organiza las reuniones, define horarios, difunde la información.
Inicio	2013-06-14
Termino	2013.12-31
Responsable	Encargado de convivencia escolar
Recurso	Encargado de convivencia, alumnos, apoderados, docentes, asistentes. Proyector, plumones, impresoras.
Medios de verificación	Actas de comité de buena convivencia, planillas de asistencia y acuerdos, programación
Financiamiento	SEP \$ 300.000.=
<b>Acción, nombre, descriptor</b>	<b>Promocionando de la convivencia escolar</b>

	A través de jornadas preparadas por los alumnos se tratan temáticas de convivencia. Se organizan actividades pedagógicas, concursos y debates que permiten promover una buena y sana convivencia
Inicio	2013-06-21
Termino	2013-12-20
Responsable	Encargado de convivencia escolar
Recursos	Encargado de convivencia, centro de alumnos, docentes, alumnos, apoderados, espacios CRA, gimnasio, sala de clase, espacios públicos, salones de eventos, material deportivo, material de oficina
Programa	SEP
Medios de verificación	Planilla de asistencia, registro de actividades, informe de resultados de cada actividad
Financiamiento	SEP \$ 2.000.000.0
<b>Dimensión focalizada</b>	<b>Convivencia escolar</b>
Practica de la dimensión que será abordada 1	El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todo los espacios formativos.
Objetivo	Promover, dar a conocer, analizar, evaluar, actualizar el manual de convivencia convirtiendo a este en un soporte

	fundamental de las buenas relaciones internas.
Indicador de seguimiento 1	Totalidad de los apoderados con copia del manual de convivencia.
Indicador de seguimiento 2	Totalidad de los alumnos recibe, conoce y aplica el manual de convivencia
Indicador de seguimiento 3	Totalidad de docentes y asistentes aplica el manual de convivencia.
<b>Acción, nombre y descriptor</b>	<b>Los diversos estamentos manejan y aplican el manual de convivencia</b>
	Los diversos estamentos se interiorizan y aplican en su acción cotidiana el manual. Cada uno recibe copia actualizada del manual, luego de tres reuniones realizadas para recoger información para posibles actualizaciones.
Inicio	2013-06-07
Termino	2013-12-20
Responsable	Encargado de convivencia escolar
Recurso	Encargado de convivencia, docentes, apoderados, alumnos, salas de clases, impresoras, tintas.
Programa	SEP
Medios de verificación	Copia del manual, registro de recepción del manual
Financiamiento	SEP \$ 300.000.=

<b>Dimensión focalizada</b>	<b>Participación</b>
Practica de la dimensión que será abordada 1	El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al PEI
Practica de la dimensión que será abordada 2	El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, los motiva a realizar aportes concretos.
Practica de la dimensión que será abordada 3	El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre os estudiantes en un contexto de respeto.
Practica de la dimensión que será abordada 4	El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto a su funcionamiento.
Objetivo	Articular una participación efectiva de todos los estamentos en la instalación de practicas convivencia escolar, que favorezcan la identificación y adscripción al PEI
Indicador de seguimiento	Un tercio del liceo participa en actividades de promoción de la convivencia e identificación
<b>Acción, nombre y descripción</b>	<b>Campeonato de la convivencia escolar</b>
	Se diseña una programación con actividades recreativas para fomentar la práctica de una sana convivencia escolar. En ellas incluyen

	competencias quincenales con participación de padres, apoderados, alumnos y profesores. En cada una de las jornadas enfatiza un valor o principio de sana convivencia.
Inicio	2013-07-08
Termino	2013-11-29
Responsable	Encargado de convivencia escolar
Recurso	Encargado de convivencia, docente, alumnos, apoderados, gimnasio, equipo de multicancha, material deportivo, diplomas.
Programa	SEP
Medios de verificación	Planilla de inscripción de equipos, planilla de asistencia, copia de propuestas de los equipos
Financiamiento	SEP \$ 1.000.000.=
<b>Acción, nombre y descriptor</b>	<b>Identificación liceana</b>
	Se promueve la identificación liceana con el apoyo a las instancias representativas del Liceo. Como el ballet folclórico que visibiliza los valores de disciplina, esfuerzo, perseverancia y calidad. Además del respeto, responsabilidad, tolerancia, atención a la diversidad, entre otros.
Inicio	2013-07-29
Termino	2013-11-29
Responsable	Docente

