



Magíster En Educación
mención Gestión de Calidad

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan De Mejoramiento

Liceo de Niñas de Concepción

Profesor : Rocío Riffo San Martin

Alumna : Yasna Sáez Rivera

Santiago - Chile, diciembre de 2020

Índice

Índice	2
Resumen.	3
Introducción.	4
Marco teórico.	5
Marco contextual.	8
Diagnóstico institucional.	12
Análisis de resultados.	14
Plan de mejoramiento.	21
Bibliografía.	28
Anexos.	29

Resumen

El diagnóstico institucional y Plan de mejoramiento del Liceo de Niñas de Concepción se basa en las competencias y requerimientos del establecimiento en cuestión. El diagnóstico institucional se llevó a cabo a través de una serie de preguntas, para luego analizar el PEI con una pauta proporcionada por la docente Rocío Rifo del programa de Magíster en Educación, mención gestión de calidad de la Universidad Miguel de Cervantes.

Los resultados arrojados fueron claves al evidenciar la falta de liderazgo en las acciones a desarrollar dentro del establecimiento. De acuerdo a esa información se elaboró el Plan de Mejoramiento institucional, poniendo especial atención en la mejora de la gestión y del liderazgo del director.

Introducción

El diagnóstico o autoevaluación educacional es una herramienta fundamental para una entidad educativa, pues nos permite tener una mirada objetiva de la institución y, de esta forma, mejorar y superar los errores a través del PME o del PEI.

De acuerdo a lo anterior, este trabajo es una herramienta de planificación que otorga un objetivo para la comunidad, lo que le da un sentido al proceso de enseñanza aprendizaje, además de fortalecer la identidad educativa.

El instrumento trabajado es sostenido en nuestra visión, misión, valores y principios consensuados, por lo tanto, necesita el compromiso de todos los miembros de la Institución educativa.

El liceo de niñas de Concepción”, está inserto en sector céntrico de la ciudad, posee un alto índice de vulnerabilidad, nuestras estudiantes son únicas, trascendentes, conscientes de la realidad y del medio ambiente, líderes, perfectibles, libres, racionales, dotadas de voluntad y creatividad. Es por esto que nuestras estudiantes son un proyecto de vida que crece y se desarrolla.

En el Marco Teórico que se encuentra en este trabajo pudimos darnos cuenta como establecimiento es que debemos valorar nuestro capital humano, pues es el elemento más importante en la comunidad.

En la elaboración del este proyecto ha trabajado la comunidad del establecimiento, distribuidos principalmente en padres y apoderados, alumnas, docentes, equipo de gestión y equipo técnico pedagógico.

Marco teórico

El derecho a la educación está garantizado por la Constitución Política de la República de Chile. La educación tiene por objeto el pleno desarrollo de la persona en las distintas etapas de su vida.

El educador, como profesional de la enseñanza, se caracteriza por poseer un conocimiento especializado, que legitima la racionalidad de sus diagnósticos y sus prácticas pedagógicas, haciéndose responsable de las acciones y las consecuencias de ellas. Estas condiciones son posibles de desarrollar en un espacio de autonomía y cuya manifestación concreta se materializa en innovaciones que introduce en el currículum (Pérez Gómez, 1993).

De acuerdo a lo que dice Unicef sobre las eficaces, es que uno de los aspectos fundamentales que las escuelas deben tener buenos líderes. Hoy en día, el director de un colegio es una figura importantísima, ya que debe ser un Líder en los aspectos curriculares, más que en los aspectos administrativos, en consecuencia, el director es el eje fundamental en el proceso de aprendizaje, no tan solo por administrar la escuela. Lo anterior quiere decir que el director debe ser capaz de acompañar clases, apoyar y guiar a los profesores y monitorear los procesos de enseñanza. Este director que es líder en lo curricular puede tener de apoyo a un grupo de docentes que son reconocidos por la experiencia y conocimiento, ya que sus prácticas contribuyen al buen desempeño de la escuela y a la mejora de los aprendizajes, buscando siempre el logro y la calidad de ellos en sus estudiantes.

La gestión realizada debe ser efectiva y coherente con los objetivos planteados por cada institución educacional para poder lograr las metas planteadas. Todo esto requiere una evaluación constante del trabajo, además de otorgarle

autonomía al docente, para que pueda preparar el proceso de enseñanza aprendizaje de forma eficaz y obtener los resultados adecuados.

