

# LICEOS QUE MEJORAN

## Aprendizajes para el desarrollo de oportunidades educativas

Guía de trabajo basada en el estudio  
«Comprendiendo el mejoramiento escolar sostenido en educación secundaria en Chile»



UNIVERSIDAD DE CHILE  
INSTITUTO DE ESTUDIOS  
AVANZADOS EN EDUCACIÓN



CI AE  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN

LIDERES  
EDUCATIVOS  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar





# **LICEOS QUE MEJORAN**

## **Aprendizajes para el desarrollo de oportunidades educativas**

Guía de trabajo basada en el estudio  
«Comprendiendo el mejoramiento escolar sostenido  
en educación secundaria en Chile»

Esta guía se basa en el estudio «Comprendiendo el mejoramiento escolar sostenido en educación secundaria en Chile», coordinado por Cristián Bellei y Mariana Contreras.

Liceos que mejoran. Aprendizajes para el desarrollo de oportunidades educativas en la enseñanza media. Guía de trabajo basada en el estudio «Comprendiendo el mejoramiento escolar sostenido en educación secundaria en Chile».

**Elaborada por el Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile.**

**Coordinación y edición**

Juan Pablo Valenzuela, Loreto de la Fuente, Xavier Vanni.

**Contraparte técnica Mineduc**

Claudia Godoy, Josefina Muñoz  
José Ignacio Opazo.

**Corrección de estilo**

Javiera Herrera.

**Diseño**

Rocío Santander Ureta.

**Íconos**

[www.fripik.com](http://www.fripik.com)

**Imagen portada**

Lira Vega258 © 123RF.com

© Registro de propiedad intelectual:

ISBN:

Primera edición:



UNIVERSIDAD DE CHILE  
INSTITUTO DE ESTUDIOS  
AVANZADOS EN EDUCACIÓN

IE

CIAE  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN

LIDERES  
EDUCATIVOS  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



# Índice

---

<b>PRESENTACIÓN</b>	6
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>CAPÍTULO 1</b>	
Tensiones y desafíos del mejoramiento en la educación media	9
<b>CAPÍTULO 2</b>	
Dimensiones relevantes para el mejoramiento en la enseñanza media	15
<b>CAPÍTULO 3</b>	
Mejorar en distintos contextos de enseñanza media	33
<b>CAPÍTULO 4</b>	
Recomendaciones para la elaboración del PME y el proceso de autoevaluación	48
<b>ANEXO</b>	
Diez historias de mejoramiento en la educación media	54
Referencias bibliográficas	65
Agradecimientos	66

# Presentación

---

El Ministerio de Educación pone a disposición de los establecimientos educacionales la Guía Liceos que Mejoran, que recoge el testimonio de comunidades educativas que lograron trayectorias de mejora en los aprendizajes de sus estudiantes, sostenidas en el tiempo. El propósito de este documento es que, a partir de experiencias destacadas, surja una reflexión al interior de los Liceos en torno a cómo mejorar la calidad de la educación, motivando la definición de acciones y prácticas que la hagan sostenible en el tiempo.

El contenido de esta Guía es una invitación a valorar y aprender de las experiencias de diferentes establecimientos que han logrado aprendizajes de calidad. No hay recetas únicas para alcanzar esta meta, pero el contenido y las preguntas sugeridas al final de cada apartado buscan movilizar a la comunidad educativa en su conjunto, de manera que reflexionen e incorporen prácticas necesarias para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en sus liceos, a partir de experiencias inspiradoras, situadas y posibles de adaptar al contexto de cada liceo.

Las experiencias recogidas y sistematizadas aquí constituyen un aporte en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, que nos pide estar atentos al avance y mejora de la calidad de la educación, y así saber qué la hace posible y cómo puede mantenerse en el tiempo. Este material nace a partir de la búsqueda e identificación de algunas de las mejores prácticas directivas en los diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica, que son aquellas que permiten consolidar procesos de mejora en establecimientos educacionales secundarios en el país, en diferentes contextos sociales y culturales.

Esperamos que sus contenidos, actividades y cuestionarios ayuden a los equipos directivos a movilizar a sus comunidades para la mejora escolar con foco en la sala de clases, atendiendo a las prácticas pedagógicas y a una toma de decisiones basada en datos relevantes. Lo anterior permitirá conducir procesos informados, que faciliten seleccionar las mejores estrategias para lograr aprendizajes de calidad, así como incentivar la asistencia a clases, disminuir los niveles de deserción escolar y lograr mejores índices de convivencia, entre otros.

## **Raimundo Larraín Hurtado**

Jefe División de Educación General  
Ministerio de Educación

# Introducción

---

Esta guía se basa en los hallazgos del estudio *Comprendiendo el mejoramiento escolar sostenido en educación secundaria en Chile*, realizado entre 2016 y 2018 por el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile y el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. El estudio tuvo como propósito identificar y comprender las características y los factores de los liceos<sup>1</sup> que, de acuerdo con los datos de sus trayectorias de mejoramiento, han aumentado su capacidad de ofrecer más y mejores oportunidades de aprendizaje a los estudiantes, en diferentes contextos sociales e institucionales.

Los resultados pusieron en evidencia las enormes complejidades y desafíos que enfrentan los liceos del país, incluso los que, de acuerdo con los indicadores de desempeño educativo, presentan trayectorias de mejora sostenidas. También permitieron conocer las acciones y prácticas que han contribuido al mejoramiento desde diversos ámbitos: la gestión directiva e institucional, el trabajo de los docentes y la propuesta pedagógica, la convivencia y las formas de relación con los estudiantes, y las formas de articulación y alianza con agentes externos.

Para relevar dichas iniciativas, esta guía entrega un panorama de algunas de ellas e ilustra con ejemplos y relatos de los casos estudiados. No se trata de mostrar recetas para el mejoramiento, sino de visibilizar cómo los liceos, con sus propias condicionantes contextuales, institucionales o socioculturales, han ido tomando decisiones y resolviendo desafíos que son transversales a la educación media del país. El propósito es que esta panorámica invite a la reflexión a las comunidades escolares.

En 2015 el CIAE elaboró una guía similar con el apoyo del Ministerio de Educación (Mineduc): *Escuelas que mejoran: Aprendizajes desde la experiencia*<sup>2</sup>, que se enfocó en la enseñanza básica y dio cuenta de los factores clave y las trayectorias de mejoramiento sostenido en las escuelas, ilustrados con prácticas y ejemplos. Esta guía fue difundida a través de sitios web y talleres con directivos escolares y docentes, así como entre facultades de educación, profesionales de servicios públicos, sostenedores públicos y privados, y supervisores del Mineduc a lo largo de todo Chile. La buena acogida que tuvo entre dichos actores y la experiencia positiva de aprendizaje que significó para el Ministerio y el equipo del CIAE motivó a replicar la iniciativa, ahora con los resultados del estudio sobre mejoramiento en la enseñanza secundaria.

- 
- 1 De manera genérica, utilizaremos el término «liceo» o «liceos» para referirnos a los diversos tipos de establecimientos que imparten enseñanza media, tanto del sector público como del particular-subvencionado, con enseñanza completa o solo secundaria, y con modalidad técnico-profesional, científico-humanista o polivalente.
  - 2 Guía de trabajo basada en el libro *Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* (2014), de Cristián Bellei, Juan Pablo Valenzuela, Xavier Vanni y Daniel Contreras (Universidad de Chile - UNICEF).

## ¿A quiénes está dirigida esta guía?

Esta guía está dirigida a los actores de las comunidades escolares de establecimientos con enseñanza media, especialmente, a quienes los lideran: directivos, docentes y sostenedores. Aquí se destaca un conjunto de dimensiones y temáticas que fueron clave para el mejoramiento de los liceos estudiados, y se dan a conocer las prácticas y las acciones observadas para mostrar cómo ha sido la gestión institucional, la toma de decisiones, el trabajo docente y la relación con los estudiantes en los establecimientos que vienen mejorando sus indicadores de logro de manera sostenida. Además, dada la heterogeneidad de la enseñanza secundaria en nuestro país, se identifican las claves de la mejora de diferentes tipos de establecimientos que ofrecen este nivel.

## ¿Qué contenidos y recursos presenta esta guía?

Esta guía se compone de cuatro capítulos y una sección final de anexos, donde se presentan resúmenes de los casos estudiados. El capítulo 1 aborda los dilemas y las tensiones que aquejan a la enseñanza media, describe la forma en que éstas han evolucionado y presenta una síntesis informativa del estudio sobre su mejoramiento. El capítulo 2 aborda las dimensiones del mejoramiento en la enseñanza media e identifica las prácticas y las acciones desplegadas por los liceos para avanzar en dicho objetivo. El capítulo 3 identifica las claves de la mejora en distintos tipos de establecimientos de educación secundaria. El contenido de la guía se basa en el análisis de doce liceos, sin embargo, se incluyen detalles de 10 diez casos, nueve con sus nombres reales y un liceo con un nombre de fantasía, por petición de su equipo directivo. Este último, junto con otros dos liceos, que decidieron que sus reportes no se publicaran, conforman la categoría de Liceos Metropolitana Populares, por lo cual, incluimos las principales características de este tipo de colegios, pues muchos otros pueden aprender de sus trayectorias. Finalmente, el capítulo 4 propone una reflexiones y ejercicios prácticos acerca de los procesos de elaboración de los planes de mejoramiento educativo (PME) y autoevaluación institucional en la enseñanza media.

Cada sección ofrece información ilustrada con ejemplos de los casos estudiados. En algunas se presentan resúmenes de prácticas o relatos de los propios actores de las comunidades escolares. En otras se describen brevemente los procesos o las acciones emprendidas por los liceos en una determinada área de la gestión educativa. Estos ejemplos, junto con las ideas que se exponen, pretenden ser una ayuda para la reflexión y la toma de decisiones.



# Capítulo 1

## Tensiones y desafíos del mejoramiento en la educación media

La enseñanza media enfrenta tensiones y desafíos particulares que es importante evidenciar antes de abordar las dimensiones de su mejoramiento escolar. Los liceos que hemos estudiado no están exentos de ellos, pues no se trata de establecimientos que hayan dejado atrás todos los problemas y transiten por un periodo continuo de logros y armonía. Por el contrario, se debaten a diario con las tensiones que aquejan a la enseñanza media del país y toman caminos que les permiten sortearlas gradualmente. La competencia por matrícula y la presión por alcanzar buenos resultados en el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) y la Prueba de Selección Universitaria (PSU), y por obtener altos índices de titulación en el caso de los liceos técnico-profesionales son algunas de ellas. En este sentido, el mejoramiento no es lineal, sino desbalanceado, al asumir los diversos desafíos que la dinámica educativa va planteando a los liceos, éstos logran retrocesos y avances, aciertos y errores, siendo desafiados constantemente (CIAE, 2015).

La educación media es un nivel de enseñanza que, debido a que conecta con el mundo de la educación superior y el trabajo, está sujeto a múltiples tensiones. Así, se debate permanentemente en el intento por compatibilizar principios contradictorios: ser meritocrática pero a la vez compensatoria; terminal y preparatoria para continuar los estudios; selectiva e integradora; académica y, a la vez, sensible a los intereses de los jóvenes y la sociedad (Bellei, 2012). En los liceos estudiados observamos todas estas tensiones.

### Mejora en un periodo corto de tiempo

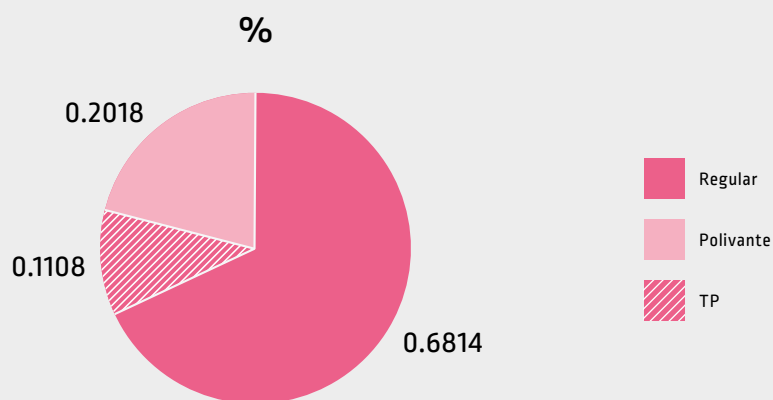
Una de las tensiones que atraviesa la educación media radica en que solo cuenta con cuatro años (la mitad de lo que dura la básica) para lograr desafíos de gran magnitud y relevancia para la vida de los estudiantes: mejorar su proceso de transición hacia el mundo académico o laboral. Los establecimientos de media deben mostrar logros en los resultados del SIMCE y la PSU y en los indicadores de titulación de carreras técnicas y retención, con estudiantes que traen distintas trayectorias y niveles académicos desde la básica, y en un plazo acotado de tiempo.

### Mayor cobertura con problemas de retención y segmentación

La cobertura de la enseñanza media ha experimentado una expansión significativa en las últimas décadas. Con esto, más jóvenes provenientes de familias de bajos ingresos, que antes abandonaban el sistema escolar al finalizar la enseñanza primaria, hoy ingresan a la secundaria y gran parte de ellos la concluye. Al mismo tiempo, cada vez más jóvenes y sus familias muestran interés por continuar estudios superiores de distinto tipo. Así, las exigencias sociales son cada vez mayores para la enseñanza media.

Pese a este panorama alentador, la educación media regular evidencia importantes niveles de deserción —alrededor del 25% de los jóvenes chilenos pasará por la educación de adultos— y una alta correlación entre los resultados académicos y el nivel socioeconómico de los establecimientos, lo que da cuenta de

Gráfico 1. Porcentaje de establecimientos que ofrecen educación media, por tipos de formación (2017).



Fuente: Directorio Oficial de Establecimientos, Mineduc 2017.

que la segmentación social y educativa iniciada en la etapa escolar inicial persiste en este nivel educativo.

## Más compleja y diversa que la básica

Las instituciones que ofrecen enseñanza media tienden a ser más heterogéneas y complejas que las que imparten solo básica, ya que deben organizar un currículo más diverso y especializado, de acuerdo con diferentes trayectorias educativo-laborales que implican programas y métodos educativos diferenciados. Los establecimientos de educación media se distinguen por el tipo de enseñanza que imparten: científico-humanista (HC), técnico-profesional (TP) o polivalente (ambos). Como muestra el gráfico 1, en 2017 más de dos tercios de los establecimientos que ofrecen educación media lo hacen en modalidad HC.

La enseñanza media reúne a educadores especialistas o profesores de especialidades que muchas veces tienen culturas de trabajo diversas. Desarrollar competencias pedagógicas en los docentes de especialidades se ha transformado en un desafío para los establecimientos que ofrecen formación TP. Asimismo, entregar herramientas para trabajar con estudiantes heterogéneos es hoy una demanda que se le hace al sistema escolar, particularmente, a la enseñanza media. Desarrollar las capacidades profesionales, tanto pedagógicas como personales para apoyar a los estudiantes del establecimiento donde se desempeñan los profesores conlleva una alta complejidad, más aún cuando la

rotación de los profesores es muy elevada, aproximadamente, uno de cada cuatro docentes de educación media se cambia anualmente de establecimiento.

