



**Magister en Educación
mención Gestión de Calidad**

Trabajo de Grado II

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo
Liceo Bicentenario Domingo Santa María**

Profesora: Carmen Bastidas B.

Alumna: Angela Salazar Z.

Arica – Chile, abril de 2020

2. ÍNDICE

1. Portada.
2. Índice.
3. Resumen.
4. Introducción.
5. Marco teórico.
6. Marco contextual.
7. Diagnóstico institucional.
8. Análisis de resultados.
9. Plan de mejoramiento.
10. Bibliografía.
11. Anexos.

3. Resumen.

El presente trabajo tiene como finalidad planificar y gestionar una mejora educativa estratégica en el establecimiento educacional Liceo Domingo Santa María de la ciudad de Arica, de la región de Arica y Parinacota. Para ello se ha aplicado una evaluación de diagnóstico institucional que refleja el nivel de gestión de calidad del quehacer educativo del establecimiento.

Analizando los resultados obtenidos expongo una mejora vinculada al fortalecimiento del desarrollo profesional docente. Para ello se propone algunas actividades innovadoras para el área de gestión del currículum, actividades las cuales pueden aplicarse específicamente en las horas no lectivas de los docentes. Campo del cual hay poca investigación de su uso y aprovechamiento.

Específicamente, se fortalecerá el equipo profesional docente de trabajo del establecimiento con profesores (as) altamente destacados entre sus pares, serán ellos quienes a través del trabajo en equipo se enriquecerá la práctica pedagógica. Esta práctica no se hace con el fin de evaluar de forma arbitraria y unilateral, ya que se presenta como una oportunidad de crecimiento del equipo docente del establecimiento. Esta mejora se sugiere luego de aplicar la evaluación de diagnóstico institucional la cual arroja una necesidad en mejorar la gestión del currículum, fortaleciendo especialmente la dimensión enseñanza aprendizaje del quehacer educativo.

Luego de la fundamentación de la mejora y luego de presentar los resultados y análisis del diagnóstico institucional se hace un plan para implementar esta mejora educativa tomando en cuenta todas las áreas que en esta mejora se hayan

involucrados, gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar, y gestión de recursos y así especificar responsabilidades durante todo el proceso de mejora educativa.

4. Introducción.

Para iniciar este trabajo de mejoramiento educativo fue necesario indagar el establecimiento educacional en el que se trabajará. Lo primero es revisar el proyecto educativo institucional, en donde está plasmado el ideario del liceo, su visión y misión, los perfiles de aquellos que componen el centro educativo y todo lo que implica este documento. También tengo a disposición la cuenta pública del director en donde se conocen el plan de mejoramiento educativo actual del establecimiento al igual que sus resultados académicos y su vinculación con el entorno de la comunidad.

“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)

De acuerdo a la cita anterior, y para comenzar a realizar esta mejora educativa se aplica un instrumento de evaluación diagnóstica que da cuenta de la realidad educativa en sus diferentes áreas, esta es la “Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso”. La cual describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones, que son: área de gestión del currículum, área de liderazgo escolar, área de convivencia

escolar, área de gestión de recursos, todas ellas con sus respectivas subdimensiones. Al conocer el resultado de esta evaluación y de las características que tiene el establecimiento, se presenta un plan de mejoramiento educativo que se orienta a fortalecer la práctica profesional docente, ocupando de forma organizada y colectiva las horas no lectivas de los docentes. para ello se realizan diferentes estrategias, metas y responsables que se describen en el apartado de análisis y propuesta de mejora educativa.

5. Marco teórico.

Pozner concibe la Gestión Escolar como: "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica "en - con - y para la comunidad educativa". Y "El gran desafío de la Gestión de la Educación está definido por el paso de un sistema centralizado y jerárquico, a un sistema en el cual se tiende hacia una descentralización a nivel comunal, con la intención de llegar a un desarrollo local del sistema educativo, siendo en el establecimiento donde se determina la forma en que se introducen las intervenciones educativas". Mejorar la gestión educativa y en este presente trabajo, la gestión pedagógica, resulta una actividad u objetivo que constantemente requiere de una evaluación y autoevaluación. La evaluación es una función característica de la educación y consiste básicamente en una actividad de reflexión (Rosales, C. 1990). ya que la formación del docente se entiende como un proceso de actualización que le permite realizar su práctica pedagógica y profesional de una manera significativa, pertinente y adecuada a los contextos sociales y a las poblaciones que atiende,

así reconstruye su conocimiento pedagógico a partir de la experiencia a que se enfrenta cotidianamente. (Camargo Abello, *et al.*)