Toda institución debe ser capaz de gestionar el trabajo en equipo, pues esto permite mejorar y enmendar los errores, para luego afianzar las prácticas que resultan exitosas.

Siguiendo en la línea de Las escuelas eficaces que propone la UNICEF, se postula que la disciplina en los establecimientos educacionales es un factor preponderante para lograr el desarrollo de los aprendizajes, es por este motivo que disciplina ocupa un lugar primordial. Hay colegios que logran desarrollar un clima agradable para el aprendizaje, por medio del acercamiento a los estudiantes y buen trato con ellos y sus familias. Además de dar cumplimiento a los diversos reglamentos que puedan existir.

El liderazgo educativo se define como “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20) y se reconoce como la práctica del mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015). Desde esta perspectiva de “práctica”, el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada.

Desde una perspectiva amplia y funcional, Leithwood (2009) plantea algunas nociones básicas acerca del liderazgo escolar:

El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales: si bien los líderes son individuos, el liderazgo se enmarca en relaciones y organizaciones sociales. que buscan lograr un fin a nivel colectivo. Es decir, el liderazgo no se personaliza, no es un fenómeno individual.

El liderazgo implica un propósito y una dirección: los líderes persiguen metas con claridad y responden por su cumplimiento.

El liderazgo es un proceso de influencia: se evidencia tanto en las acciones de los líderes que tienen un efecto directo en las metas del grupo, como en su

capacidad para influenciar en los pensamientos y actuar de otras personas, estableciendo condiciones para ser efectivos.

El liderazgo es una función: el liderazgo conlleva un conjunto de funciones que no necesariamente están vinculadas a una designación formal. Son diversas las personas que pueden ejercer funciones de liderazgo.

El liderazgo es contextual y contingente: el liderazgo se practica de acuerdo a las particularidades de la organización social, las metas establecidas, las personas involucradas, los recursos y, aún más, las características del propio líder, entre otros factores. Por lo tanto, “[...]ninguna fórmula del liderazgo efectivo es aplicable de manera universal.” (Leithwood, 2009, p.19)

En consecuencia, el líder debe tener un alto grado de compromiso con su institución. Él debe construir las mejores condiciones para que su “escuela” avance.

La educación es un trabajo de la sociedad completa, donde el liderazgo es un factor primordial. El Estado de Chile en su constitución, garantiza la libertad de enseñanza y la autonomía académica para el profesor. Teniendo este como eje primordial la participación y la responsabilidad académica, de esta forma, nos aseguramos que institucionalidad funcione y se refuercen las relaciones de la escuela con el medio que la rodea.

Marco contextual

Síntesis antecedentes del entorno.

El Liceo funciona en la calle Lincoyán N°249 en un edificio antiguo, de grandes dimensiones, afectado por el tornado de 2019. La parte ubicada en la calle rengo 249 (afectada por el tornado) es considerada patrimonio arquitectónico de la ciudad. Forma parte del casco histórico, cuyo centro es la plaza Independencia, rodeada por la Iglesia Catedral, el teatro Concepción, la Municipalidad penquista y múltiples instituciones educacionales, comerciales, de servicios, bancos, entre otros. Relativamente cerca se encuentra el parque Ecuador, la Universidad de Concepción y el Hospital Regional.

1. La Ciudad de Concepción se caracteriza por tener una gran cantidad de Instituciones de Educación Superior, públicas y privadas, entre ellas se destacan la U. de Concepción, la Católica de la Santísima Concepción y la Universidad del Bío-Bío. Esto tiene una influencia positiva en la ejecución de nuestro proyecto educativo, ya que un alto porcentaje de nuestras alumnas tiene como objetivo principal continuar estudios superiores. Esta cercanía también permite establecer alianzas estratégicas ejecutando trabajos colaborativos en beneficio directo de nuestro alumnado, por ejemplo: somos centro de práctica de carreras de Pedagogía y Servicio Social, se dictan charlas informativas sobre postulación a la educación superior, aplicación de ensayos PSU, aplicación de prueba de intereses, ejecución de operativos de salud y otros. Las instituciones que dictan preuniversitarios otorgan becas a nuestras alumnas facilitando su asistencia.