Los mismos estudiantes, que provienen de diversos lugares geográficos y traen distintas trayectorias académicas, hacen más desafiante la tarea en este nivel. A raíz de esto, un 5 % de los jóvenes (cerca de cincuenta mil alumnos) repite anualmente algún curso de enseñanza media y cerca del 10 % abandona el sistema escolar y no completa sus estudios secundarios (CIAE, 2019).

## La demanda por una educación integradora y la tradición selectiva

Históricamente, la educación media se ha orientado a fomentar el rendimiento y la competencia entre los estudiantes (Bellei, 2012). Dado que aproximadamente la mitad de los establecimientos imparte exclusivamente educación media (o media con 7° y 8° básico), muchos de los liceos que obtienen buenos resultados seleccionan a los alumnos que ingresan o aplican otras prácticas de «descreme» a lo largo del ciclo, como la repitencia masiva, la segmentación de cursos por rendimiento académico o la reducción del número de cursos por nivel. Sin embargo, hoy la sociedad demanda una educación integradora para todos, que se erija como un derecho universal de niños y jóvenes. La reciente aprobación de la Ley de Inclusión (2015), que, entre otras cosas, pone fin a la selección, desafía a las instituciones educa-

tivas que estaban habituadas a seleccionar a sus estudiantes a desarrollar estrategias para lograr aprendizajes significativos con alumnos de orígenes y trayectorias académicas diversas.

## La importancia de los vínculos postsecundarios

La educación media es un ciclo educativo que sirve de puente entre las experiencias personales y académicas de la niñez y las de la vida adulta, etapa tras la cual los estudiantes continúan con estudios superiores y/o el mundo del trabajo. Buena parte de la trayectoria futura de los jóvenes se define durante este ciclo, de manera que la elección que hacen ellos y sus familias del tipo de establecimiento, la modalidad de enseñanza y la especialidad o los electivos, sumada a las experiencias académicas que tienen los estudiantes durante la media, definen las oportunidades que tendrán cuando egresen del sistema escolar.

Por esto, los liceos se ven desafiados a establecer vínculos y alianzas con instituciones que están fuera del sistema escolar y responden a dinámicas productivas o de mercado: las instituciones de educación superior, por un lado, competitivas y selectivas; las empresas, por otro, insertas en un entorno cambiante e inestable. Los liceos hacen esfuerzos por adaptarse y responder a esta demanda externa, cuestión que, aunque puede suscitar estrategias fructíferas y enriquecedoras para sus procesos educativos, implica una presión para ellos.

## Mayor protagonismo de los jóvenes y los docentes

La cantidad de opciones educativas de enseñanza media es menor en el entorno próximo de muchos jóvenes, especialmente de los que viven en localidades rurales y comunas pequeñas. Esto se debe a que existen menos establecimientos en media (2969) que en básica (8000), aunque los primeros suelen tener más matrícula y ser más complejos que los segundos. Además, muchos liceos reciben a estudiantes que provienen de localidades alejadas, por lo que sus bases comunitarias tienden a ser más débiles (Bellei, 2012). Algunos, especialmente los de localidades rurales, aún funcionan con internados. Los apoderados, además, tienden a moderar su participación en esta etapa, mientras que los jóvenes, cada vez más autónomos, y sus educadores, que cumplen

un rol de acompañamiento en el proceso educativo, adquieren más protagonismo.

## Consideración de las culturas juveniles

A diferencia de las escuelas básicas, los liceos interactúan con jóvenes que, por una condición intrínseca a su etapa vital, se enfrentan a cuestionamientos identitarios, existenciales, sociales, afectivos, además de los que se relacionan con su futuro académico y laboral. Los liceos y sus docentes los acompañan y les entregan orientación en este proceso, pero, además, deben ser capaces de ofrecerles una propuesta educativa que se conecte con sus intereses y no con la pura lógica académica: motivarlos y «engancharlos» con la educación, evitando que los más vulnerables deserten y promoviendo una cultura del compromiso para todos los estudiantes.

## La distancia de las políticas educativas

Todas estas especificidades explican que sea más complejo abordar la enseñanza media que la básica desde la política pública. Además, las políticas educativas de los últimos años sobre cuestiones relevantes para los liceos (gestión, liderazgo, cultura, pedagogía) han sido, en general, más reducidas y parciales, y han consistido en una simple extensión de las políticas de educación básica (por ejemplo, el Programa de Integración Escolar [PIE] y la Ley de Subvención Escolar Preferencial [SEP]) o han tenido un sesgo hacia la educación HC de alto y bajo desempeño (los programas Liceo para Todos, Liceos prioritarios y Liceos Bicentenario). En el mundo TP, las políticas han sido más escasas y discontinuas. Así, los liceos parecen ser muy autónomos en sus procesos de mejora.

Las especificidades descritas justifican abordar el mejoramiento de la enseñanza media como una problemática propia de este nivel, que comparte temáticas con el mejoramiento de la educación básica, pero se debate entre dilemas y tensiones propias. La investigación sobre mejoramiento en enseñanza media constató cómo estas complejidades se reflejan en los liceos estudiados, pero, a la vez, identificó acciones y prácticas concretas que permiten hacerles frente y desarrollar procesos de mejora sostenidos. A continuación, se presenta una ficha informativa que describe, brevemente, los propósitos y aspectos metodológicos de este estudio:

# Ficha informativa del estudio sobre mejoramiento en la educación secundaria

## ¿Qué se buscó con este estudio?

El objetivo fue comprender cómo algunos establecimientos de educación media en el país, han mejorado su capacidad para ofrecer más y mejores oportunidades de aprendizaje a sus alumnos, en diferentes contextos sociales e institucionales, y desde distintos niveles absolutos de desempeño escolar.

## ¿Cómo se hizo?

Se seleccionaron diversos establecimientos de educación media que, de acuerdo con los datos sobre desempeño educativo, mejoraron de manera sostenida sus resultados educacionales en los últimos años. Estos liceos fueron investigados a partir de una metodología de estudio de casos que permitió:

- Describir en profundidad sus características, procesos y cambios.
- Identificar dimensiones y elementos que permiten explicar sus trayectorias de mejoramiento.
- Profundizar en el rol que tuvieron los líderes escolares (directivos, docentes, sostenedores) en dichos procesos de mejora.

En cada liceo se realizaron entrevistas individuales y grupales a directores, directoras, jefes técnicos, docentes, estudiantes, apoderados, apoderadas y otros informantes clave, y se analizaron los documentos institucionales y la información disponible en páginas web, estudios previos e informes de la Agencia de Calidad de la Educación.

## ¿Cómo fueron seleccionados los liceos?

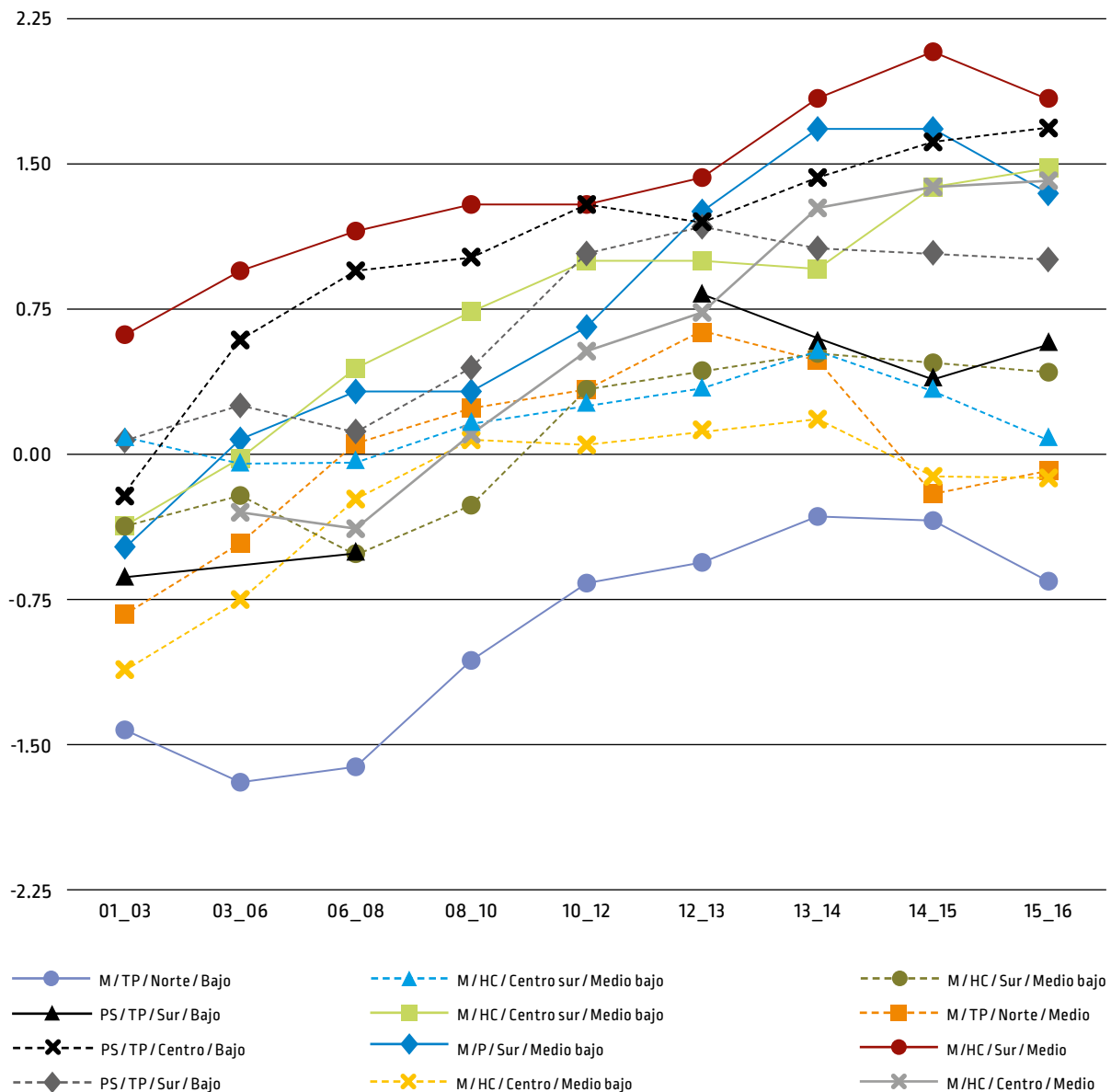
Primero se identificaron los liceos municipales y particular-subsuccionados que habían mejorado sostenidamente entre 2001 y 2015. Para esto, se utilizó un índice de desempeño escolar (IDE) (Valenzuela, Bellei, & Allende, 2016), que se compone de un conjunto amplio de indicadores: promedios de Lenguaje y Matemáticas en el SIMCE, antecedentes de equidad (proporción de alumnos en niveles insuficientes de desempeño) y eficiencia interna (retención y repitencia), y factores de contexto socioeconómico y selectividad, vale decir, si el establecimiento logra mejorar el desempeño esperado de sus estudiantes luego de controlar por variables socioeconómicas, de selectividad académica o condiciones de entrada.

Además, se revisaron trayectorias de otros antecedentes, como los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) de la Agencia de Calidad de la Educación, niveles de selectividad académica, matrícula escolar o aplicación de cobros regulares a las familias

De esta forma, se seleccionaron liceos que presentaban trayectorias de mejora sostenida, según estos datos, y eran representativos de la diversidad de establecimientos con enseñanza media que hubiesen mostrado algún tipo de trayectoria de mejoramiento en el periodo señalado. Se priorizaron los niveles socioeconómicos vulnerables y medios, de tal forma de reconocer que, a pesar de estar en contextos de mayor vulnerabilidad, las trayectorias de mejoramiento son posibles de llevar a cabo y que al mismo, pueden servir de buenas prácticas para muchos otros colegios que están haciendo esfuerzos sistemáticos por lograr mejoras sostenidas en su desempeño en similares contextos sociales.

## Trayectoria de mejoramiento de los liceos seleccionados

Gráfico 2. Trayectoria de los liceos seleccionados, según Índice de Desempeño Escolar (IDE).  
Promedios móviles 2001-2016

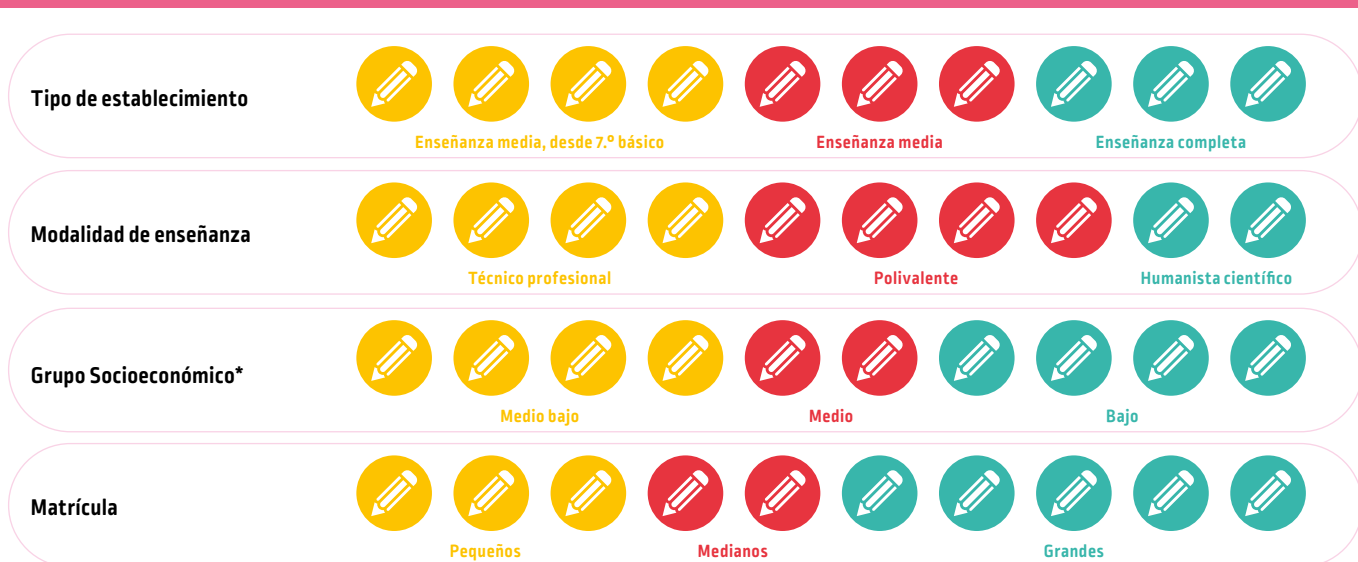


Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico muestra la evolución que ha presentado el IDE de los liceos seleccionados, partiendo del promedio que tenía cada uno al comienzo de la medición (promedio de los años 2001/03) y al finalizar el periodo evaluado (años 2015/16). El resultado del IDE de todos los liceos se estandarizó para el periodo inicial (2001/03), de tal forma que el promedio nacional fuese 0. A partir de eso, los valores bajo o sobre el promedio nacional constituyen «desviaciones estándar», que es una forma de representar cuánto se alejan

del promedio. Así, los liceos cuyos valores eran inferiores a 0 en el periodo inicial, tenían un desempeño por debajo del promedio nacional en ese entonces. Los que tenían valor sobre 0 dan cuenta de un desempeño superior al promedio nacional desde el inicio del periodo estudiado. Si un liceo muestra un incremento en este valor a lo largo del periodo, es reflejo de que mejoró respecto de su situación inicial.