Para poder implementar una estrategia de mejora educativa es necesario incorporar un instrumento evaluativo, en este caso una autoevaluación que servirá para mejorar la práctica docente de los maestros, la investigación en la propia acción, el intercambio de opiniones y experiencias, reglas, teorías... (Holly y Hopkins, 1988; Bonell, 1985, Nieto Cano, 2003). Qué mejor que sean los mismos profesores quienes logren un alto desarrollo profesional docente, colaborando y reconociéndose entre ellos.

Ciertamente que en nuestro país y en la mayoría de escuelas no contamos con una cultura de la autoevaluación ni la cooperación, más bien los logros que se muestran como prácticas exitosas responden solo a la gestión de directivos y el compromiso solo de aquellos profesores que están involucrados en desarrollar ciertos proyectos o innovaciones. Incluso y basándome en mi experiencia, muchas veces colegas de la misma área participan en proyectos fuera del establecimiento con cursos seleccionados y los colegas pares, no están enterados de los que están haciendo. Esa práctica merma el trabajo en equipo, segrega la población estudiantil y disminuye las oportunidades de desarrollo o innovación de los profesores y alumnos.

Sumado a esta segregación, también encontramos diferentes obstáculos que provienen desde el mismo profesorado cuando se les pide hacer una autoevaluación o buscar soluciones para generar cambios, mejoras o innovaciones educativas, así lo expone Santos (1990) que señala algunos de los motivos que dificultan la realización de una autoevaluación, algunos motivos son: carácter individualista de la función docente, falta de motivación profesional, falta de apoyo técnico suficiente y desinteresado, tendencia a la ocultación de

problemas, impaciencia por obtener resultados inmediatos tras actuaciones evaluadoras, escaso apoyo por parte de la administración educativa. En fin, debemos mejorar la percepción que tenemos sobre las evaluaciones, las autoevaluaciones y los cambios que demanda el entorno.

Revisando la literatura sobre escuelas efectivas hay una serie de aspectos que hacen que un colegio tenga excelentes resultados a través del tiempo. En el caso del liceo Domingo Santa María, es claro que su gestión lo ha llevado a ser reconocido como un establecimiento de gran valor educativo entre la comunidad de la comuna, más aún su desempeño sostenido en el tiempo lo ha llevado a pertenecer desde el año anterior a los colegios de excelencia de nuestro país, es decir un liceo Bicentenario. Sin embargo y aunque existe una muy baja repitencia en el alumnado, hay muchas diferencias entre cursos A y cursos B, así como para profesores A y profesores B. Es cierto que en todo establecimiento existen profesores que se destacan por sobre otros, por la exigencia a la que ellos se someten, su alto grado de profesionalismo y su colaboración y desarrollo de prácticas altamente exigentes y de calidad. Pero ese tipo de profesores debiera ser una ventaja su presencia en los establecimientos y no un motivo de discriminación.

Al igual que sus profesores el equipo directivo debe destacar por su gran capacidad de comprensión de los objetivos trazados, así como también de alta calidad humana en el que su quehacer diario demuestre preocupación por quienes conforman un establecimiento así se expone en el texto de escuelas efectivas en sectores de pobreza (Bellei, *et al* 2000)” los líderes comparten ciertas características que bien vale la pena destacar, por su contribución a los buenos resultados. Son líderes participativos, que abren espacios para la opinión del cuerpo docente. Son también por lo general directores altamente motivadores, que constantemente instan a los profesores a trabajar duro en pos de los objetivos de

la escuela; son directores que delegan funciones y dan el espacio para que los profesores colaboren en otras tareas de la escuela y con cierta frecuencia cuidan para aliviarles la carga administrativa que acompaña el trabajo docente”. Tienen altas expectativas puestas en el futuro de sus alumnos y en las capacidades de sus profesores. Son directores bastante accesibles y siempre están dispuestos a recibir sugerencias, lo que aplica tanto para los apoderados como para los docentes y alumnos. Son directores muy activos y “de terreno”, con mucha movilidad dentro y fuera de la escuela y con muy poco tiempo dedicado a las labores de escritorio. Conocen a cada uno de los profesores y saben de sus fortalezas y debilidades. Así comprendemos que una buena práctica docente debe contar con la participación y apoyo de los líderes.