Recurso	Docente, alumno, jefe UTP, resma, computad, textos, tinta, proyector.
Programa	SEP
Medios de verificación	Planificación de aula por sector, libro de clases, registro, calificaciones de los alumnos.
Financiamiento	SEP \$ 500.000.=

<b>Acción, nombre, descriptor</b>	<b>Muestras de aplicación de conceptos y habilidades.</b>
	Los alumnos dan a conocer la internalización de nuevos conceptos y habilidades a través de la aplicación de prácticas de ellos en el interior del curso o al interior de la comunidad educativa, haciendo uso de diversos espacios y recursos tecnológicos.
Inicio	2013-07-29
Termino	2013-11-29
Responsable	Equipo de gestión
Recurso	Equipo de gestión, profesores, alumnos, pc, paneles diarios, subwoofer, tinta, papel
Programa	SEP

Financiamiento	SEP \$ 450.000.=
----------------	------------------

<b>Dimensión Focalizada</b>	<b>Gestión de Recursos Educativos</b>
Practica de la Dimensión que será abordada 1	El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.
Practica de la Dimensión que será abordada 2	El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.
Practica de la Dimensión que será abordada 3	El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.
Objetivo	Dotar al establecimiento de recursos que favorezcan el trabajo en aula, ya sean en forma de recursos tecnológicos o aquellos que permitan la reproducción,

	almacenamiento y protección de los mismos.	
Indicador de Seguimiento 1	Totalidad de los profesores hacen uso de recursos educativos.	
Indicador de Seguimiento 2	Totalidad de los profesores reproduce su material escrito, pruebas y guías, en cantidad suficiente.	
Indicador de Seguimiento 3	Totalidad de los alumnos reciben material impreso para apoyar su aprendizaje.	
Acción Nombre y Descripción	Reproducción de Material Se adquiere un duplicador digital y tecnología que facilite al trabajo en aula de los alumnos con todo aquel material que le docente requiera entregarle. Ello facilita la reproducción de pruebas, guías y ensayos en un nivel de impresión de calidad óptima que facilite el desarrollo del aprendizaje. Además, se adquiere discos duros externos para respaldar toda la documentación pedagógica.	
Fechas	Inicio	2013-07-31
	Termino	2013-12-18
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la implementación de la acción	Duplicador digital. Discos Duros externos. Resmas de oficio, tintas, alumnos, docentes, recursos pedagógicos virtuales.	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	

Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de Verificación	
	Copia de Pruebas y Guías desarrolladas por los alumnos	
	Planilla de registro de reproducción de material	
	Planificación de aula	
Financiamiento	SEP	\$180.000.=