## Características generales de los liceos seleccionados



	REGIÓN	COMUNA	DEPENDENCIA	RURALIDAD	TIPO DE ESTABLECIMIENTO (2016)	TIPO DE FORMACIÓN (2016)	GRUPO SOCIO-ECONÓMICO*	MATRÍCULA TOTAL DE EDUCACIÓN MEDIA (2016)
<b>LICEO PABLO NERUDA</b>	Tarapacá	Arica	Municipal	Urbano	Enseñanza media	Técnico-profesional	Bajo	775
<b>LICEO MINERO AMÉRICA</b>	Antofagasta	Calama	Municipal	Urbano	Enseñanza media	Técnico-profesional	Medio	1188
<b>LICEO HISTÓRICO</b>	Metropolitana		Municipal	Urbano	Enseñanza completa	Humanista científico	Medio bajo	
<b>LICEO HUALAÑÉ</b>	Maule	Hualañé	Municipal	Urbano	Enseñanza media	Humanista científico	Medio bajo	529
<b>LICEO VALENTÍN LETELIER</b>	Maule	Linares	Municipal	Urbano	Enseñanza media, desde 7.º básico	Humanista científico	Medio bajo	1171
<b>LICEO BICENTENARIO DE EXCELENCIA POLIVALENTE SAN NICOLÁS</b>	Biobío	San Nicolás	Municipal	Urbano	Enseñanza media, desde 7.º básico	Polivalente	Medio bajo	1033
<b>LICEO LOS ÁNGELES A-59</b>	Biobío	Los Ángeles	Municipal	Urbano	Enseñanza media, desde 7.º básico	Humanista científico	Medio	985
<b>LICEO INDUSTRIAL INGENIERO RICARDO FENNER RUEDI</b>	Los Ríos	La Unión	Particular-subvencionado	Rural	Enseñanza media, desde 7.º básico	Técnico-profesional	Bajo	970
<b>LICEO ANTONIO VARAS</b>	Los Ríos	Lago Ranco	Municipal	Urbano	Enseñanza completa	Humanista científico	Medio bajo	235
<b>LICEO TÉCNICO PROFESIONAL PEOPLE HELP PEOPLE</b>	Los Lagos	Puyehue	Particular-subvencionado	Rural	Enseñanza media	Técnico-profesional	Bajo	355

\* Agencia de Calidad de la Educación, 2016.

Fuente: Elaboración propia.

# Capítulo 2

## Dimensiones relevantes para el mejoramiento en la enseñanza media

Pese a las tensiones y dilemas que experimentan los establecimientos para mantenerse como una opción educativa «atractiva» en sus entornos y lidiar con los complejos desafíos que enfrentan, podemos distinguir algunas prácticas que despliegan los

liceos estudiados para mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje de manera sostenida en el tiempo. Estas pueden ser agrupadas en *cuatro dimensiones o ejes*:

### DIMENSIONES DEL MEJORAMIENTO EN LA ENSEÑANZA MEDIA

#### GESTIÓN INSTITUCIONAL

Liceos que se adaptan exitosamente a los cambios y las demandas externas

Directivos que identifican oportunidades de mejora y movilizan cambios

Liderazgos distribuidos

Sostenedores que apoyan e impulsan procesos de mejora

#### PROCESOS PEDAGÓGICO-CURRICULARES

Docentes que trabajan en permanente colaboración

Alineamiento de la gestión pedagógica

Nivelación e inducción de los estudiantes nuevos

Estrategias para gestionar la heterogeneidad del estudiantado

Estrategias que potencian y amplían los aprendizajes

#### COMPROMISO CON LOS ESTUDIANTES

Preocupación por el bienestar subjetivo de los estudiantes

Intenso trabajo en torno a la elección vocacional y el proyecto de vida

Cultura de altas expectativas

Enfoque formativo y preventivo de la convivencia escolar

#### GESTIÓN DEL CONTEXTO

Conexiones con el mundo de la educación superior

Vínculos y alianzas con el sector productivo

Capacidad de apropiación de las políticas educativas

Fuente: Elaboración propia.

# I. Gestión institucional

Los liceos estudiados enfrentan el doble desafío de ser atractivos para captar matrícula al inicio del ciclo (ocho de los once ofrecen solo educación media o media con 7° y 8° básico, por lo que no cuentan con un estudiantado cautivo desde el nivel anterior) y ofrecer una alternativa educativa relevante, es decir, conectada con instituciones que permitan que los estudiantes se inserten adecuadamente en la educación superior o el mundo laboral. Del logro de estos desafíos depende su prestigio público, principal activo en este competitivo nivel educacional.

Para hacer frente a ellos, algunos liceos han introducido cambios institucionales mayores, que en muchos casos han constituido apuestas arriesgadas y han ido más allá de la mera normalización de procesos internos de carácter pedagógico o administrativo, por ejemplo, fusionarse con establecimientos de educación básica y cambiar de modalidad o proyecto educativo. Estos cambios, aunque gatillados por factores externos, han sido conducidos por líderes (directores, jefes de Unidad Técnico Pedagógica [UTP] y, en ocasiones, sostenedores) que han tenido la capacidad de identificar oportunidades de mejora en los desafíos planteados y han sabido movilizar a las instituciones y a las comunidades escolares.

## Liceos que se adaptan exitosamente a los cambios y las demandas externas

No existe una única estrategia de mejoramiento. Por el contrario, producto de la necesidad de adaptarse a entornos sociales y culturales cambiantes, las presiones del mercado educativo y las demandas de la política educativa nacional o local, los liceos implementan variadas iniciativas.

En algún momento de su trayectoria, los establecimientos estudiados han emprendido transformaciones estratégicas y arriesgadas, que han modificado de manera sustantiva sus condiciones de enseñanza y aprendizaje. Las siguientes han sido relevantes para el repunte o consolidación de su mejora:

### Conversión en liceos técnico-profesionales

Introducir especialidades técnicas implica enormes cambios en la organización curricular, la gestión institucional y la infraestructura de los liceos. También conlleva cambios en el cuerpo docente, debido a que es necesario contratar profesores especialistas. De los establecimientos estudiados, cuatro liceos originalmente fundados como científico-humanistas adoptaron la modalidad técnico-profesional entre 1990 y 2000, con el propósito de sintonizar con las condiciones y las necesidades educativas de las familias que asistían a ellos. Esta conversión les permitió aumentar su matrícula y ofrecer una alternativa que entregara oportunidades reales de inserción laboral a los estudiantes en el momento de egresar de la enseñanza media. Entre estos, se encuentran los liceos **Minero América** y **Pablo Neruda**.

### Conversión en liceos mixtos

Luego de constatar una pérdida de matrícula y una baja en los resultados, los liceos **Los Ángeles** y **Valentín Letelier**, ambos municipales y de regiones distintas a la Metropolitana, se fusionaron en los años 90 con los liceos de niñas de sus respectivas comunas. Para ambos, la fusión significó un repunte en términos de matrícula, resultados académicos y clima escolar.

## Directivos que identifican oportunidades de mejora y movilizan cambios

Los equipos directivos de estos liceos han sido claves a la hora de emprender transformaciones sustantivas para modificar los procesos y las prácticas pedagógicas, la convivencia y la gestión escolar, y movilizar a las comunidades escolares en torno a ellas. El puntapié inicial para la mejora usualmente ha sido dado por un director o un equipo directivo capaz de enfrentar los desafíos y las oportunidades que implican los cambios externos. Así,



frente a circunstancias que incluso pueden ser adversas para el liceo —como un cambio en la composición del estudiantado—, algunos equipos directivos buscan nuevas estrategias y formas de abordar las repercusiones que tienen en el proceso de enseñanza en el aula.

La mayoría de los directores tiene una capacidad sobresaliente para mediar entre el establecimiento y su entorno, y para manejar los dilemas asociados a la gestión de los cambios. Son líderes que buscan, establecen y aprovechan los vínculos, las alianzas y los convenios con otras instituciones y programas. Esto ha sido crucial para impulsar prácticas y procesos de mejora, en particular, los relativos a la continuación de estudios superiores y la inserción laboral de los estudiantes.

El Liceo **Los Ángeles** fue uno de los primeros en implementar la Ley de Inclusión, que implicó el término de la selección de ingreso, condición que, por décadas, había sido una de las claves de su excelencia. Ante esta circunstancia, la jefatura técnica buscó medidas de apoyo para responder a las dificultades que surgieron en el aula producto del cambio en la composición del alumnado, con el objeto de mantener los niveles de excelencia académica. Así, a los sistemas de planificación y monitoreo del liceo se añadieron estrategias de nivelación y reforzamiento, y se contrataron nuevos profesores vía SEP para enfrentar las mayores exigencias pedagógicas.

Este rol ha sido facilitado por la alta estabilidad de los directivos. En varios de los liceos estudiados, los directores llevaban diez o más años en sus cargos. Asimismo, donde hubo recambio, la sucesión no fue problemática porque se trató de promociones internas (directivos del mismo establecimiento o de otros establecimientos de la misma red o Departamento de Administración de Educación Municipal [DAEM]). Gracias a esto, los liceos han podido desarrollar procesos graduales de mejoramiento, que han sabido balancear estrategias de continuidad y cambio.

## Liderazgos distribuidos

Entre los liceos estudiados, algunos tienen liderazgos muy distribuidos y otros están potenciando estructuras y capacidades internas para repartir las responsabilidades y las tareas del director y el equipo directivo entre otros actores.

Los liceos donde encontramos liderazgos muy distribuidos, en general, cuentan con equipos de gestión amplios y complejos, que tienen encargados de diversas áreas, como convivencia, centro de estudiantes y orientación. En estos liceos, los profesores se organizan por departamentos y cuentan con algunos grados de autonomía y poder de decisión. Estas estructuras se complejizan aún más en el caso de los liceos TP o polivalentes, donde, además, hay jefes de producción, jefes de especialidades y encargados de prácticas. Así, este tipo de liderazgo permite que los equipos directivos o algunos de sus miembros cambien sin que los procesos de mejora se vean interrumpidos, ya que tanto las tareas como la capacidad de decisión están distribuidas entre otros directivos y docentes.

Si bien el equipo directivo nuclear del Liceo **San Nicolás** es de cuatro personas (director, subdirector, inspector general y coordinadora académica), el establecimiento cuenta con una estructura organizacional grande y compleja para la gestión institucional, donde las responsabilidades y experticias están ampliamente distribuidas. Existen coordinadoras de área que, junto con la coordinadora académica, cumplen una labor de unidad técnico-pedagógica en el liceo. Existe un área de asuntos estudiantiles compuesta por una psicóloga, una asistente social y una orientadora, quienes, junto con el inspector general, abordan los temas relacionados con la convivencia. Existe también un área de vida saludable, compuesta por una nutricionista y una técnico en enfermería.

Cada área (HC y TP) cuenta con mentores, que son quienes coordinan los departamentos y tienen autonomía para la gestión curricular dentro de las asignaturas. Por ejemplo, pueden generar lineamientos propios para cada departamento (en qué momento se cambian las agrupaciones por rendimiento en su área) y propuestas curriculares (participación en concursos, estrategias pedagógicas, metodologías y compra de insumos). Esta labor no sería posible sin la confianza y el respaldo del equipo directivo. El director se reúne regularmente con los mentores, de forma individual o grupal, para generar un diálogo técnico y conocer sus propuestas, y los progresos y las dificultades de cada departamento.

De manera más incipiente, pero convencidos acerca de la importancia de descomprimir los roles y responsabilidades del equipo directivo, el Liceo **People Help People** ha ido fortaleciendo progresivamente la distribución del liderazgo directivo mediante la inclusión de nuevos cargos que atienden áreas de responsabilidad de particular importancia para el proceso de mejoramiento: convivencia, coordinación de la formación técnico-profesional y coordinación de la formación general. La instalación de estos nuevos cargos ha permitido ir aliviando de a poco el intenso trabajo de la jefa de UTP y hacer más eficiente la gestión técnico-pedagógica.

En este proceso de distribución de tareas y responsabilidades, destacan, especialmente, los liceos que cuentan con una cultura profesional docente colaborativa, donde los profesores participan en decisiones estratégicas de mejora de la gestión pedagógica, a través de los departamentos por asignatura o especialidad.

En el Liceo **Valentín Letelier**, los docentes ocupan un lugar importante en la distribución del liderazgo pedagógico. Existen departamentos por asignatura que abarcan aspectos administrativos, de desarrollo profesional entre pares y monitoreo curricular, y sus jefes son considerados líderes medios. También entregan sugerencias a la UTP respecto de la asignación de cursos según las preferencias de los docentes y elaboran un plan de trabajo anual.

La estructura por departamentos permite que los docentes tengan clara la trayectoria que deben seguir los alumnos desde 7° básico hasta 4° medio y posibilita consensuar los lineamientos pedagógicos.

institucional, liderando transformaciones sustantivas, como la reestructuración de la oferta educativa, o desarrollando estrategias de apoyo técnico en distintas temáticas.

### Sostenedor que impulsa y conduce procesos de mejora

Un ejemplo muy ilustrativo del rol que puede jugar el nivel intermedio se puede observar en los liceos **Ricardo Fenner** y **People Help People**. Sus procesos de mejora se han visto fortalecidos en gran medida por la gestión de la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA) Educa, entidad sostenedora de ambos. En 2008, la institución inició un proceso corporativo de mejora que se tradujo en la reestructuración de la oferta de especialidades, el desarrollo de planes y programas propios que cada establecimiento adopta según sus necesidades para estructurar su oferta educativa, y la generación de lineamientos de gestión escolar claros y comunes para toda la red (pruebas externas de aprendizaje y encuestas de satisfacción, reforzamientos y nivelaciones en 1° medio). Así, la SNA Educa asume un rol de generador de condiciones y facilitador de los procesos en los liceos, con quienes desarrolla una gestión activa y cercana. Junto con esto, busca y organiza instancias de capacitación permanente para los directivos y los docentes en distintas temáticas.

## Sostenedores que apoyan e impulsan procesos de mejora

El nivel intermedio o sostenedor constituye un actor clave que da soporte institucional a la gestión escolar. En algunos de los liceos estudiados, facilita y genera condiciones para que los procesos pedagógicos y administrativos se desarrollen adecuadamente, apoyando la gestión interna de la escuela. En otros casos, asume, además, un rol importante en los procesos de mejora

# Para la reflexión colectiva



Esta propuesta va dirigida especialmente para profesionales del equipo directivo (directoras, jefes UTP, jefes de producción, jefes de departamento, entre otros). Especialmente útil para elaborar o evaluar el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), evaluación anual de éste, acciones de planificación estratégica o acciones para potenciar acciones de mejoramiento anuales.