2. Cercano a nuestro establecimiento se encuentran ubicadas instituciones de orden religioso de distintos credos y siendo este un liceo laico, alberga distintos credos religiosos, impartiendo específicamente clases de religión católica y

evangélica. También se localizan las sedes del gobierno regional, además gran parte del sector financiero, compuesto por Bancos, Financieras, Cajas de Previsión, AFP y comercio en general, por lo que confluyen diariamente una gran cantidad de personas que realizan distintas actividades: laborales, compras, trámites u otros, lo que facilita la presencia de los apoderados a nuestro liceo.

3. La cercanía a instituciones como Galerías de Arte, Teatro, Museos, Gimnasios, Centro Artístico, Biblioteca Municipal, Barrio Universitario y Parque Ecuador permite a las alumnas observar y participar de distintos eventos recreativos-culturales ampliando con ello, su bagaje cultural y proyectarse en diversos ámbitos en su vida futura. También es importante señalar el trabajo colaborativo y de ayuda mutua con otros Establecimientos Educativos de la comuna, compartiendo experiencias del ámbito educativo.

Situación de la comunidad escolar.

El Liceo de Niñas de Concepción, es un Establecimiento Educativo que pertenece al Servicio Local de educación pública Andalién Sur. Imparte Enseñanza Media Científico-Humanista diurna. Su RBD es 4553-5, está ubicado en Rengo N°249, sector céntrico de la ciudad, pero que debido a un desastre natural en mayo de 2019, fue trasladado temporalmente a Lincoyán N°249.

Atiende a una población femenina cercana a las 600 estudiantes, distribuidas en 20 cursos de 1° a 4° medio, en jornada única. Nuestras estudiantes proceden de Concepción (31.2%) y de otras comunas aledañas.

El Grupo socioeconómico del Liceo está clasificado en Medio bajo y su Índice de Vulnerabilidad es de 75.8%. JUNAEB apoya en Programa de Alimentación Escolar PAE en almuerzos (200) y desayuno (450 raciones). Y también en Útiles escolares y Becas: Presidente de la República (137); Indígena (19) y Bare (30).

También contamos con respaldo del programa Pro-retención que beneficia a estudiantes de establecimiento.

El servicio local de educación pública Andalién Sur, coordina apoyo en salud a las estudiantes controlando tratamientos: oftalmológicos, auditivos y de columna. A través del Cesfam, las estudiantes reciben tratamiento Dental, además de contar con el programa Dental para terceros y cuartos medios, desarrollado por el MINSAL.

El Establecimiento según la SEP favorece a 440 alumnas prioritarias aproximadamente, entre 1° y 4° medio, desarrollando en el establecimiento diversas acciones en directo beneficio de las estudiantes y sus necesidades educativas.

El Programa de Integración atiende a 7.5% estudiantes con NEEP (2%) y NEET (5,5%).

Reseña histórica.

Nuestra Institución nace hacia finales del siglo XIX, año 1884, como Sociedad Liceo de Niñas; propiciada por un selecto grupo de prohombres que vieron la necesidad de otorgar a la mujer una buena educación laica.

Más adelante, a principios del siglo XX, año 1904, el establecimiento pasará a ser el “Liceo Fiscal de Niñas de Concepción”, el que se fue desarrollando como un establecimiento científico humanista. Alrededor del año 1910 sus planes de estudio se homologan a los del Liceo de Hombres. Nuestras primeras egresadas en 1915 rinden el bachillerato, que las habilita para seguir estudios superiores en la Universidad de Concepción. Desde ese momento, el Liceo Fiscal siguió creciendo en paralelo a todos los acontecimientos políticos, sociales, culturales que han marcado la historia del país y que naturalmente han impactado a la educación.

Hacia 1943 el prestigio de nuestro liceo se refleja en el incremento de la matrícula, pues llegan estudiantes de toda la región y más al sur. Debido a esto, nos

vemos en la necesidad de abrir el Internado, que fue el segundo hogar de miles de jovencitas de otros lugares. El Internado estuvo funcionando durante 65 años, hasta el año 2008, ya que las comunas alejadas fueron construyendo sus propios liceos y no se les hizo necesario viajar fuera de ellas para estudiar.

También, en términos de crecimiento de matrícula, desde 1951 nuestro establecimiento funcionó en doble jornada, para atender la educación de las alumnas de las familias penquistas que buscaban para sus hijas la educación inclusiva, integral y de calidad que se desarrolla en nuestro Liceo.