Sabemos que el éxito de una institución depende de todos los que conforman una unidad educativa, partiendo por un buen liderazgo que mantengan directores, sostenedores o plana directiva, pasando por todos aquellos quienes mueven hacia la enseñanza y logros de objetivos. “Nunca un factor aislado logra buenos resultados de modo permanente. Se trata siempre de una concatenación de factores que operan con eficacia cuando están presentes conjuntamente y se encuentran alineados en la unidad educativa, desde el nivel directivo hasta el aula y el alumno, y desde el aula hasta el nivel directivo”. Bellei, *et al.* (2000).

Actualmente los esfuerzos educativos se dirigen a lograr una educación de calidad que suponga una constante mejora en las personas y en su formación. En este sentido sólo se puede conseguir una auténtica calidad pasando por una evaluación interna, que brote de la reflexión conjunta y del autorreflexión y que se denomina autoevaluación. Esta tarea supone participación, no como fin en sí misma, sino como método que integre lo mejor de cada persona, lo mejor del equipo para lo que es necesario que los centros desarrollen una adecuada autonomía.

En la actualidad los profesionales de la educación contamos con un mayor tiempo disponible fuera del aula. Este aumento se traduce en mayor tiempo para que los docentes de establecimientos que reciben financiamiento del Estado puedan realizar actividades curriculares fuera del aula, con el propósito de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y su desarrollo profesional. Es decir, es una oportunidad para potenciar el Desarrollo Profesional Docente en la escuela que no se debe desaprovecharse.

Me refiero específicamente a las horas no lectivas que son aquellas actividades integradas a la jornada ordinaria de trabajo de un profesional de la educación y que se realizan fuera del aula, con el propósito de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y el desarrollo profesional docente (DPD).

Estas actividades son variadas y pueden vincularse a distintos ámbitos del desempeño profesional.

Las horas no lectivas deben ser asignadas en bloques de tiempo suficiente para que los profesionales de la educación puedan desarrollar, en forma individual y/o colaborativa, la totalidad de sus labores y tareas asociadas al proceso de enseñanza y aprendizaje (Art. 69 Inciso 7 DFL N°1/1997 del Ministerio de Educación).

Los directores y directoras deben velar por la adecuada asignación de estas tareas, de modo que las horas no lectivas sean usadas de manera constructiva en su establecimiento.

Como se señaló anteriormente, el 60% de las horas no lectivas pueden destinarse al desarrollo de la comunidad escolar (por ejemplo, a la atención de estudiantes y apoderados vinculada a los procesos de enseñanza) y, especialmente, a actividades de DPD.

Las actividades de DPD (Desarrollo Profesional Docente) se organizan en el Plan Local de Formación para el desarrollo profesional, adscritos al PME de cada establecimiento. Dichos Planes tienen como propósito que los docentes mejoren su desempeño profesional a través del diálogo, la reflexión pedagógica, la retroalimentación de sus prácticas y el trabajo colaborativo, encaminado a introducir innovaciones que incidan en una enseñanza-aprendizaje de mayor calidad.

Dentro de estas actividades hay algunas que se focalizan en promover la reflexión pedagógica a través del trabajo colaborativo entre pares, mientras que otras se centran en la retroalimentación de prácticas pedagógicas para el desarrollo profesional.

Hay muchas formas de aprovechar el tiempo de las actividades en las horas no lectivas. La elección de qué tipo de actividad implementar, dependerá de las necesidades, motivaciones, experiencias, recursos y capacidades de cada escuela.

En este proceso se pueden considerar también los recursos y experiencias externos al establecimiento, pudiendo, por ejemplo, construir redes de apoyo con escuelas del territorio para potenciar los procesos de mejora de las capacidades docentes. En este caso, se debe procurar organizar los tiempos no lectivos de los docentes de los distintos establecimientos de modo de que cuenten con horarios coincidentes para el trabajo en red.

Liderazgo para el Desarrollo Profesional Docente

Se recomienda que las instancias de DPD sean lideradas por el equipo directivo y técnico pedagógico del establecimiento, teniendo en referencia los desempeños indicados en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) y los Estándares Indicativos de la Agencia de la Calidad.