Las respuestas de estas reflexiones debiesen orientar la discusión y el análisis de estas herramientas de planificación, como también de evaluación de los planes de acción, al interior del equipo directivo.

## • Procesos de mejora y factores externos

En el pasado, ¿qué situaciones externas nos han afectado positiva o negativamente?, ¿cómo las hemos afrontado?, ¿cómo nos hemos adaptado a los cambios de nuestro entorno?, ¿qué impacto han tenido esos cambios en nuestro proceso educativo?

---

Actualmente, ¿qué situaciones externas nos podrían estar dando señales de que es necesario impulsar cambios en el establecimiento?

---

¿Cuáles de esas situaciones externas nos limitan y entorpecen nuestro proceso educativo?, ¿por qué?, ¿podemos resolverlas, atenuarlas o superarlas?, ¿de qué manera?

## • Liderazgo y capacidad de movilizar mejoras

¿Cuáles de esas situaciones podrían favorecer nuestro quehacer como institución?, ¿por qué?, ¿qué podemos hacer para aprovechar esa oportunidad?, ¿de qué acciones o capacidades internas del liceo depende que podamos aprovechar esa oportunidad?, ¿qué debemos movilizar?

---

¿Con qué capacidades necesitamos contar o qué capacidades necesitamos desarrollar para movilizar mejoras en nuestra comunidad?

---

¿Cómo están distribuidas las responsabilidades entre los miembros de la comunidad escolar? ¿Cuáles son las principales responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo directivo?, ¿y de los docentes?

---

¿Dónde necesitamos descomprimir responsabilidades en nuestro equipo?, ¿quiénes y cómo podrían asumir nuevas responsabilidades?

## II. Procesos pedagógico-curriculares

La gestión técnico-pedagógica y el trabajo de los docentes han sido señalados por la evidencia nacional e internacional como el factor que mayor peso tiene en el logro de los aprendizajes. Aunque es determinante tanto en la enseñanza básica como en la media, adquiere algunos matices distintos en esta última. Si los docentes están organizados por departamento, si existe un trabajo colaborativo entre ellos o si las prácticas pedagógicas son sistemáticas y compartidas por el equipo docente, son aspectos que diferencian la gestión pedagógica en uno y otro liceo. Por otro lado, las estrategias para manejar la heterogeneidad de los estudiantes, y el tipo de aprendizaje y proyecto de vida que fomenta el liceo a través del trabajo pedagógico, también son elementos que diferencian a los proyectos educativos en la enseñanza media.

### Docentes que trabajan en permanente colaboración

Como era de esperarse, pudimos observar que los docentes son una pieza importante en los liceos estudiados. En varios de ellos, cuentan con importantes grados de autonomía para preparar y realizar sus clases, y para definir las estrategias pedagógicas. Además, los departamentos cumplen un rol primordial, ya que no solo canalizan la autonomía de los profesores, sino que también facilitan el trabajo colaborativo, el intercambio de experiencias, el desarrollo de capacidades, y la articulación entre cursos y niveles.

Los liceos muestran distintos grados de desarrollo en cuanto al trabajo colaborativo de los docentes. Algunos cuentan con una estructura consolidada de departamentos en todas las asignaturas, a través de la cual los profesores detentan cierta autonomía en su labor pedagógica. Otros liceos se encuentran fortaleciendo el trabajo colaborativo a través de la conformación progresiva de departamentos u otros espacios de este tipo. Un buen trabajo por departamentos implica que los docentes pueden destinar algunas horas semanales exclusivamente a reunirse y que las estrategias y adecuaciones que proponen para las asignaturas

son acogidas dentro del liceo. Cuando el trabajo por departamentos es efectivo, la cooperación se extiende más allá de las fronteras de una asignatura. Así, se generan espacios de trabajo interdepartamentales que pueden dar como resultado acciones de articulación entre asignaturas y, en el caso de los liceos técnico-profesionales, entre la formación general y la formación de especialidades.

En el Liceo **Ricardo Fenner**, los docentes trabajan de manera colaborativa a través de los departamentos y fijan objetivos y metas anuales para la asignatura o la especialidad, cuyo cumplimiento es monitoreado por la UTP. Los departamentos colaboran entre sí y se asocian para trabajar en proyectos comunes (aprendizaje basado en proyectos) con objetivos de aprendizaje compartidos y acciones específicas dentro de cada asignatura.

En **Valentín Letelier**, los docentes comparten permanentemente prácticas para resolver problemas en conjunto. Esto se da particularmente al interior de los departamentos, pero también en espacios informales. Los departamentos llevan una agenda propia según las necesidades que deciden abordar, además de los lineamientos mínimos que bajan desde UTP, lo que da cuenta de la autonomía con que cuentan.

### Alineamiento de los procesos pedagógicos

Aunque se trata de una práctica más común en las escuelas básicas, varios de los liceos estudiados muestran una tendencia creciente a implementar acciones para establecer lineamientos comunes y mecanismos de monitoreo del trabajo pedagógico en las disciplinas y en la sala de clases, a partir de las jefaturas técnicas o los equipos directivos, o de los mismos jefes de departamentos.

Así, por ejemplo, se han desarrollado medidas orientadas a sistematizar los procesos pedagógicos, como la planificación y la evaluación. Los liceos donde existía una cultura de trabajo colaborativo en determinada asignatura, extendieron dicha práctica al resto de las asignaturas mediante la conformación de departamentos. Otros liceos han implementado acciones como la observación de aula y la planificación sistemática.

Las comunidades educativas se refieren a estos procesos como «modernización», «profesionalización» del trabajo docente o «instalación un lenguaje pedagógico común».

Algunos ejemplos de estas acciones son los siguientes:

- **Planificación sistemática:** Si bien sus profesores están habituados a planificar porque es parte de su cultura profesional autónoma, estos liceos han tratado de hacer que esta práctica sea sistemática, regular y común para toda la colectividad docente. Algunos establecimientos han generado archivos o bancos de planificaciones que pueden ser reutilizadas y adaptadas por otros docentes en años sucesivos.

---

- **Monitoreo del trabajo pedagógico:** Algunos liceos han implementado las observaciones de aula con posterior retroalimentación para orientar líneas de formación de docentes y evaluar la asignación de profesores a cursos o a ciertos módulos en el caso de las especialidades TP. Además, realizan talleres de mejora de las prácticas pedagógicas a propósito de los resultados de las observaciones.

El liceo **Antonio Varas** se caracteriza por una gestión pedagógica activa y comprometida. Desde 2006, por iniciativa de la Unidad Técnico Pedagógica del liceo, se implementa una estrategia que consiste en un banco digital de materiales y planificaciones, que reúne el material que cada profesor crea y utiliza para trabajar mensualmente su asignatura. Así, en caso de existir alguna emergencia con el docente a cargo de un curso, otro colega puede cubrir el turno y dar cumplimiento a la planificación sin perder la continuidad de los contenidos previstos para el semestre. Esta organización intenta generar sincronía dentro del sistema, dando cobertura a lo previamente planificado, y además da cuenta de la promoción de un trabajo alineado y colaborativo entre los docentes.

## Nivelación e inducción de los estudiantes nuevos

La mayoría de los liceos estudiados reciben a sus alumnos por primera vez en 7° básico o 1° medio, cuando ya han realizado gran parte de su trayectoria educativa en escuelas básicas situadas en distintos contextos. Una de las complejidades que enfrentan estos establecimientos es que sus estudiantes llegan con niveles muy heterogéneos de aprendizajes, y los docentes deben nivelarlos para que estén en condiciones de alcanzar los objetivos del currículo de enseñanza media. Y no se trata solo de esfuerzos académicos. Los liceos también deben invertir tiempo en socializar a los estudiantes nuevos en la cultura institucional, dictando charlas y talleres, y destinando a los profesores más capacitados en formación a los primeros niveles. En el caso de los que tienen internado, el esfuerzo es aún mayor, ya que deben entregar contención emocional a jóvenes que dejan sus hogares para residir la mayor parte del tiempo en el liceo.

En general, las estrategias de nivelación e inducción presentan las siguientes características:

- Aplican pruebas de diagnóstico e implementan acciones de nivelación y reforzamiento dirigidas a los estudiantes de los primeros niveles, para reforzar habilidades de lectoescritura y matemáticas. Contemplan una «unidad cero» de nivelación a comienzo de año en todas las asignaturas, que se adapta a las necesidades detectadas en un diagnóstico previo. En el caso de 1.º medio, las unidades cero enfatizan el desarrollo de habilidades básicas de literacidad y numeracidad.

---

- Asignan a los profesores con más capacidades formativas (cercanía y habilidad de acompañar) a los primeros niveles (7.º básico o 1.º medio) para fortalecer la integración de los nuevos estudiantes.

---

- Desarrollan charlas de orientación y socialización en la cultura institucional para los estudiantes que ingresan por primera vez al liceo.

---

- Realizan estrategias intensivas de nivelación y reforzamiento destinando tiempos especiales durante el año escolar exclusivamente a realizar repasos y guías de ejercicios.

## Estrategias para gestionar la heterogeneidad del estudiantado

Los liceos también aplican estrategias para abordar la enorme heterogeneidad del estudiantado en los distintos niveles. Estas consideran en su mayoría a los estudiantes con bajo desempeño —a través de acciones de reforzamiento y trabajo estrecho con asistentes y profesionales del PIE— y a los que tienen necesidades de nivelación porque son nuevos, pero en algunos casos también se dirigen a los que presentan un desempeño sobresaliente, aunque las acciones destinadas a ellos son más incipientes.

Algunos ejemplos de prácticas para manejar la heterogeneidad del alumnado son los siguientes:

## ESTUDIANTES CON BAJO DESEMPEÑO

- **Planificación diversificada:** estrategia colaborativa en la que docentes de asignaturas se reúnen con docentes del PIE para revisar los contenidos de las clases y ajustar las planificaciones, sobre la base de los diversos ritmos y formas de aprendizaje de los estudiantes.

---

- **Detección y monitoreo temprano:** diagnóstico y seguimiento permanente del rendimiento y la conducta de estudiantes con riesgo de repitencia.

---

- **Asistentes de aula:** incorporación de asistentes de aula que apoyan al profesor dentro de la sala de clases en asignaturas estratégicas para controlar la disciplina y trabajar con los estudiantes rezagados.

---

- **Trabajo específico con estudiantes rezagados:** trabajo intensivo de un profesor fuera del aula con un grupo pequeño de estudiantes de bajo rendimiento académico sobre una materia determinada.

---

- **Medidas de tracking flexible:** separación de los cursos en estudiantes «avanzados» y estudiantes «descendidos» en asignaturas específicas, con el propósito de dar atención especial a los que tienen ritmos más lentos de aprendizaje en el aula. Dependiendo del avance de los estudiantes, ellos pueden cambiarse al grupo «avanzado» cuando alcanzan un mayor nivel.

---

- **Cursos focalizados:** agrupación de estudiantes por promedio de notas en cursos focalizados. Los estudiantes con bajo rendimiento son agrupados en un curso especial, lo que posibilita concentrar esfuerzos y compensar dificultades. Los docentes se pueden apoyar en las duplas psico-sociales para afrontar las necesidades de estos alumnos.

## ESTUDIANTES CON DESEMPEÑO SOBRESALIENTE

- **Escuelas de talentos:** participación de los estudiantes en los programas de talentos desarrollados por las universidades (Penta UC, ALTA-UACH).

---

- **Cursos focalizados:** agrupación de estudiantes por promedio de notas en cursos focalizados. A quienes tienen un rendimiento destacado se les ofrece un programa académico enriquecido que aborda con mayor profundidad y complejidad los contenidos curriculares.

---

- **Academias y talleres:** actividades extraprogramáticas de diversas disciplinas donde los estudiantes pueden desarrollar sus talentos académicos y de otro tipo, como las academias de debate, matemáticas y ciencias; las olimpiadas académicas; los concursos, y las competencias deportivas.

El Liceo **San Nicolás** aplica una estrategia organizativa y curricular orientada a adaptar la enseñanza a los distintos ritmos de aprendizaje, las necesidades, los intereses y las características individuales de los alumnos para desarrollar competencias y habilidades. Esta estrategia se denomina «agrupaciones flexibles» y consiste en dividir a los estudiantes de un mismo nivel según su habilidad para determinada asignatura. Para ser clasificados en los distintos niveles, los alumnos son evaluados a través de una prueba de diagnóstico al inicio de cada año. No obstante, a lo largo del periodo escolar, pueden ser reclasificados según su progreso en alguna asignatura. Cada asignatura define sus agrupaciones y sus ritmos de progreso. Así, un estudiante puede estar, al mismo tiempo, en el nivel inicial en Matemáticas y en el avanzado en Lenguaje.

## Estrategias que potencian y amplían los aprendizajes

Dada la presión que enfrentan por obtener buenos resultados en el SIMCE y la PSU, los liceos tienden a seguir estrategias de enseñanza orientadas a cubrir el currículo más bien tradicionales. No obstante, encontramos algunas prácticas que van más allá y apuntan a hacer más significativos los aprendizajes de los estudiantes, mediante innovaciones pedagógicas y acciones orientadas a potenciar habilidades.

En los liceos técnico-profesionales destacan aquellas estrategias que apuntan a integrar conocimientos y habilidades entre distintas áreas de formación.

En el Liceo **Ricardo Fenner** encontramos dos prácticas innovadoras a nivel pedagógico. La primera consiste en la implementación de los *pentasemestres* en 1.º y 2.º medio, que corresponden a cinco unidades de contenido anual de una misma asignatura, cada una dedicada a una de las especialidades del liceo. Esto permite que los estudiantes tomen una decisión más informada respecto de la especialidad que van a seguir desde 3.º medio, y egresen con más habilidades y conocimientos técnicos en distintas especialidades.

La segunda práctica es la metodología de *aprendizaje por proyectos*, que consiste en que dos o tres departamentos, uno del área diferenciada y los otros del área general, desarrollan un proyecto sobre la base de objetivos de aprendizaje compartidos y diseñan acciones dentro de su currículo para cumplirlos. Por ejemplo, en Mecánica Automotriz se requiere aplicar algunos cálculos y fórmulas matemáticas, por lo que el área de Matemáticas trabaja los contenidos que son funcionales para adquirir las habilidades requeridas por la especialidad.

El Liceo **Minero**, por su parte, ha buscado *vincular los contenidos generalistas con sus especialidades* y el contexto en que se inserta, abordando temáticas vinculadas a la minería en distintas asignaturas (por ejemplo, el mes de la minería en Historia) o a través del desarrollo de habilidades para la inserción laboral (por ejemplo, la redacción de informes técnicos en Lenguaje).

En los liceos humanistas científicos, encontramos prácticas orientadas a fortalecer y potenciar aprendizajes y habilidades:

El Liceo **San Nicolás**, por su parte, brinda acceso al aprendizaje de diferentes lenguas: inglés, francés, alemán y chino mandarín. Los estudiantes pueden elegir dos idiomas en 7.º básico, y renovarlos o cambiarlos en 1.º medio. El plurilingüismo apunta a abrir el horizonte de los alumnos y potenciar las estrategias de intercambio estudiantil. Los más avanzados pueden optar por una acreditación que reconozca oficialmente el nivel alcanzado.