En 1981 el establecimiento fue traspasado a la administración Municipal de la ciudad de Concepción, cimentando la calidad educacional que le permitió acoger a las cerca de 3.000 alumnas que pasaron por nuestras aulas entre los 90 del siglo pasado y primera década del siglo XXI. Hasta que el terremoto del 2010 nos obliga a dejar las queridas aulas por un tiempo. Durante el tiempo que dura la reconstrucción, fuimos fraternalmente acogidos por los establecimientos: Liceo República de Israel, Liceo Andalién, Colegio Bío-Bío y también por la Biblioteca Municipal.

Retornamos completamente a nuestra querida casa hacia finales del 2012 y gracias al trabajo de reconstrucción propiciado por el Ministerio de Educación, que conservó la arquitectura original, nuestro liceo es reconocido como Patrimonio arquitectónico histórico y cultural de la ciudad de Concepción.

En mayo del año 2019 fuimos afectados por un tornado que pasó por parte de la ciudad de Concepción. El techo del ala de rengo fue desprendido en su totalidad, parte del techo de la calle Cochrane, parte del gimnasio y algunos daños menores en ventanales o paredes. A raíz de esta situación fuimos trasladados al otro extremo de nuestro establecimiento, lugar en el que permanecemos hasta el día de hoy.

A partir del 02 de enero del año 2020 el liceo deja de pertenecer a la administración municipal y pasa a manos del Servicio Local de educación pública Andalién Sur.

Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional inició con una serie de preguntas que fueron respondidas por la comunidad liceana. Esto se llevó a cabo en una jornada institucional. La modalidad de trabajo fue el análisis de las distintas áreas en grupos mixtos (todos los estamentos de la comunidad liceana). Luego se llevó a plenario para consensuar las ideas.

Las preguntas realizadas, fueron las siguientes. Cada una está respondida de acuerdo al consenso realizado en plenario general.

¿Cómo es el Establecimiento educacional que queremos?

El establecimiento educacional que queremos es una comunidad participativa y generadora de líderes para la sociedad. Que sea un refugio para nuestras estudiantes, que cuente con buena infraestructura. Queremos que la comunidad pueda mantener siempre un buen clima entre sus miembros. Que sea destacada por sus buenas prácticas y por su formación académica y valórica. Queremos contar con docentes, profesionales y funcionarios competentes y comprometidos con la educación y con la institución, además de estar en constante perfeccionamiento para realizar las labores diarias.

¿Nuestro liceo se ha apropiado de los principios y valores expresados en el PEI actual?

Nuestra comunidad educativa desconoce el PEI actual, ya que son solo los docentes quienes más lo conocen, pero tampoco se han apropiado de él. De esta

forma es difícil sentir como propios los principios y valores expresados en el PEI actual, por lo mismo, es necesario darlo a conocer y socializarlo con toda la comunidad educativa.

¿Nuestro PEI actual es capaz de mostrar el horizonte formativo y educativo que ofrecemos a nuestras estudiantes?

Actualmente nuestro PEI no refleja lo que queremos lograr con nuestras estudiantes. Falta mejorarlo y establecer metas claras, que se orienten al fortalecimiento de la calidad educativa que entregamos a diario.

¿Por qué tenemos no hemos logrado subir en el SIMCE de lenguaje y matemática?

No hemos logrado subir en el SIMCE de lenguaje y matemática porque falta identidad liceana. No hemos logrado apropiarnos de valores y principios que son expresados en el PEI actual, por lo tanto, los resultados siguen siendo los mismos. Necesitamos planificar estrategias para lograr subir los puntajes en dichas asignaturas, por lo mismo, es muy necesario poder adecuar, actualizar y difundir el PEI con nuestra comunidad.

¿Cuál es la principal debilidad que se ve en el desarrollo de las actividades dentro del establecimiento?

La principal debilidad que se puede ver en las actividades desarrolladas al interior del establecimiento es la falta de gestión y de compromiso de parte del equipo directivo. No se reconoce, ni destaca a los docente y estudiantes bien evaluadas. La comunidad manifiesta que no se ve el liderazgo de la directora, pues

no se respeta el reglamento de convivencia escolar. Las estudiantes no conocen a la directora, muchas de ellas pasan de curso en curso y no se saben su nombre o la conocen solo de vista. Las estudiantes informan que no la sienten cercana y no están de acuerdo con la gestión que tiene actualmente. El liderazgo que se utiliza es el impuesto, y un líder no debe imponer, debe guiar y enseñar con el ejemplo.

Análisis de resultados

La información arrojada en el diagnóstico institucional será analizada en torno a las fortalezas y a las debilidades de cada área. Para ello, se realizó una tabla en la que se expondrán dichos análisis.