Algunos ejemplos de actividades de desarrollo profesional docente son los siguientes:

EJEMPLO DE ACTIVIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE



(Incremento del tiempo no lectivo, ministerio de educación)

6. Marco contextual.

El Liceo Bicentenario Domingo Santa María comienza su labor educativa el 1º de marzo de 1982, con niveles de Kínder a Cuarto año Medio, con una matrícula

inicial de 1.000 alumnos. Actualmente cuenta con una matrícula efectiva que supera los 4.000 estudiantes.

En la actualidad, el establecimiento ofrece educación Humanístico Científica y con la aprobación de los planes y programas del área Técnico Profesional, comienzan a impartirse carreras en esta modalidad.

El Liceo atiende familias de diferentes estratos socioeconómicos, siendo porcentualmente mayoritarias las familias de clase media baja. Recibe un porcentaje importante de alumnos provenientes de hogares cuyos padres brindan apoyo afectivo e incentivos apropiados a sus hijos para el buen logro de aprendizajes. Estos alumnos presentan, en general, un comportamiento adecuado, son respetuosos de las normas de conducta social y están dispuestos a aprender.

Debido a los permanentes logros académicos, el Liceo ha sido reconocido por el Mineduc con la Excelencia Académica, la cual ha sido otorgada durante siete periodos (14 años) debido, principalmente, a los excelentes resultados obtenidos en el SIMCE. Además, y pese a los altos índices de vulnerabilidad de nuestros estudiantes, hay una baja tasa de repitencia y altos indicadores de retención de los alumnos en el establecimiento.

Aprobados enseñanza básica (2018)

	MATRICULA	APROBADOS	PORCENTAJES %
1° BÁSICO	251	240	95,61
2° BÁSICO	265	261	98,49
3° BÁSICO	245	245	100
4° BÁSICO	224	224	100
5° BÁSICO	192	192	100
6° BÁSICO	222	217	97,74
7° BÁSICO	221	196	88,68
8° BÁSICO	218	204	93,57

Aprobados enseñanza media (2018)

	MATRICULA	APROBADOS	PORCENTAJES
1° MEDIA	483	431	89,23
2° MEDIA	444	427	96,17
3° MEDIA	424	405	95,51
4° MEDIA	362	354	97,79

Desde el año 2019 el Liceo Domingo Santa María, pertenece a los liceos de excelencias académica pasando a formar parte de los liceos bicentenario de nuestro país.

Ser un liceo bicentenario tiene como objetivos fortalecer la Educación Media Técnico Profesional para modernizar y valorar la formación técnica para el futuro, mejorando su calidad y articulándola con el Sector Productivo y la Educación Superior.

De acuerdo al contexto e interés institucional del liceo, éste traza una ruta que se expone claramente en la redacción de la visión y misión del establecimiento.

VISIÓN DEL LICEO DOMINGO SANTA MARÍA El Liceo Domingo Santa María se fundamenta en principios pluralistas transversales, considerando a la persona como una entidad individual única e irrepetible. Por este motivo se promueve una formación que favorezca el desarrollo personal y una formación ético y valórica que permita a los alumnos y alumnas, enfrentar con seguridad los desafíos del futuro y hacer un aporte real a la construcción de una sociedad mejor. Un desafío esencial del Liceo es diseñar estrategias e implementar acciones que contribuyan

a formar hombres y mujeres auténticos y seguros de sí mismos, con interés por conocer el mundo y con competencias para hacerse cargo de la sociedad que les tocará construir. Otro foco importante de acción del Liceo es promover una formación ciudadana que permita a los estudiantes desarrollarse como hombres y mujeres libres y socialmente responsables, competentes en el ejercicio de la ciudadanía y el fortalecimiento de la democracia. El tratamiento de temas específicos será acorde a los planteamientos del Ministerio de Educación y a los propios intereses de la organización.

MISIÓN DEL LICEO DOMINGO SANTA MARÍA Entregar una educación integral de buena calidad y sustentada en principios pluralistas transversales, para todas las alumnas y alumnos sin distinción de credo, religión, raza u orientación sexual, es el objetivo fundamental de la Unidad Educativa “Liceo Domingo Santa María”. Para lograr este macro objetivo se propone un currículum que abarca, por un lado, la totalidad de los dominios de aprendizaje (afectivo, cognitivo y psicomotor) y, por otro lado, incluye aprendizajes de alto nivel de complejidad. Además, deberá entregar las herramientas básicas para que los alumnos puedan insertarse exitosamente en la vida laboral futura o bien proseguir estudios superiores de acuerdo a sus criterios y/o expectativas. También se preocupará de aquellos alumnos que presentan diferentes ritmos de aprendizaje atendiendo sus diferencias y entregándoles una educación lo más personalizada posible que les ayude a lograr éxito académico. Se buscará que el Liceo esté permanentemente actualizado, se potencie el carácter innovador y se privilegie la armonía y disposición positiva de sus alumnos, docentes, asistentes de la educación, padres y apoderados. En el logro de estos objetivos deben participar todos los integrantes de la comunidad educativa fortaleciendo el compromiso y la identidad de los funcionarios con la misma. En este contexto los padres y apoderados constituyen un eje esencial para la consecución de los objetivos de aprendizaje de alumnas y