# Para la reflexión colectiva



Esta sección es de mucha utilidad para los directores, jefes de Unidades Técnico-Pedagógicas y Jefes de Departamento. Pueden ser utilizadas en talleres de planificación de mejoramiento, en la elaboración o evaluación del PME, o en talleres de fortalecimiento del trabajo docente en procesos de enseñanza y aprendizaje.

Pueden ayudar a promover el diagnóstico y diálogo entre miembros del equipo directivo, pero también de alguno de éstos con comunidades de profesores, del tal forma de planificar, promover, o perfeccionar acciones definidas en comunidades de aprendizaje o de práctica.

## • Sobre el trabajo docente

¿Cómo es la cultura de trabajo de nuestros docentes en el liceo?, ¿es similar en las distintas asignaturas o especialidades?, ¿por qué?

---

¿Podemos encontrar prácticas pedagógicas interesantes o colaborativas en algunas asignaturas o especialidades más que en otras?, ¿cuáles son esas prácticas?, ¿qué resultados nos han dado?, ¿en qué son efectivas?, ¿qué podemos aprender de ellas?

---

¿En qué espacios institucionales o informales se da la colaboración docente?, ¿cómo es esa colaboración?, ¿qué elementos impiden o dificultan el trabajo colaborativo entre los docentes de nuestro liceo?, ¿cómo los podríamos atenuar?, ¿qué medidas podríamos tomar para promover la colaboración docente?

---

¿Qué nos interesa lograr con la colaboración docente?

## • Estrategias para mejorar los aprendizajes en nuestro liceo

¿Cuáles son las principales necesidades que tenemos en cuanto a la diversidad de nuestros estudiantes?

---

¿Cómo apoyamos a los estudiantes más rezagados?

---

¿Con qué apoyos cuentan los estudiantes que avanzan más rápido o tienen un desempeño sobresaliente?

### III. Compromiso con los estudiantes

Uno de los desafíos que enfrentan los establecimientos de enseñanza secundaria es establecer una relación armónica y virtuosa con los estudiantes y sus culturas juveniles. Motivar a los jóvenes con el aprendizaje, promover una convivencia sana y gestionar situaciones disciplinarias, son parte de los dilemas con los día a día deben lidiar. No sin desplegar importantes esfuerzos en estos ámbitos, los liceos estudiados logran desarrollar procesos educativos exentos de grandes conflictos y, por sobre todo, mantienen a sus estudiantes interesados y «enganchados» con su aprendizaje y su formación.

#### Preocupación por el bienestar subjetivo de los estudiantes

En su paso por el liceo, los jóvenes experimentan múltiples procesos relacionadas con el hecho de dejar de ser niños: adquieren mayor independencia y asumen más responsabilidades y exigencias académicas. En algunos casos, deben viajar grandes distancias e incluso dejar sus hogares para cursar la enseñanza media. Cómo experimentan los jóvenes estos procesos, es un factor clave que compromete el proceso educativo. Los liceos se ven desafiados a desplegar diversas acciones para acompañar y contener a los estudiantes, evitar la deserción y la inasistencia, y mejorar la motivación académica.

En el Liceo **People Help People** gran parte de los estudiantes están internos. En su paso por el liceo, cuentan con el apoyo del *profesor acompañante*, que corresponde al profesor jefe y asume un compromiso que trasciende lo académico. Entre sus labores está monitorear el rendimiento y orientar a cada alumno en su proyecto de vida. Este profesor debe estar al tanto de sus dificultades académicas y personales y buscar las ayudas pertinentes para cada caso. La tarea, según los propios docentes, exige un alto grado de compromiso afectivo y empatía.

Otros liceos también han reforzado el rol de los profesores jefe, liberando algunas horas de su jornada escolar con el objeto de que las dediquen exclusivamente a entrevistar a los estudiantes y los apoderados, organizar actividades de curso, abordar temas valóricos, completar informes de personalidad, entre otras tareas específicas del rol.

Los liceos estudiados también despliegan estrategias para mantener motivados a los estudiantes. En algunos, el deporte constituye la principal herramienta, mientras que otros impulsan iniciativas que privilegian la participación y el protagonismo de los alumnos, como editar un informativo escolar o crear una radio estudiantil. Las actividades extracurriculares son otra vía para canalizar la motivación de los estudiantes. Los liceos, en general, cuentan con una amplia gama de talleres, y varios han conformado su oferta extracurricular consultando a los alumnos sobre sus áreas de interés.

El Liceo **Fenner**, donde también existe un alto porcentaje de estudiantes internos, ha implementado estrategias para hacer más llevadero el proceso de desapego familiar y acostumbamiento a la dinámica institucional de los alumnos que ingresan a 1.º medio. Para ello, utiliza el criterio de afinidad, que consiste en reunir en un mismo curso a aquellos jóvenes que provienen de una misma zona, profesan un mismo credo religioso o viven en el internado.

Para apoyar la integración y la adaptación de los estudiantes en su paso por la enseñanza media, los liceos también realizan intervenciones psicosociales, charlas y talleres, planes de formación en valores y habilidades, monitoreo de los alumnos con dificultades, entre otras acciones.

## Intenso trabajo en torno a la elección vocacional y el proyecto de vida

Parte importante del trabajo que hacen los liceos, se relaciona con los proyectos futuros de los estudiantes. Hoy en día, la mayoría de los alumnos tiene expectativas de continuar estudios superiores de algún tipo luego de egresar de la educación escolar. Así, los liceos ya no restringen las opciones de continuidad a un solo tipo de trayectoria, definida por la modalidad educativa que ofrecen, sino que se abren cada vez más a considerar diversas trayectorias para sus estudiantes. Esto no solo es así en los establecimientos científico-humanistas, sino también en los técnico-profesionales, donde cada vez más estudiantes se interesan por continuar estudios, luego de obtener un título de técnico intermedio en el liceo, e incluso dan la PSU para ingresar a una carrera universitaria. Este nuevo contexto ha llevado a que estos liceos estén actualmente mucho más preocupados de la formación y el desempeño en el currículo general que hace una década.

Los liceos técnico-profesionales se han visto enfrentados al desafío de ampliar las trayectorias que pueden seguir sus estudiantes. Para esto, han generado diversas estrategias, como dar a conocer y generar vínculos con instituciones de educación superior del ámbito técnico y profesional. Pero, además, se han visto en la necesidad de fortalecer la opción técnico-profesional, complementando las especialidades con programas de formación en habilidades para el buen desempeño en el mundo laboral y acciones de orientación vocacional.

El Liceo **Ricardo Fenner** desarrolla un *Programa de Emprendimiento* que se extiende desde 1.º hasta 4.º medio. En los dos primeros niveles, el programa focaliza su formación en torno al proyecto de vida de los jóvenes y, en 3.º y 4.º medio, aborda el emprendimiento empresarial y las ideas para llevar adelante negocios en contextos reales. De manera transversal, considera la importancia del esfuerzo y la perseverancia para que los estudiantes puedan realizar sus sueños.

**People Help People** ha adelantado el inicio de la formación diferenciada a 1.º medio. Los estudiantes hacen una preelección de especialidad y, durante ese grado y el siguiente, tienen ocho horas de clases sobre lo que llaman «experiencias vocacionales». Esta medida permite aproximarlos tempranamente a las especialidades y adelantar ciertos contenidos, pero, sobre todo, minimiza las dudas vocacionales que, en un régimen normal, manifestarían en 3.º o 4.º medio.

Por otra parte, un liceo humanista científico se ha abierto a asumir una diversidad de trayectorias y proyectos de vida para sus estudiantes que trascienden la continuidad de estudios en la universidad:

El Liceo **Hualañé** ha implementado una estrategia orientada a entregar diferentes opciones de continuidad, de acuerdo con los intereses, posibilidades materiales y rendimiento de los estudiantes. Para esto, estableció dos planes de formación desde 3º medio, cada uno con doce horas semanales de currículo diferenciado. El plan 1 está dirigido a los estudiantes que quieren llegar a la educación superior y el plan 2 a quienes esperan seguir estudios técnicos de menor duración. Este plan contempla herramientas del mundo productivo, como microempresa, comercio y clases de cocina. De esta manera, sin ser un establecimiento polivalente, el liceo acoge a toda la diversidad de su alumnado, brindando alternativas y herramientas educativas que consideran distintas trayectorias académicas.

## Cultura de altas expectativas

Aunque varios de los liceos estudiados gozan de un prestigio en sus entornos que explica en parte la cultura de altas expectativas que comparten sus comunidades escolares (algunos son establecimientos emblemáticos de regiones y otros están en localidades con restringidas opciones para cursar la enseñanza media), sin duda, han trabajado activamente para desarrollarlas en sus estudiantes. Las acciones que realizan para ello van desde proveer oportunidades para que descubran y exploren sus talentos, y desarrollar actividades para fortalecer su autoestima académica y bienestar, hasta abrir y dar a conocer opciones futuras de inserción laboral o académica. Además, los buenos

resultados que obtienen estos liceos han sido reconocidos por las comunidades educativas, lo que ha generado una dinámica virtuosa que ha reforzado las expectativas de los estudiantes y sus familias, y también las de los docentes.

Algunos ejemplos de prácticas que repercuten positivamente en las expectativas de los estudiantes y sus familias son:

- Profesores que creen en las posibilidades de desarrollo académico futuro de sus estudiantes y lo demuestran en su práctica pedagógica, celebrando sus logros y entre-gándoles retroalimentación.

---

- Liceos que dan a conocer sus logros en las comunidades que los rodean, a través de eventos de demostración (galas artísticas, participación en ferias locales de promoción de opciones educativas, celebraciones comunitarias, desfiles, etc.).

---

- Liceos que incentivan y gestionan la participación de los estudiantes en torneos y campeonatos en torno a habilidades académicas, artísticas o deportivas.

---

- Liceos que impulsan a los estudiantes a experimentar sus habilidades y talentos, a través de actividades extracurriculares o experiencias laborales, en el caso de liceos TP.

El Liceo **Valentín Letelier** ha puesto énfasis en las acciones preventivas para disminuir los conflictos. Extiende los recreos en los periodos de mayor estrés académico e implementa actividades recreativas en estos espacios (como talleres de zumba). Asimismo, realiza charlas sobre temáticas juveniles, como sexualidad y prevención del consumo de drogas. El departamento de orientación ha capacitado a los profesores jefe para que aborden temáticas relativas al buen trato con los estudiantes y estos docentes han replicado los talleres en consejos de curso y reuniones de apoderados.

El Liceo **Minero** ha acentuado la prevención en la gestión de la convivencia, implementado estrategias de mediación que consisten en un apoyo personalizado a los cursos y los estudiantes que presentan conflictos, e involucrando al equipo de convivencia escolar y las profesionales de apoyo (psicóloga y asistente social).

## Enfoque formativo y preventivo de la convivencia escolar

Los liceos estudiados funcionan con reglas y normativas claras, conocidas y, en general, respetadas por las comunidades escolares. A algunos les toca interactuar con situaciones juveniles complejas, como el consumo de drogas y alcohol o la violencia. Aun así, logran generar un clima escolar sano y de buen comportamiento. Más allá de las normas tradicionales que funcionan como piso mínimo para gestionar la convivencia, observamos que los liceos están haciendo esfuerzos crecientes para integrar modelos comprensivos que contemplan la participación y el diálogo con los estudiantes y reconocen su calidad de sujetos. Los encargados de convivencia y los profesores jefe cumplen un rol importante en estas materias.

# Para la reflexión colectiva



Esta sección está especialmente dirigida para directores, directivos pedagógicos, jefes de departamento, encargados de convivencia y equipos psicosociales. Puede ser de mucha utilidad cuando están elaborando o evaluando el PME o el PEI. También cuando están actualizando el Manual de Convivencia o generando una reflexión de estrategias de diagnóstico y mejoramiento de las relaciones con los estudiantes.

Se espera que estas reflexiones ayuden a los equipos directivos a incentivar un diálogo más participativo con los diferentes actores de la comunidad escolar, así como levantar antecedentes relevantes para elaborar sus propuestas de trabajo, como también mecanismos de monitoreo de las mismas.

## • Expectativas

¿Qué esperamos de nuestros estudiantes?, ¿en qué medida creemos que eso que esperamos es posible?, ¿por qué?

---

¿Qué expectativas de futuro tienen nuestros estudiantes y sus familias?, ¿qué expectativas tienen nuestros docentes sobre las posibilidades de los estudiantes?, ¿a qué se debe que tengan esas expectativas?

---

¿Qué hemos hecho para mejorar las expectativas de nuestros estudiantes?, ¿qué resultados hemos obtenido?, ¿en qué nos falta avanzar?, ¿qué acciones podríamos desarrollar para mejorar la autoestima y las proyecciones de los estudiantes?

---

¿Qué opciones de continuidad les estamos dando a conocer a nuestros estudiantes?, ¿cómo podríamos acoger su diversidad de intereses y proyectos de vida?

## • Convivencia

¿Cómo son las relaciones entre los distintos actores de nuestra comunidad educativa?, ¿cómo es la relación entre estudiantes y docentes?

---

¿Cuáles son las principales dificultades que se nos presentan en el área de convivencia?, ¿qué estamos haciendo para resolverlas?

---

¿Qué situaciones están afectando la convivencia en nuestro liceo?, ¿qué situaciones la favorecen?, ¿por qué?

---

¿En qué medida la situación de la convivencia en nuestro liceo repercute en el desarrollo del proceso educativo?

## IV. Gestión del contexto

Los liceos están fuertemente tensionados a responder las demandas provenientes del exterior (como los requerimientos de las políticas públicas y las dinámicas del mercado educacional), y a establecer conexiones y alianzas para potenciar los procesos educativos que ocurren en su interior. Los procesos de mejora de los liceos estudiados están muy relacionados con estos factores: una gestión intensiva de los vínculos con otras instituciones educacionales y empresas, y la influencia de las políticas educativas que han propiciado oportunidades.

### Conexiones con el mundo de la educación superior

Los liceos establecen conexiones con actores externos para que sus estudiantes tengan oportunidades al egresar de la enseñanza media. De ahí que el trabajo de vinculación con instituciones del ámbito laboral y de la educación superior sea un área clave de gestión en los liceos, que permite aumentar las posibilidades que tienen los estudiantes de acceder a universidades o institutos.

Tanto los liceos científico-humanistas como los técnico-profesionales se vinculan con instituciones de educación superior para que los estudiantes puedan acceder a becas, convenios o simplemente conozcan la oferta de carreras disponible. Además, en el contexto del proceso de preparación para la PSU, algunos liceos establecen conexiones con preuniversitarios o universidades.