Análisis de resultados		
Áreas de Procesos y Resultados	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	<p>Planificaciones desarrolladas por unidad, que permiten la flexibilidad necesaria para realizar cambios de acuerdo a las necesidades que presentan los cursos.</p> <p>Docentes emplean variadas estrategias metodológicas, lo que permite a las estudiantes poder enfrentar diversas realidades de evaluación y desarrollar diversas competencias y habilidades.</p> <p>El compromiso del docente con el proceso de enseñanza</p>	<p>Falta de compromiso y liderazgo en el equipo de UTP, para lograr resultados académicos.</p> <p>Falta de gestión en el equipo de UTP para generar perfeccionamientos y buenos resultados en el establecimiento.</p> <p>Falta de expectativas de la familia y alumnas.</p> <p>-Desmotivación de las alumnas por aprender.</p> <p>-Falta de apoyo Familiar.</p> <p>-Indisciplina escolar en la sala de clase.</p>

	aprendizaje, a pesar de las condiciones que se presentan a diario.	
Liderazgo	Asignación de horas según carga horaria.	<p>Falta de una comunicación efectiva entre los miembros del equipo directivo con el resto de la comunidad educativa.</p> <p>La gestión de los recursos es muy tardía, pues los materiales llegan con mucho retraso.</p> <p>Falta generar más redes de apoyo, pues el liceo se encuentra en el centro de la ciudad de Concepción y no se aprovecha dicha condición para el desarrollo de los aprendizajes de nuestras estudiantes.</p> <p>Falta crear y fomentar la participación en capacitaciones y cursos, de los distintos miembros de la comunidad.</p> <p>No existe un incentivo para retener a los buenos docentes, que han sido</p>

		<p>destacados en diversas evaluaciones.</p> <p>Falta crear protocolos de distinta índole para la participación de las estudiantes.</p> <p>No existe un monitoreo constante de las acciones realizadas, tampoco un plan estratégico para el año y de esta forma tener claras las metas que se quieren lograr.</p>
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Existe un Reglamento de convivencia escolar.</p> <p>Se considera una escuela inclusiva, ya que se recibe a todas las estudiantes, independiente de su condición social, académica, cultural, entre otras. Además de trabajar con estudiantes que pertenecen al programa PIE.</p> <p>Tenemos un equipo multidisciplinario que cuenta con psicóloga, asiste social, nutricionista y orientadora.</p>	<p>Tenemos una falta de compromiso de los padres y/o apoderados en relación a la conducta de sus pupilas.</p> <p>No contamos con el espacio adecuado para atender a los apoderados.</p> <p>A pesar de contar con un reglamento de convivencia escolar, este no se cumple, pues muchas buenas estudiantes se van del establecimiento porque no hay sanción para la</p>

	<p>Existe una profesional encargada de la convivencia escolar.</p>	<p>estudiante que trasgrede las normas.</p> <p>No se cumplen las normas básicas como la responsabilidad y/o puntualidad, ya que no se ha logrado bajar la tasa de atrasos en esta administración.</p> <p>A pesar de contar con diversos protocolos, estos no son conocidos por toda la comunidad.</p> <p>El establecimiento a perdido el sentido de pertenencia en sus estudiantes y docentes, pues no existe una motivación de parte de la dirección para que esto ocurra. Ya que no se reconoce el logro de las estudiantes, ni de los docentes.</p>
	<p>Se logrado adquirir material de oficina y material didáctico en pos de nuestras estudiantes. Además, se ha adquirido material tecnológico, como suministros</p>	<p>Llegada de materiales escolares de oficina y tecnológicos con mucho retraso.</p> <p>En el establecimiento tenemos una carencia de horas de especialista</p>

<p>Gestión de Recursos</p>	<p>computacionales y de fotocopiadoras. -Contratación de personal (Técnico de Computación, Trabajadora Social).</p>	<p>para atender a todos los alumnos con NEE. Nuestro establecimiento no posee las condiciones eléctricas óptimas para desarrollar y ocupar los recursos tecnológicos adquiridos, pues se satura la línea eléctrica y se corta la electricidad. Existe una deficiencia en la mantención de los espacios, pues después del tornado, perdimos parte importante de la estructura de nuestro establecimiento, la cual aún no es reparada, y a causa de esto, debemos estar acinados en el resto del establecimiento que no fue dañado. Carencia de instrumentos musicales. Se cuenta con un lector óptico hace años, pero no se ha gestionado la capacitación para que los docentes puedan usarlo. No existe una comunicación efectiva, ni</p>
----------------------------	---	---