alumnos del Liceo. El Liceo mantendrá un vínculo permanente con su entorno, manteniendo una comunicación constante con las organizaciones comunitarias. Por otra parte, se preocupará de establecer redes de apoyo con diferentes entidades existentes a nivel comunal, regional, nacional e internacional.

El liceo Bicentenario Domingo Santa María a través del tiempo y gracias a su quehacer escolar diario, comprometido, sistemático, apoyado por sus directivos ha mantenido un constante y positivo resultado en aquellas pruebas estandarizadas como son el SIMCE y prueba PSU. Resultados que paso a exponer a continuación:

COMPARATIVOS Puntaje SIMCE 4° BASICO

ASIGNATURA	LENGUAJE	MATEMATICA
2014	291	294
2015	296	301
2016	295	302
2017	331	307

COMPARATIVOS Puntaje SIMCE 6° BASICO

ASIGNATURA	LENGUAJE	MATEMATICA	H. G. Y CIENCIAS SOCIALES
2014	244	272	
2015	251	262	245
2016	237	257	244
2017	-	-	-

COMPARATIVOS Puntaje SIMCE 8° BASICO

ASIGNATURA	COMPRESION LECTORA	MATEMATICA	CIENCIAS NATURALES	HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES
2015	289	302	321	
2017	250	287	273	

SEGUNDOS MEDIOS

PRUEBA	Resultados 2016		Resultados 2017		Comparación respecto a evaluación anterior	Comparación con establecimientos del mismo GSE
Lenguaje	260		270		Más alto +10 puntos	Más alto 28 puntos
Matemática	289		277		Más bajo -12 puntos	Más alto 28 Puntos
Historia	2015	262	2017	272	Más alto +10 puntos	Más alto 33 Puntos
Ciencias	2014	235	2016	244	Más alto +9 puntos	Más alto 17 Puntos

CUARTOS MEDIOS 2018

	Inscritos en PSU	Repitentes	Egresados	Resultados de:
H - C	274	7	267	201
T - P	75	1	74	50
TOTAL	349	8	341	250

AREA HUMANISTA - CIENTÍFICA

	AÑO 2017			AÑO 2018		
	Total	Prom.		Total	Prom.	
PSU	227	509,5	+21,9	201	511,9	+2,4
LENG	228	507	+15,9	201	509,1	+2,1
MAT.	227	512	+28,6	201	514,8	+2,8
HIST.	153	487,8	+18,9	124	484	-3,8
CIENC	166	501	+37,1	129	500,8	-0,2

AREA TÉCNICA PROFESIONAL (ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN PORTUARIA)

AÑO 2017				AÑO 2018		
	Total	Prom.		Total	Prom.	
PSU	73	451,5	+23,8	50	458,7	+7,2
LENG	74	440	+6,7	50	445,3	+5,3
MAT.	73	463	+41	50	472,1	+9,1
HIST.	60	444	+15,1	38	421,1	-22,9
CIENC	29	419	+44,2	24	445	+26

TOTAL DE CUARTOS MEDIOS DEL AREA HUMANISTA CIENTIFICA Y AREA TECNICO PROFESIONAL

AÑO 2017				AÑO 2018		
	Total	Prom.		Total	Prom.	
PSU	301	480,5	+ 22,9	251	501,3	+20,8
LENG	302	473,4	+ 14,7	251	496,4	+23
MAT.	301	487,5	+ 31,7	251	506,3	+18,8
HIST.	213	465,9	+ 16,5	162	469	+3,1

Como se mencionó anteriormente el Liceo Domingo Santa María tiene una vasta trayectoria, mantiene un interés colectivo de mejorar. Esto reflejado a través de sus resultados académicos y su vinculación con el medio.