Algunas acciones que realizan los liceos con preuniversitarios e instituciones de educación superior son:

- Participar en ferias vocacionales y charlas, que se llevan a cabo en los mismos liceos y a las que asisten universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica.
- Suscribir convenios con preuniversitarios para que los estudiantes accedan a cursos de preparación de la PSU.
- Establecer alianzas con instituciones de educación superior técnica para convalidar asignaturas, talleres para especialidades y cursos de verano.
- Establecer alianzas con universidades que prestan plataformas virtuales destinadas a preparar la PSU o reforzar asignaturas.
- Generar vínculos con universidades en el contexto de programas de políticas públicas orientados a facilitar el acceso a la educación superior (propedéuticos).

Desde 2013, el Liceo **Hualañé** se ha visto beneficiado por el Sistema de Ingreso Prioritario de Equidad Educativa (SIPEE) de la Universidad de Chile. En la práctica, ha implicado un aumento del número de estudiantes que se matriculan en esta institución: si antes solo un estudiante del liceo lograba ingresar a la Universidad de Chile, con este programa, el liceo ha podido matricular a entre cinco y seis estudiantes anualmente.

### Vínculos y alianzas con el sector productivo

Además, los liceos TP hacen una intensa gestión para establecer conexiones con empresas y generar sinergia con los entornos productivos. Esto no solo permite entregar a los estudiantes di-

versas alternativas para que realicen sus prácticas profesionales y se inserten en el mercado laboral, sino que también repercuten en el proceso de enseñanza. Las alianzas entregan orientaciones que permiten ajustar las especialidades a la realidad productiva y recibir retroalimentación acerca del desempeño de los estudiantes en los lugares de prácticas, con lo que el proceso de enseñanza experimenta una adaptación constante.

El Liceo **Pablo Neruda** tiene como aliado al Consejo Asesor Empresarial, instancia que le permite recibir retroalimentación sobre el desempeño de sus estudiantes en el mundo laboral, acceder a información sobre las necesidades del entorno productivo y adaptar sus especialidades.

Además, producto de este vínculo, el liceo cuenta con una planta fotovoltaica, la primera instalada en un establecimiento educacional del país. Esta planta no solo sirve para la formación de los estudiantes, pues el liceo la utiliza para autoabastecerse y generar energía adicional que vende a una empresa distribuidora en la comuna de Arica, produciendo una dinámica sinérgica con la economía local.

## Capacidad de apropiación de las políticas educativas

Las políticas educativas pueden estimular procesos de mejoramiento y cambio, proveyendo recursos que de otra manera no estarían al alcance de los establecimientos. Pese a que las políticas educativas de la década del 2000 se enfocaron preferentemente en la enseñanza básica o, con menor énfasis, en la educación científico-humanista, los liceos estudiados se han visto beneficiados por ellas y han tenido la capacidad de adaptarlas a sus necesidades.

Tres políticas han tenido impacto en estos liceos. Primero, la Jornada Escolar Completa permitió acceder a recursos para infraestructura y equipamiento. Varios años después, la Subvención Escolar Preferencial entregó la posibilidad de contar con más recursos y administrarlos de manera autónoma para mejorar sus procesos pedagógicos. El Programa de Integración Escolar, además de recursos, aportó una estrategia para abordar la heterogeneidad de los estudiantes, ámbito que había sido escasamente considerado en la enseñanza media.

## Adaptación del Programa de Integración Escolar a las necesidades del liceo

El PIE ha pasado a ser un elemento central en la configuración del Liceo **People Help People** y se ha transformado en un recurso para apoyar a todos los estudiantes, no solo a los que están formalmente diagnosticados con necesidades educativas especiales (NEE). El programa sirve para ayudar a los alumnos que ven afectado su rendimiento por problemas familiares o personales, a los que están «desenganchados» de su proceso educativo e incluso a los profesores que deben abordar casos de indisciplina y desmotivación al interior del aula.

Además de atender semanalmente en la sala de recursos a los alumnos del programa, los profesionales del PIE trabajan dentro de la sala de clases con todos los estudiantes, aunque se preocupan especialmente de potenciar a los que tienen más dificultades. El equipo directivo ha asignado horas de colaboración para que los profesionales del PIE y los docentes de los departamentos de formación general (Lenguaje, Matemáticas, Inglés, Historia y Ciencias) revisen los contenidos de las clases y ajusten las planificaciones.

Asimismo, algunos liceos se vieron beneficiados con el Programa Bicentenario, que contribuyó a realzar el prestigio que tienen en sus territorios, y aportó recursos y acciones para mejorar los procesos pedagógicos.

## Liceos HC de alto desempeño que han reforzado su condición o se han reactivado

**Los Ángeles y Valentín Letelier**, dos liceos emblemáticos de regiones, fueron incorporados al Proyecto Bicentenario en 2011. Si bien ambos gozaban de prestigio en sus comunas, esta experiencia contribuyó a consolidarlo. En el caso de Los Ángeles, el Proyecto Bicentenario permitió fortalecer el liderazgo pedagógico y el equipo docente, impulsar una nueva propuesta pedagógica y curricular, y mejorar la infraestructura y el equipamiento. Pese a que el programa solo duró hasta 2015, el liceo logró apropiarse de las principales estrategias y continuó aplicando las evaluaciones semestrales.

# Para la reflexión colectiva



Esta sección es de mayor utilidad para los directores, jefes de producción y encargados de prácticas profesionales y jefaturas que interactúan regularmente con los actores externos al liceo. Puede ser especialmente de utilidad para la elaboración o actualización del PEI, del PME y de estrategias de planificación para mejorar las acciones estratégicas del establecimiento en su interacción con el medio externo.

Se espera que puedan ser de utilidad para identificar los actores externos relevantes con los cuales interactúa el colegio, los mecanismos por los cuales ello sucede y el diagnóstico de esa relación, como también la identificación de acciones que puedan favorecer dichos vínculos y resultados relevantes para el Liceo. También buscan promover la reflexión permanente de las comunidades educativas del rol que juegan las políticas públicas en las trayectorias de mejoramiento, y que éstas se transformen en oportunidades para el colegio conlleva importantes desafíos de gestión y ajuste al interior de la comunidad escolar.

## • Vínculos con instituciones para la transición de los estudiantes

¿Con qué actores externos hemos establecido vínculos?, ¿qué finalidad han tenido esos vínculos?, ¿qué efectos han tenido en la mejora del liceo?

---

¿Qué vínculos podríamos establecer, reforzar y/o aprovechar de mejor manera? ¿para qué?

---

¿Qué oportunidades de vínculos hay en nuestro entorno? ¿Con qué actores (instituciones, organizaciones, etc.) podríamos contar?

---

¿A qué obstáculos nos tenemos que enfrentar para establecer vínculos y alianzas con actores externos al liceo? ¿qué acciones tenemos que realizar para superarlos?

## • Políticas educativas

¿Cómo ha enfrentado el liceo los requerimientos de las recientes políticas educativas?, ¿en qué medida estas han facilitado la gestión educativa del liceo?, ¿en qué medida la han dificultado?

---

¿Qué políticas que actualmente están siendo implementadas en el liceo nos benefician?, ¿qué elementos de esas políticas podemos aprovechar y adaptar a nuestras necesidades?

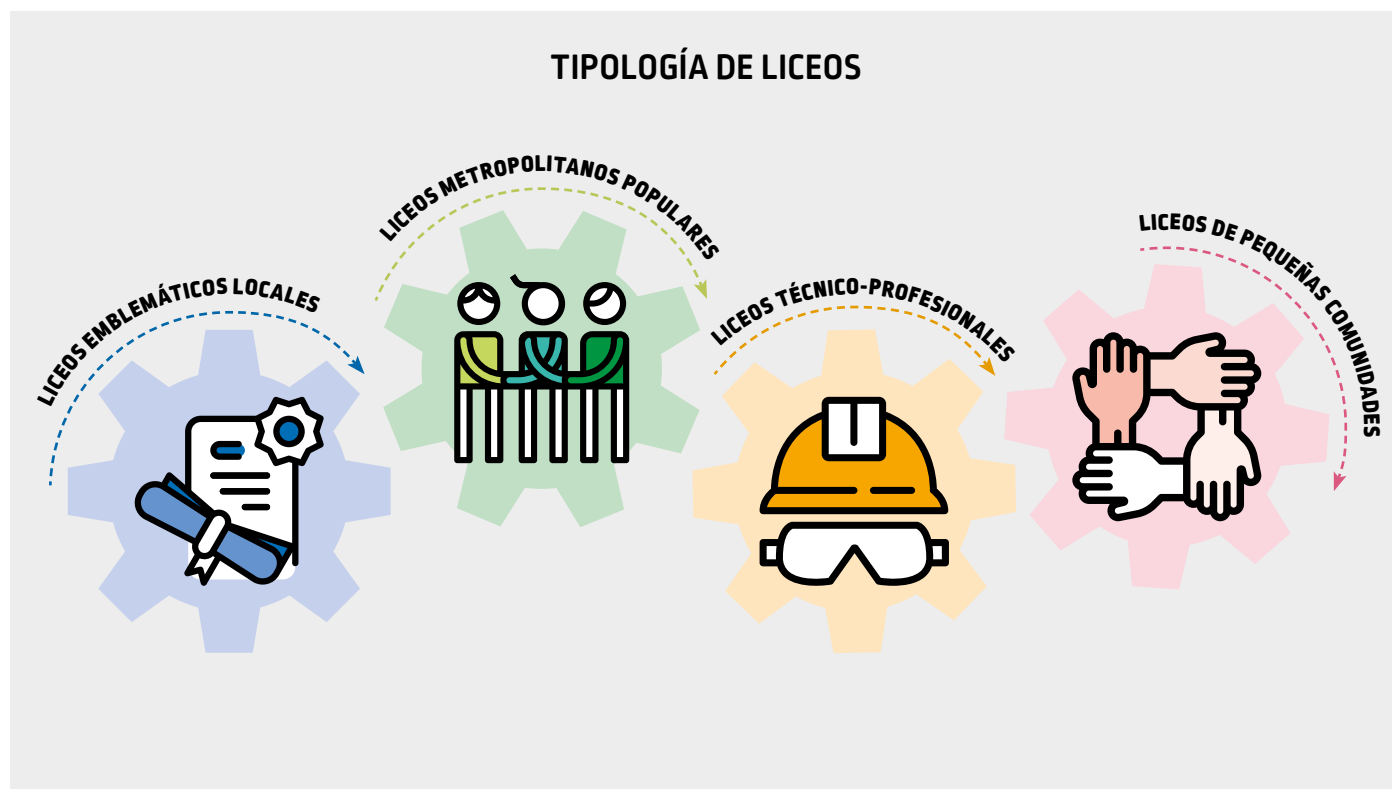


# Capítulo 3

## Mejorar en distintos contextos de enseñanza media

Sabemos que el mejoramiento escolar es un proceso que involucra múltiples dimensiones del quehacer de un establecimiento educativo, y que esas dimensiones se interrelacionan dando lugar a diferentes trayectorias. En la enseñanza media existen establecimientos muy distintos entre sí, dependiendo de su contexto territorial y socioeconómico, el tipo de estudiantes que atienden, su orientación académica y su proyecto educativo. En medio de esta heterogeneidad, hemos podido identificar

grupos de liceos que comparten algunos rasgos que han sido claves en sus trayectorias de mejora, vale decir, que enfrentan desafíos similares y han implementado estrategias parecidas, aunque con distinta intensidad o nivel de desarrollo. Así, hemos construido una tipología de liceos que nos permite describir los principales rasgos que contribuyen a explicar la trayectoria de cada grupo e identificar los desafíos medulares que han tenido que resolver para mejorar.





# I. Liceos emblemáticos locales

Hay un espíritu que es distinto a cualquier colegio. Este colegio está arraigado a la sociedad, en la comunidad, tiene un espíritu distinto. El alumno que llega, sabe a qué viene acá. **(Docente, Liceo Los Ángeles)**

El primer grupo está conformado por liceos cuyo mejoramiento, aunque se profundiza o acelera en el último tiempo, es parte de una larga trayectoria de excelencia académica. Son liceos emblemáticos, que cuentan con un gran reconocimiento y prestigio en el territorio donde se ubican, lo que explica que, pese a ser establecimientos públicos, tengan una alta demanda de matrícula todos los años. Estos liceos orientan todo su trabajo hacia el objetivo de que los estudiantes accedan a la educación superior, especialmente a la universidad. Para ello, hasta 2013 seleccionaban a los mejores estudiantes. El porcentaje de alumnos egresados de 4° medio que obtiene sobre 450 puntos en la PSU y el de los que ingresa a la universidad, son los principales indicadores de logro de estos liceos, que representan una promesa de movilidad social y meritocracia para los grupos sociales medios o medio-bajos.

Dos liceos pertenecen a este grupo: el **A-59 de Los Ángeles** y el **Valentín Letelier de Linares**. Ambos son establecimientos públicos centenarios, que se ubican en ciudades medianas —de entre 100.000 y 300.000 habitantes— y tienen una tradición histórica de prestigio y excelencia académica en sus territorios. En un contexto de creciente competencia con el sector particular-subvencionado y deterioro de la educación pública, estos liceos han logrado sobresalir y tener un desempeño relativo mejor que sus pares. Los dos son de gran tamaño (alrededor de 1000 estudiantes), inician su oferta educativa en 7° básico y atienden principalmente a población de clase media, aunque con una alta diversidad social y geográfica, ya que sus estudiantes no solo provienen de la comuna a la que pertenecen, sino también de ciudades y localidades aledañas.

## Altas expectativas y compromiso de los estudiantes y los docentes con las metas del liceo

Ambos liceos han desarrollado una cultura escolar compartida por todos los estamentos, orientada al logro de la excelencia y basada en una convicción sobre las capacidades de los estudiantes. La alta exigencia académica es una fuente de motivación para ellos, que ven en esto un compromiso del liceo con sus proyectos de vida. Así, se genera una dinámica virtuosa en la que, por un lado, los estudiantes responden con estudio y dedicación a la demanda académica, y los docentes se esfuerzan al máximo para hacer buenas clases y sacar el mayor provecho posible de sus estudiantes.



«Pero también, yo creo que caracteriza las altas expectativas que los profesores tienen de sus alumnos. A lo mejor uno está pensando en el alumno, está pensando que en cuántos años más ese alumno va a estar en la universidad y tiene que obviamente darle las herramientas para que ellos enfrenten bien esa etapa» **(docentes, Liceo Valentín Letelier)**.

## Decisiones estratégicas y aprovechamiento certero de las políticas educativas

La trayectoria académica de estos liceos muestra un desempeño creciente al menos desde 2001. Los dos se habían convertido en mixtos en la década del 90, lo que había repercutido positivamente en los resultados educativos y el clima escolar. Luego, algunas políticas públicas —que habrían pasado desapercibidas

si quienes los lideran no hubieran sabido aprovecharlas— potenciaron sus procesos de mejora. En el Liceo Valentín Letelier, la Jornada Escolar Completa permitió mejorar la infraestructura y el equipamiento, y organizar de manera más eficaz los horarios de los docentes, concentrándolos en una única jornada y proceso educativo.