		<p>canales de comunicación. Pues se envía la información sobre la marcha, exigiendo resultados desde la improvisación.</p>
--	--	--

Conclusiones por Área de Proceso y Resultados contenidas en el PME

Gestión pedagógica	<p>Uno de los elementos esenciales para mejorar la Gestión Pedagógica y poder desarrollar las metas establecidas se deben mantener las buenas prácticas realizadas por todos los funcionarios del establecimiento, de esta forma se puede mejorar la disciplina en el establecimiento para lograr aprendizajes significativos para todas nuestras estudiantes.</p>
Liderazgo	<p>Mejorar las expectativas del director y su equipo en elementos relacionados al personal y al proceso de enseñanza aprendizaje. Mejorar la comunicación entre todos los estamentos por medio de talleres y jornadas de reflexión. Además de gestionar adecuadamente y tiempo la adquisición de materiales, cursos de capacitación y optimizar los recursos en beneficio de las estudiantes en torno a su proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>
Convivencia escolar	<p>Hemos notado que existe una sana y positiva convivencia entre los docentes y el personal de la Comunidad</p>

	Educativa, sin embargo se necesita fortalecer la relación con el equipo directivo de UTP.
Gestión de Recursos	Se debe mejorar la adquisición de materiales tecnológicos y gestionar la mejora de la infraestructura dañada después del tornado que vivimos a finales de mayo del 2019.

En conclusión, el análisis refleja que existen muchos factores positivos y muchas fortalezas en el interior del establecimiento, pero que deben ser aprovechadas y lideradas por el director y su equipo. Lo principal es que se deben crear metas claras y conocidas por toda la comunidad. Mejorar la comunicación entre los distintos integrantes del establecimiento, para lograr desarrollar un aprendizaje significativo en nuestras estudiantes.

Es necesario liderar efectivamente, preocuparse y ocuparse de las diversas gestiones pedagógicas y no solo de las administrativas, se debe gestionar todo lo necesario para sacar el potencial de las estudiantes y de la comunidad al interior del liceo.

Plan de mejoramiento

Una vez que terminamos de realizar el diagnóstico y autoevaluación del establecimiento, realizamos el análisis respectivo, para luego comenzar la elaboración del plan de mejoramiento. Dicho plan lo dividimos en la formulación de objetivos y metas, las que van de la mano con sus respectivas acciones y responsables.

El área en el que nos centramos es la de liderazgo, pues es la que cuenta con menor puntaje y mayores críticas en el diagnóstico institucional. Al realizar la autoevaluación se decidió que ese es el eje que queremos mejorar, pues es lo esencial para mejorar el resto de las áreas.

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	<p>Crear un plan estratégico para mejorar los resultados del SIMCE.</p> <p>Evaluar los procesos de la ejecución del PME.</p>	<p>Crear una estrategia para mejorar los resultados del SIMCE para los Primeros y Segundos Medios.</p>
Liderazgo	<p>Generar que la gestión directiva logre relevar las expectativas orientadas a los aprendizajes y al logro de metas y objetivos institucionales.</p> <p>Monitorear las acciones del PME y de la</p>	<p>El 100% del equipo directivo evalúa su desempeño de acuerdo a las metas y objetivos institucionales.</p> <p>Que cada 15 días se pueda hacer el seguimiento del Plan de</p>

	planificación anual del proceso de enseñanza.	Estudio en las reuniones del equipo de gestión.
Convivencia escolar	Evaluar los planes de convivencia escolar que involucren a toda la comunidad liceana (reglamento de convivencia escolar).	100% de docentes y funcionarios y 60% de apoderados estén informados en relación al PEI, PME, Manual de Convivencia.
Gestión de recursos	Recopilar las necesidades de mejoramiento de los docentes y personal técnico de nuestro liceo.	Que el 100% de los docentes y del personal del liceo pueda realizar la autoevaluación de las competencias laborales.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión curricular	Crear un plan estratégico para mejorar los resultados del SIMCE. Evaluar los procesos de la ejecución del PME.	Crear una estrategia para mejorar los resultados del SIMCE para los Primeros y Segundos Medios.	Crear equipos de trabajo que elaboren un plan de comprensión lectora y un plan de resolución de problemas matemáticos. Crear diversas estrategias para que las estudiantes afronten de mejor forma el SIMCE	UTP