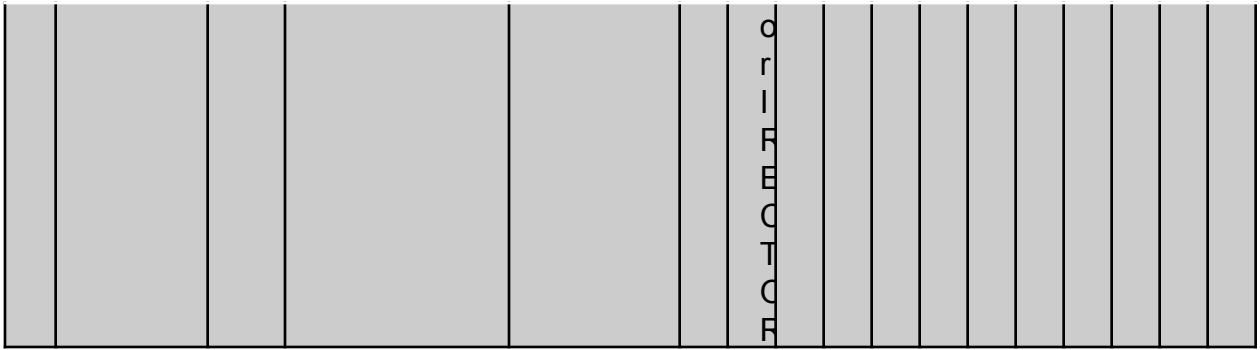
<b>Dimensión Focalizada</b>	<b>Gestión del Recurso Humano</b>
Practica de la Dimensión que será abordada 1	El establecimiento cuenta estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.
Practica de la Dimensión que será abordada 2	El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.
Practica de la Dimensión que será abordada 3	El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional
Practica de la Dimensión que será abordada 4	El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.
Objetivo	Apoyar el desarrollo docente a través de una política de perfeccionamiento continuo, ya sea individual o grupal, que corresponda a las necesidades del Proyecto Educativo y a las realidades emergentes que surjan en el aula.
Indicador de Seguimiento 1	50 por ciento de los docentes participan en capacitaciones

<b>Acción Nombre y Descripción</b>	<b>Perfeccionamiento y actualización pedagógica</b>
	Los docentes son invitados a participar a seminarios, charlas y foros académicos a su labor docente con la finalidad de internalizar nuevos paradigmas y enfoques educativos, así como actualización de su

	saber pedagógico Practica de la Dimensión que será abordada para transportar al aula y mejorar los aprendizajes	
Fechas	Inicio	2013-07-29
	Término	2013-11-28
Responsable	Cargo	Jefe Técnico
Recursos para la implementación de la acción	Profesoras, ATE	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	Plan de trabajo sobre perfeccionamiento	
	Convenios o fichas de inscripción a seminarios con ATE	
	Certificados de participación	
Financiamiento	SEP	\$900.000.=

Área	Dimensión	Proceso de mejora	Nombre Acción	Responsable	En	Fe	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
					ero	brero	zo	il	yo	io	io	to	bre	bre	bre	
Gestión	Pedagógica	Mejora	Acompañamiento al aula	Jefe Técnico					X	X	X	X	X	X	X	
			Fortaleciendo la gestión evaluativa de los docentes	Equipo de Gestión					X	X	X	X	X	X	X	

e l C u r r i c u l u m		e n t o	Reflexión Pedagógica enfocada en resultados de aprendizaje	Jefe de Departa mento					X	X	X	X	X	X	X	X
			Almacén de recursos Pedagógicos	Jefe Técnico			X	X	X	X	X	X	X	X		
	Apoy o al Desar rollo de de los Estud iantes	M e j o r a m i e n t o	Apoyo a los alumnos con retraso pedagógico	Equipo de Gestión								X	X	X	X	
	Lider azgo Escol ar	M e j o r a m i e n t o	Planificación y gestión de resultados	Instalació n de un sistema de Gestión Escolar	D i r e c t o r E S C O L A R						X	X	X	X	X	X
					D i r e c t							X	X			



## BIBLIOGRAFIA

- |   |   |
|---|---|
| Efectividad Escolar<br>Un análisis comparado          | Arancibia V., 1992  |
| Gestionar la calidad educativa;<br>Liderar el cambio. | ARZOLA S. - Vizcarra R.<br>Rev. Pensamiento Educativo. Vol. 31 2002 |
| El currículum escolar del futuro                      | Cox C. 1996   |
| Las Políticas educacional de Chile                    | Cox, C 1996   |
| Educación y efectividad                               | Muñoz Quezada M<br>Pontificia Universidad Católica de Chile         |

Programa Mineduc Nacional 2010

PEI Liceo Bicentenario Araucanía 2011-2012

PEI Liceos Bicentenarios de Chile 2011

Textos de apoyo al programa de Magister Iridec 2013.

(Texto 3)