Entre 2011 y 2014 estos establecimientos pasaron a formar parte de los Liceos Bicentenario. En un contexto donde no se identificaban estrategias nacionales de apoyo específico para liceos con buen desempeño académico por un largo tiempo, el programa se enfocó en el ámbito pedagógico y significó una inyección importante de recursos durante unos años. La participación en el programa Bicentenario contribuyó a reactivar la gestión pedagógica y a mejorar los resultados en las pruebas estandarizadas. Además, fortaleció la imagen de los liceos en el territorio, en la medida en que les dio mayor visibilidad y reconoció su prestigio y excelencia académica.

En el liceo **Valentín Letelier**, el programa Bicentenario significó una mejora en términos de imagen y reputación del liceo. Los profesores de las escuelas básicas empezaron a recomendar este liceo a los estudiantes que desde pequeños empezaban a manifestar interés por seguir estudios superiores. El programa además significó acceso a recursos y fortalecimiento del trabajo de los jefes de departamento, ya que se destinaron horas de su jornada para la dedicación a esta labor.

Finalmente, la llegada de la SEP a la educación media en 2013 significó un cambio en la gestión administrativa de estos liceos, ya que les permitió contar con recursos adicionales —en su mayoría administrados de manera autónoma por sus directores— para mejorar algunos procesos pedagógicos, como la contratación de docentes y monitores para los talleres extraprogramáticos, la inversión en recursos pedagógicos, el aumento de las horas docentes para el trabajo por departamentos y la contratación de duplas psicosociales.

## Innovaciones en la gestión pedagógica

La participación en el programa Bicentenario y el acceso a recursos a través de la SEP permitieron incorporar una serie de innovaciones relevantes en la gestión pedagógica, específicamente, en los procesos de planificación, análisis de cobertura curricular, observación y retroalimentación de las clases, trabajo colaborativo entre docentes y evaluación regular de los estudiantes. Estas innovaciones han permitido, entre otras cosas, que la gestión de la mejora se base en los análisis de coberturas, evaluaciones y observaciones.



«Se instaló un sistema de evaluaciones dentro de la hora de clases, un test, una pregunta o una forma de cuantificar cuánto estaban aprendiendo, porque, en definitiva, a nosotros como profesores de aula lo que más nos cuesta visualizar es quiénes aprenden y quiénes no aprenden, como que en la prueba ya es muy tarde, entonces cómo tú pesquias que el alumno en el aula, en la hora de clases aprende o no aprende, esa es la clave, y ahí se instalaron varios sistemas, por ejemplo, hay algunos profesores que toman un test de entrada, hay otros que no, que se enfocan en los test de salida» (directivo, Liceo Los Ángeles).

Además, en ambos liceos los nuevos recursos permitieron otorgar más horas no lectivas a los docentes y, con ello, fortalecer el trabajo de las jefaturas de departamento.

# Desafíos específicos



- **Excelencia académica con estudiantes cada vez más diversos**

Dado su carácter de emblemáticos, y luego de liceos Bicentenario, estos establecimientos seleccionaban a sus estudiantes en los procesos de admisión. La Ley de Inclusión implicó terminar con la selección académica, un proceso que, aunque se inició tempranamente en el Liceo Los Ángeles —el sostenedor aceptó implementarlo a partir de 2015— y aún no se había materializado en el Valentín Letelier cuando se realizó este estudio, provocaba incertidumbre entre los docentes, los apoderados y los estudiantes de ambos establecimientos.

Para mantener sus niveles de excelencia académica, estos liceos han debido buscar nuevas estrategias y formas de resolver los desafíos que surgen en el aula con los cambios en la composición del alumnado que implica este proceso. Así, han tenido que modificar su forma de entender la diversidad social y académica de los estudiantes y pasar de la idea de “déficit o amenaza” a la idea de desafío pedagógico. Este es un cambio muy relevante para seguir desarrollando una cultura de altas expectativas en todo el estudiantado y no solo en unos pocos.

- **Foco académico sin descuidar la formación integral**

Estos liceos están sujetos a una alta presión: mantener y mejorar el buen desempeño en las pruebas estandarizadas, con estudiantes cada vez más heterogéneos. Para ello, en el último tiempo, ambos han tomado medidas para reforzar y maximizar las clases de Lenguaje y Matemáticas. El riesgo de estas medidas es sobreexigir a los estudiantes y debilitar su compromiso y motivación, elementos que han sido uno de sus sellos más reconocidos. Mantener a los estudiantes motivados implica ofrecerles un currículo atractivo e innovador, que les permita desarrollar áreas complementarias, como las artes y el deporte. Si bien estos liceos cuentan con una rica oferta de actividades extra-programáticas, los estudiantes no siempre tienen tiempo para involucrarse en ellas.



## II. Liceos metropolitanos populares

Este grupo de liceos está formado por colegios de zonas metropolitanas, pero localizados en zonas populares o en barrios diferentes del promedio de las condiciones sociales de la comuna a la que pertenecen. Son establecimientos municipales científico-humanistas, y un colegio particular subvencionado técnico-profesional, cuyas trayectorias empiezan a repuntar desde comienzos de la década del 2000. En concreto, pasan de tener bajos resultados en las pruebas estandarizadas y problemas de gestión y convivencia, a posicionarse dentro de la educación municipal de sus comunas con un claro foco en el acceso a la educación superior.

Estos liceos se emplazan en zonas populares, con una oferta educativa dinámica, donde existe una fuerte competencia del sector particular-subvencionado. En este contexto, comparten la presión por atraer a las familias a través de un trabajo orientado a obtener buenos resultados en el SIMCE y la PSU, y mantener el orden, la disciplina y la seguridad en entornos urbanos que se perciben como altamente riesgosos. Además, ofrecen escolaridad completa desde prekínder hasta 4° medio. Sus buenos resultados educacionales les han permitido contar con una adecuada matrícula en sus territorios.

Otro rasgo que caracteriza a estos establecimientos es que aplican diversas medidas para gestionar la heterogeneidad de los estudiantes durante el proceso escolar, como son las estrategias de ordenamiento interno que permiten abordar de manera focalizada a los estudiantes de alto y bajo rendimiento.

3 Como se indica al inicio de la Guía, las comunidades educativas de estos colegios decidieron que no se hicieran públicos sus reportes. Sin embargo, dado que componen un tipo específico de Liceos, compartimos algunos atributos generales del conjunto de estos, de tal forma que otros que tengan similitud puedan conocer los esfuerzos que realizan y los desafíos que presentan.

### Cultura de exigencia y altas expectativas

Al igual que los liceos emblemáticos, los metropolitanos populares basan su quehacer en una cultura de altas expectativas acerca del desempeño de sus estudiantes. Posicionarlos en la educación superior es uno de sus principales objetivos.

El trabajo pedagógico enfatiza las medidas orientadas a mejorar el desempeño, con énfasis en aquellas disciplinas vinculadas con mediciones estandarizadas, como el SIMCE y la PSU. Entre dichas estrategias se encuentran el aumentar las horas de Lenguaje y Matemáticas, utilizar las horas de libre disposición o de horarios de extensión para talleres de reforzamiento y realizar talleres para preparar la PSU. En la práctica, estas medidas se traducen en una alta exigencia y presión para los estudiantes, algunos de los cuales —los de mejor rendimiento— se adaptan sin grandes dificultades, mientras que otros les es más difícil, a pesar de los mecanismos de apoyo que se implementan.

### Disciplina y gestión de la convivencia

La gestión de la disciplina es clave en el proceso de mejora de estos liceos. Para llegar donde están, han tenido que generar estrategias de restitución disciplinaria, y aplicar estrictas normas para regular la conducta, la presentación personal y los modos de relacionarse con otros. Las sanciones asociadas tuvieron un alto costo al inicio del proceso de mejora, ya que significaron suspensiones y cancelación de matrículas.

Sin embargo, luego de un primer periodo de normalización muy estricta, ambos liceos han logrado transitar hacia un modelo más comprensivo y dialogante, que apunta a la gestión de la convivencia y la prevención, y no solo a la regulación de las conductas. Esto no quiere decir que hayan aflojado la aplicación de las normas, sino que han desarrollado, en paralelo, estrategias y medidas de apoyo, como mediación y talleres, enfocadas en mejorar el vínculo y la relación con y entre los estudiantes.

## Ofrecer enseñanza completa

A comienzos de 2000, algunos de estos liceos pasaron por un proceso similar que repercutió positivamente y permite explicar, en parte, el tipo de establecimiento que han llegado a ser. En algunos casos ello consistió en extender la oferta educativa a la enseñanza media y, en otro caso, en fusionarse con la básica. En el primero, la incorporación paulatina de la enseñanza media significó nuevos desafíos y metas más ambiciosas, cuestión que sin duda aceleró su proceso de mejora. En el segundo caso, se trató de una «refusión» entre dos establecimientos —uno de media y otro de básica— que antes habían sido uno solo. Esta reunificación permitió que la media operara en jornada extendida y dotó a la básica de una alternativa de continuidad de estudios en el mismo recinto, lo que favoreció la retención de estudiantes con una buena formación de base en la secundaria.

Ofrecer enseñanza completa no es un factor que aporte por sí mismo a la mejora. Otros liceos estudiados ofrecen solo enseñanza media y muestran trayectorias de mejora igual o más interesantes que las de los que hemos llamado metropolitanos populares. No obstante, en estos dos casos, podemos identificar un vínculo virtuoso entre ambos niveles de enseñanza. En primer lugar, en entornos donde la competencia educativa es fuerte, como los de estos liceos, ofrecer educación completa puede resultar muy atractivo para las familias y mejorar el posicionamiento del liceo en el mercado educativo local. En segundo lugar, la enseñanza completa permite articular de manera más eficiente la enseñanza básica con la media, posibilitando espacios de encuentro y planificación conjunta entre profesores de ambos ciclos

# Desafíos específicos



- **Efectividad de la enseñanza básica**

Contar con educación básica también puede entrañar complejidades para estos liceos. Mantener un buen proceso educativo, tanto en la media como en la básica, implica un desafío para la gestión directiva, el trabajo docente, y la articulación curricular, y es crucial en términos de retención de matrícula. Así, en uno de los casos, revertir la baja de resultados educativos en el ciclo básico constituye una tarea importante para abordar en el futuro.

- **Trabajo en torno a un enfoque más inclusivo**

Si bien estos liceos no son selectivos en el ingreso, durante el proceso escolar aplican medidas que privilegian a un grupo reducido de estudiantes y terminan por crear un efecto similar al de la selección, pues dejan de lado a los que tienen más dificultades académicas. Además, enfocarse excesivamente en el rendimiento eleva las tasas de repitencia o hace que muchos estudiantes no puedan cursar toda su formación académica en el mismo colegio. De esta forma, el desafío es cómo implementar ajustes graduales para retener a todos sus estudiantes, asegurando lograr una educación de calidad para todos.



## III. Liceos técnico-profesionales

Nos ayudaron enormemente los resultados académicos y de ahí empezó todo un trabajo de mostrarnos, de mostrarle al apoderado lo que hacíamos, de ir a todas las invitaciones que se nos hacían. Empezamos a ganar todos los concursos de gastronomía, de emprendimiento, empezamos a salir en el diario, en la radio. Fue todo un trabajo de joyería para que empiece este sentir que tiene hoy día el profesor y los alumnos de sentirse orgulloso de estar aquí.  
**(Directivo, Liceo People Help People)**

Este grupo reúne a los cuatro liceos técnico-profesionales estudiados. Dos de ellos, **Ricardo Fenner** y **People Help People**, dependen de la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA) y están ubicados en localidades rurales del sur. Atienden a estudiantes que provienen de entornos alejados, por lo que ofrecen internado de domingo a viernes para un alto porcentaje de su matrícula. Los otros dos, **Minero América** y **Pablo Neruda**, son liceos urbanos municipales de ciudades del norte grande del país.

Todos estos establecimientos imparten exclusivamente enseñanza media. Solo uno, el Ricardo Fenner, ofrece además 7° y 8° básico. Salvo el Liceo Minero América, que, según datos de la Agencia de Calidad, recibe a estudiantes del grupo socioeconómico medio, los demás atienden a población de sectores bajos. La vulnerabilidad de los estudiantes es uno de los desafíos más importantes que enfrentan estos liceos. En los del norte, existen problemas relacionados con el consumo de drogas y la violencia, mientras que, en los del sur, la vulnerabilidad se expresa en las bajas expectativas y el escaso compromiso con el mundo escolar que tienen los estudiantes y sus familias.

Más allá de su oferta técnico-profesional, lo que reúne a estos cuatro liceos en un mismo grupo es que han logrado agregarle valor a un tipo de formación precarizada y desprestigiada en el contexto nacional, ofreciendo especialidades con altos estándares de calidad en cuanto a infraestructura y equipamiento. Gracias a un diálogo permanente con actores del mundo productivo, estos liceos han ido adaptando su oferta educativa en pos de garantizar la inserción laboral o postsecundaria de sus

estudiantes. Como resultado, han logrado expandir el horizonte de lo que es posible para ellos, mostrándoles que la educación los puede llevar a alcanzar logros relevantes para sus proyectos de vida.

### Ampliación del horizonte formativo

Si bien la formación técnico-profesional es la prioridad de estos liceos, los cuatro intentan no descuidar otros ámbitos de la formación general que permiten ampliar el rango de posibilidades para los estudiantes. Estos establecimientos conciben cada vez menos la educación técnico-profesional como el objetivo único y final de la enseñanza secundaria, y cada vez más como un primer escalón dentro de la trayectoria educacional que puede continuar a través de estudios superiores o, incluso, emprendimientos económicos, como en el caso de los liceos de la SNA.

El Liceo **Ricardo Fenner** desarrolla un *Programa de Emprendimiento* que se extiende desde 1.° hasta 4.° medio. En los dos primeros niveles, el programa se focaliza en formar a los jóvenes en torno a sus proyectos de vida y, en 3° y 4° medio, aborda el emprendimiento empresarial a través de metodologías para llevar adelante ideas de negocios en contextos reales. De manera transversal, inculca la importancia del esfuerzo y la perseverancia para la realización de los sueños.



Los docentes han sido capacitados en el desarrollo de competencias para gestionar proyectos. Además, el liceo mantiene vínculos permanentes con instituciones ligadas al emprendimiento, de manera que los estudiantes tienen oportunidades para presentar y financiar sus proyectos de emprendimiento social y empresarial.

A nivel pedagógico, estos liceos están dando una importancia cada vez mayor a las asignaturas del currículo general, especialmente Lenguaje y Matemáticas, que son las que consideran las pruebas del SIMCE. Mejorar la formación en estas asignaturas implica intentar nivelar las habilidades que entregan los liceos científico-humanistas y, con ello, hacer más viable el acceso a la educación superior de quienes se interesan por esa ruta. Los liceos están implementando distintas estrategias con diferentes niveles de complejidad y profundidad para conseguirlo.

De forma complementaria, estos liceos han comenzado un trabajo para desarrollar las expectativas de sus estudiantes y orientarlas hacia la continuación de estudios.