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo formativo y académico del director	Generar que la gestión directiva logre relevar las expectativas orientadas a los aprendizajes y al logro de metas y objetivos institucionales.	El 100% del equipo directivo evalúa su desempeño de acuerdo a las metas y objetivos institucionales.	<p>El equipo directivo centrará su accionar en el aprendizaje de nuestras estudiantes.</p> <p>El equipo directivo y equipo de UTP observará clases, con el fin de monitorear y retroalimentar al docente en sus prácticas pedagógicas.</p> <p>El equipo de UTP monitoreará y evaluará el resultado semestral y anual de los aprendizajes.</p> <p>Se realizará una evaluación de desempeño directivo, según pauta establecida y consensuada por la comunidad, al término de año.</p>	Directora - UTP
	Planificación y gestión de resultados	Monitorear las acciones del PME y de la	Que cada 15 días se pueda hacer el	El equipo técnico pedagógico, cada 15 días incorporará en sus reuniones del equipo de	Directora - UTP

		<p>planificación anual del proceso de enseñanza.</p>	<p>seguimiento del Plan de Estudio en las reuniones del equipo de gestión.</p>	<p>gestión escolar, el análisis de la implementación del curriculum en nuestro liceo. Además, entregará orientaciones técnicas para orientar el proceso de enseñanza- aprendizaje. En cada una de las reuniones del equipo de gestión se analizará un nivel (1,2,3,4 medio) en los ámbitos pedagógicos.</p>	
--	--	--	--	---	--

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Convivencia escolar	Convivencia escolar	Evaluar los planes de convivencia escolar que involucren a toda la comunidad liceana (reglamento de convivencia escolar).	100% de docentes y funcionarios y el 60% de apoderados estén informados en relación al PEI, PME, Manual de Convivencia.	<p>Calendarización de reuniones de Comité y Docentes de Convivencia escolar.</p> <p>Establecimiento de objetivos, metas y acciones del plan de mejoramiento educativo.</p> <p>Difusión de Plan de Convivencia Escolar, a través de jornadas de reflexión, capsulas de vídeo y redes sociales del establecimiento.</p> <p>Monitoreo de las acciones del plan de mejoramiento.</p> <p>Evaluación de acciones y toma de remediales pertinentes.</p>	Directora Equipo multidisciplinario

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de recursos	Gestión del recurso humano	Recopilar las necesidades de mejoramiento de los docentes y personal técnico de nuestro liceo.	Que el 100% de los docentes y del personal del liceo pueda realizar la autoevaluación de las competencias laborales.	Diseño y aplicación de Autoevaluación de competencias laborales	Equipo directivo

Bibliografía

Bellei, C., Raczynski, D., Pérez, L. & Muñoz, G. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. UNICEF: Santiago.

Leithwood, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile

PÉREZ Gómez, A. (1993). Autonomía profesional y control democrático. Cuaderno de Pedagogía, 220, 25-30.

Anexos

Ficha técnica del diagnóstico institucional

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

Área de gestión del currículum

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.		x		
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)		x		
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.	x			

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.	x			
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		x		
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.	x			
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.		x		
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		x		
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.		x		
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes,	x			

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.	x			
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.	x			
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.	x			

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.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
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.				X
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
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.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
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.				XX
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas				X

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.	x			
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	x			
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	x			
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.	x			

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	x			
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.	x			

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.	x			
2. El sostenedor establece metas claras al director.	x			
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	x			
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	x			
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	x			

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.	X			
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	X			
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.	X			
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.	X			
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.	X			
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.	X			
7. El director promueve una ética de trabajo.	X			

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.			x	
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.	x			
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	x			
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	x			
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de	x			

<p>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.</p>				
<p>6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.</p>	<p>X</p>			

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).		x		
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.		x		
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.		x		
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.		x		

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.	x			
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.	x			

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).		x		
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.			x	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por			x	

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

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.		X		

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.	X			
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.		X		
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	X			
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		X		
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.		X		
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.		X		
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.		X		
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a	X			

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.	x			

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.		x		
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		x		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	x			
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	x			
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	x			

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.	x			
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	x			
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.		x		

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.		x		
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		x		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.		x		

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.	X			
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.		X		
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.		X		
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		X		

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.		X		
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los		X		

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.			X	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.		X		
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.		X		