7. Diagnóstico institucional.

1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre				*

disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				*
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				*
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				*
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				*
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de				*

recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				*
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		*		
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				*
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				*
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				*

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

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				*
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				*
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			*	

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

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				*
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				*
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los			*	

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

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				*
2. El sostenedor establece metas claras al director.				*
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				*
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		*		

5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.		*		
---	--	---	--	--

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				*
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			*	
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				*
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				*
+5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.			*	
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que				*

requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				*

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				*
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				*
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				*
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				*
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				*

6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				*
--	--	--	--	---

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				*
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				*
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				*
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				*
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				*

6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				*
---	--	--	--	---

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

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

7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			*	
--	--	--	---	--

1.3. Dimensión: Participación

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

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

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

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				*
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				*
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				*
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				*
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		*		

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				*
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		*		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				*

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				*
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			*	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			*	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.			*	
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				*
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				*

7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				*
--	--	--	--	---

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			*	
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.			*	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				*
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.		*		
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				*

8. Análisis de resultados.

A continuación, se exponen cuadro de desempeño que da cuenta de los resultados del Instrumento diagnóstico institucional. Este cuadro se organiza de menos calidad a más, específicamente desempeño: débil, insipiente, satisfactorio hasta avanzado. A partir de eso se expondrá un plan de mejoras correspondiente.

Área De Gestión Del Currículum	Débil	Insipiente	Satisfactorio	Avanzado
Dimensión Gestión Pedagógica				✓
Dimensión Enseñanza Aprendizaje			✓	
Dimensión Apoyo Al Desarrollo De Los Estudiantes				✓

Área De Liderazgo Escolar	Débil	Insipiente	Satisfactorio	Avanzado
Dimensión Liderazgo Del Sostenedor			✓	

Liderazgo Formativo Y Académico Del Director			✓	
Planificación Y Gestión De Resultados				✓

Área De Convivencia Escolar	Débil	Insipiente	Satisfactori o	Avanzado
Dimensión Formación				✓
Convivencia Escolar				✓
Dimensión Participación			✓	

Área De Gestión De Recursos	Débil	Insipiente	Satisfactori o	Avanzado
Dimensión Gestión De Recursos Humanos			✓	
Gestión De Recursos Financieros Y Administrativos			✓	
Gestión De Recursos Educativos			✓	

9. Plan de mejoramiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se elabora un plan de mejoramiento. Este plan debe contener objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y responder a los resultados expuestos en el punto anterior. Tal como se menciona en el instructivo, se solicita este plan pensando en un año.

Ejemplo Objetivos y Metas

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Organización el tiempo de los docentes que llevaran a cabo las prácticas en equipo.	Establecer un horario constante en el que puedan trabajar todos los docentes de una misma disciplina.

Liderazgo	Liderar el cambio de gestión para la implementación de nuevas prácticas docentes.	Fortalecer el desarrollo profesional de los docentes.
Convivencia escolar	Vincular al estudiante y comprometerlo con el desarrollo de su desempeño escolar.	Comprometer a un grupo de estudiantes a desarrollar y apoyar la gestión profesional docente.
Gestión de recursos	Disponer de los recursos financieros e infraestructura que permitan un trabajo óptimo en el establecimiento.	Aportar los recursos necesarios para desarrollar el plan de mejoramiento educativo.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Mejorar las prácticas profesionales docentes Utilizar de forma organizada y dirigida las horas no lectiva.	Generar cambios y mejoras en la enseñanza aprendizaje.	Conformar equipos de trabajo. Fijar fechas de reuniones Disponer de un lugar equipado para la implementación y autoevaluaciones.	Equipo directivo Profesores

10. Bibliografía.

Lucio Gil, R. (2000). La formación del profesorado: vacíos y desafíos para el nuevo siglo. *Encuentro*, (55), 61-87.

Escuelas efectivas en sectores de pobreza ¿quién dijo que no se puede?1 Cristián Bellei Gonzalo Muñoz Luz María Pérez Dagmar Raczynski unicef y asesorías para el desarrollo.

Liceo Domingo Santa María, cuenta pública 2018.

Liceo domingo santa María, proyecto educativo institucional

Ministerio de educación. Orientaciones horas no lectivas.

La autoevaluación en los centros escolares

Cristina Laorden Gutiérrez*

Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas

School Improvement: A half-century of learned lessons

F. Javier Murillo, Gabriela J. Krichesky

Universidad Autónoma de Madrid 2 Universidad Torcuato di Tella