El Liceo **People Help People** establece como uno de sus propósitos fundamentales que los estudiantes formen un proyecto de vida e incentivan que se vincule con la inserción laboral en los campos de sus especialidades o con la continuación de estudios postsecundarios. En 2014, contrató a una dupla psicosocial que comenzó un incipiente trabajo de orientación hacia estudios terciarios, salida que hasta ese momento estaba totalmente ausente del imaginario del liceo. Con el tiempo, se conformó un equipo multidisciplinario que efectivamente apoya a los estudiantes y sus padres en este proceso y, en 2016, comenzó a implementarse el programa PACE en colaboración con la Universidad Austral.

## Sinergia con el entorno productivo

Los cuatro liceos técnico-profesionales que hemos estudiado, comparten el propósito de entregar una educación técnica con altos estándares de calidad, que habilite efectivamente a los estudiantes para insertarse en el mundo laboral o proseguir estudios superiores al egresar de la enseñanza media. Para esto, orientan su gestión a ofrecer infraestructura y equipamiento técnico acorde al que utiliza cada especialidad en su campo laboral, chequear la relevancia de las especialidades por medio del análisis del mercado laboral local y la vinculación efectiva con el mundo empresarial, y formar en competencias pedagógicas y actualización de conocimientos a los docentes del área técnica.

Para hacer sinergia con el entorno productivo, los liceos dialogan permanentemente con las empresas y, gracias a ello, gestionan prácticas para los estudiantes de las especialidades y se informan acerca de las competencias que son requeridas en el campo laboral. Esto les permite adaptar y renovar su oferta curricular para responder oportunamente a las demandas del entorno productivo.

En el Liceo **Minero América**, los jóvenes en práctica llevan una bitácora de actividades que es revisada por los maestros guía (jefes de turno o área) en la empresa y por el docente del área respectiva en el liceo, lo cual posibilita una reflexión más profunda y un aprendizaje continuo sobre las experiencias que van acumulando en la práctica.

En **People Help People**, el primer día de práctica, los alumnos son acompañados por uno de sus profesores de especialidad o el coordinador del área TP, quienes los visitan dos veces más durante el proceso para detectar a tiempo cualquier inconveniente que pueda afectar su práctica.



«El primer día estamos llamándolos: “Chicos, ¿y cómo les fue?, ¿cómo se sintieron?, ¿cómo los trataron?”. la idea es que hagamos por lo menos tres visitas para ir viendo como están, si les gusta [...], si están cómodos» (coordinador de especialidad, Liceo **People Help People**).

## Formación de habilidades

Finalmente, los liceos realizan un trabajo para desarrollar las competencias personales que son valoradas en el mundo laboral. Además de los aspectos formativos que dicen relación con la conducta, - como la puntualidad, la eficiencia, la responsabilidad y el respeto por las normas de seguridad e higiene -, estos liceos se han preocupado por desarrollar habilidades laborales más complejas, como la capacidad de comunicación y negociación con los clientes, la planificación del trabajo, la flexibilidad cognitiva y la creatividad.

Los liceos no solo han abordado estos objetivos desde el currículo, sino que también han hecho importantes esfuerzos por regular la convivencia en su interior y trabajar aspectos actitudinales y conductas que después serán replicadas en el campo laboral. Así, los estudiantes de estos cuatro liceos adhieren, en general, a las normas escolares y ven en ellas una forma de cuidado y protección —especialmente los de establecimientos rurales— y una manera de mantener la seguridad y habituarse a las normas del mundo laboral.



«Siempre dicen que nosotros vamos a salir de acá para trabajar y tenemos que tener una excelente presentación, un buen vocabulario, ser buenas personas. Yo creo que hay varios que lo aprenden y otros que no. Los alumnos deberíamos tener súper claro [que] nosotros vamos a trabajar en equipo, vamos a trabajar con otras personas, entonces ahí no podemos ser tan rebeldes» (**alumnos de formación diferenciada, Liceo Minero América**).

# Desafíos específicos



## • Retención de los docentes

Si para todos los liceos es difícil retener a los profesores, esto se agudiza en el caso de los docentes de especialidades. De hecho, el costo de no retenerlos es muy alto, dados los esfuerzos que hacen los establecimientos para formar como pedagogos a quienes son «en su mayoría» técnicos o profesionales. Además, la rotación dificulta la consolidación de un estilo de trabajo pedagógico común. Generar incentivos que fomenten la permanencia de los docentes en el sistema escolar es una estrategia que ya están implementando algunos de estos liceos, por ejemplo, a través de mejores salarios, iniciativas de desarrollo profesional y la mantención de un buen clima de trabajo.

## • Titulación de las especialidades

Además, estos liceos se ven enfrentados a la necesidad de reforzar la relevancia de la titulación, que en algunos tiende a ser baja. Esta situación puede deberse a varios factores, pero principalmente al creciente interés de los estudiantes por continuar estudios superiores. Aumentar las expectativas académicas, sin que disminuyan la motivación y el compromiso que tienen con el proceso educativo que ocurre en la enseñanza media, constituye un desafío que puede ser abordado mejorando las estrategias de seguimiento a los estudiantes en la especialidad.



## IV. Liceos de pequeñas comunidades

Cuando yo dije: «Vamos a llegar con alumnos del extranjero a estudiar al San Nicolás», mira, nadie se rió, pero yo sé que nadie me creyó. Porque cuándo alguien se iba a imaginar que aquí en este liceo, arriba de este cerro, ibas a tener alumnos de Finlandia, estudiando, haciendo matemáticas, o de Francia, de Alemania o de Italia, nunca... **(Directivo, Liceo Polivalente San Nicolás)**

Aquí hemos agrupado tres liceos municipales que se insertan en ciudades pequeñas enclavadas en comunidades rurales donde prácticamente no existe competencia directa de establecimientos privados. Se trata de los liceos **Polivalente San Nicolás, Hualañé y Antonio Varas**. Los tres imparten enseñanza científico-humanista, aunque el primero también ofrece formación técnico-profesional en cuatro especialidades y prepara a sus estudiantes para que continúen estudios postsecundarios. Según datos de la Agencia de Calidad, estos liceos atienden a alumnos de nivel socioeconómico medio-bajo y, de acuerdo con el IDE, los tres muestran un importante repunte entre 2003 y 2015, aunque en distintos momentos del periodo y con diferente intensidad.

El principal rasgo que comparten estos establecimientos es haber convertido en una condición virtuosa el hecho de ser «el» liceo de sus localidades. Los tres cuentan con un fuerte apego y respaldo de la comunidad, ya que muchos de sus estudiantes son hijos de exalumnos. Son espacios abiertos, donde se celebran diversas actividades vecinales, y las familias los sienten suyos y están orgullosos de ellos. Este vínculo repercute en lo que pasa en el interior. Los docentes trabajan con un fuerte compromiso social hacia la comunidad donde están insertos y, a su vez, se sienten apoyados y respetados por ella. Los estudiantes valoran sus liceos y asisten motivados a estudiar, sin experimentar grandes problemas de disciplina y convivencia.

Al estar insertos en municipios pequeños, con pocos establecimientos educativos, estos liceos se benefician de un trato cercano con las autoridades locales de educación, que les dan

apoyo y suficiente autonomía. Además, el reducido tamaño de sus comunidades facilita la gestión con la educación básica comunal, lo que permite preparar de mejor forma a los estudiantes que ingresarán a la enseñanza media.

### Liceos inclusivos que logran trabajar con estudiantes diversos

Estos liceos son instituciones no selectivas donde asiste la inmensa mayoría de los jóvenes que habitan sus territorios, lo que se expresa en un escenario de diversidad social. En sus aulas, comparten desde el hijo del alcalde hasta los hijos de los campesinos, los docentes, los funcionarios municipales, otros vecinos y exalumnos. Así, sus estudiantes son muy heterogéneos, no solo en relación con su desempeño académico, sino también con sus motivaciones e intereses. Para abordar esta heterogeneidad, los liceos desarrollan un sinnúmero de acciones. Además de contar con el PIE, han implementado preuniversitarios y estrategias de reforzamiento para alumnos con muy bajo desempeño o problemas de aprendizaje.

Además de preparar a los estudiantes para ingresar a la universidad, dos de estos liceos ofrecen formación para el trabajo a quienes privilegian esta alternativa a la de seguir estudiando en la educación superior en forma inmediata luego de concluir la secundaria. También desarrollan academias y talleres de libre elección en disciplinas artísticas, deportivas, científicas y humanistas.

El Liceo **San Nicolás** ofrece una amplia gama de talleres extraescolares (actualidad, debates, investigación en ciencias sociales, orquesta, astronomía, malabarismo, *skate*, rap, arte urbano, animé, *cosplay*, murales, física, química, entre otros). Lo singular de estos talleres es que van evolucionando con cada generación, ya que se definen a partir de una consulta a los estudiantes. Incluso, un taller puede ser propuesto por un estudiante que, con el apoyo de la dirección, se hace cargo de organizarlo y ser su monitor.

Los talleres se han constituido como una instancia que va más allá de una actividad extraescolar. Son parte fundamental de la propuesta educativa del liceo, en la medida en que permiten canalizar la enorme diversidad de intereses, habilidades y motivaciones de los estudiantes. De hecho, son muy valorados por ellos, ya que contribuyen a su proceso de elección de especialidades y vocación. Los estudiantes van probando sus habilidades, talentos e intereses, y van adquiriendo conocimiento acerca de cómo son las disciplinas involucradas. Por ejemplo, en el taller de Ciencias Sociales, presentan un tema y desarrollan una investigación en la que son asesorados por un profesional del área, y luego diseñan una metodología, levantan información y analizan los resultados. Otro ejemplo, es el taller de Astronomía, donde los estudiantes visitan observatorios y establecen vínculos con académicos del área.

El liceo además gestiona vínculos con instituciones externas por medio de los cuales los talleres se insertan en competencias interescolares, concursos nacionales o incluso seminarios fuera del país.

## Formación integral y buenos resultados en las pruebas estandarizadas

Otro aspecto singular de estos liceos es que, si bien consideran las pruebas estandarizadas como un indicador importante de logro institucional, la formación que entregan no está dirigida de manera primordial a obtener determinados resultados en el SIMCE y la PSU. Los buenos resultados son el efecto de un proceso educativo centrado en los estudiantes, que apunta a darles una formación integral que acoja la diversidad de trayectorias educativas posibles. Con distinto nivel de desarrollo, estos liceos han trabajado para generar planes y programas propios, además de pedagogías más activas. No estrechan el currículo para cumplir con la presión que significan las pruebas estandarizadas, al contrario, lo amplían. No ofrecen solo más reforzamiento y horas de Matemáticas y Lenguaje, sino talleres, academias, aulas temáticas, plurilingüismo, diferentes alternativas de formación con distintos objetivos de continuidad postsecundaria, radio escolar comunitaria e intercambios estudiantiles con otros países. Estas acciones y muchas otras mantienen a la comunidad escolar motivada y comprometida con los estudios, lo que repercute en los buenos resultados educativos.

En el Liceo **Hualañé** se trabaja a partir de salas temáticas o *centros participativos de aprendizaje*, que consisten en aulas acondicionadas con materiales didácticos para cada asignatura y una pequeña biblioteca, a las que asisten diferentes cursos a lo largo de la jornada. El objetivo es que los estudiantes adquieran más autonomía y responsabilidad frente a su propio proceso de aprendizaje.

## Prácticas de trabajo colaborativo docente

También hemos podido observar que en estos liceos existen prácticas de trabajo colectivo docente, estructuradas en torno a las asignaturas, por medio de las cuales los profesores conversan sobre las metodologías más apropiadas para las temáticas y los cursos, e intercambian prácticas, experiencias y materiales de enseñanza. En dos de estos liceos, dicho trabajo está fuertemente basado en la acción de los departamentos.

El proceso experimentado recientemente por el Liceo **Hualañé** da cuenta de la relevancia de que existan prácticas de colaboración entre los docentes. Los profesores de Matemáticas están habituados a formas de trabajo colaborativo, principalmente en torno a la discusión y elaboración conjunta de evaluaciones, actividades de aula y materiales pedagógicos. Según el equipo directivo, esta forma de trabajo es lo que explica que los mejores resultados del liceo provengan de esa área. Para extender esta colaboración hacia otras asignaturas, en 2015, se crearon departamentos en Lenguaje, Ciencias, Educación Física, Historia y Matemáticas.

Este trabajo colaborativo permite que los docentes compartan materiales, como planificaciones y evaluaciones. Con ello, los liceos generan un acervo compartido de herramientas que posibilita que los profesores colaboren entre sí, por ejemplo, cubriendo cursos y dando continuidad a las clases cuando uno se ausenta.

### Las mentorías en el Liceo San Nicolás. Un caso innovador de trabajo pedagógico colaborativo

Los mentores son docentes que se erigen como líderes pedagógicos entre sus pares y en sus respectivas asignaturas. Cumplen funciones relacionadas con la coordinación de los profesores de cada área, participan en la selección de nuevos docentes y hacen propuestas de inversión en insumos para sus respectivas asignaturas. Además, acogen a los nuevos profesores y los guían y acompañan en el proceso de conocer y aprender el sistema de enseñanza del liceo. Un mentor puede llegar a tener trece profesores en acompañamiento.

Contar con mentores implica que cada área tenga un líder con conocimiento y experiencia específica, que pueda llevar un diálogo pedagógico con los docentes de cada asignatura y no solo chequear que se cumpla administrativamente con los procesos pedagógicos. Como explica el director del Liceo **San Nicolás**: «El primer trabajo del mentor es convencer o persuadir al profesor nuevo de la forma de trabajo del colegio. Lo segundo, asesorarlo en la parte curricular, enseñarle a planificar en conjunto y ver su parte emocional [...]. Entonces, cuando yo tengo la oportunidad de cambiar, digo: “Bueno, que los profesores de Lenguaje conversen técnicamente con un mentor de Lenguaje”. Ahora, por qué “mentor” y por qué no “coordinador”: porque yo le agregué la parte emocional, de que también debe haber un apoyo emocional a los profes y no mirarlos como el sujeto pasador de materia».

# Desafíos específicos



- **Avanzar hacia un trabajo más interdisciplinario**

Con diferentes intensidades, los tres liceos que conforman este grupo reconocen la necesidad de fortalecer la colaboración entre docentes, con el propósito de desarrollar un trabajo interdisciplinario y una transversalidad que permita conectar aprendizajes entre distintas asignaturas. Los liceos San Nicolás y Hualañé, donde ya existe un trabajo consolidado por áreas a través de los departamentos o las mentorías, apuntan a desarrollar un mayor alineamiento entre los contenidos de las diferentes asignaturas. En el Liceo Antonio Varas, en cambio, el desafío es mayor, ya que implica crear una estructura que permita que los docentes de una misma asignatura se coordinen, ya sea en departamentos o alguna otra instancia que lo posibilite.

# Capítulo 4

## Recomendaciones para la elaboración del PME y el proceso de autoevaluación

Todos los establecimientos educativos del país que reciben la Subvención Escolar Preferencial (SEP) del Estado se enfrentan a la necesidad de diseñar planes de mejora (PME) para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico (Mineduc, 2018). Planificar la mejora en la educación media conlleva sopesar dilemas específicos del nivel, que no son siempre los mismos que en la básica. Como hemos visto en los capítulos anteriores, las características de los jóvenes que asisten al liceo, junto con las problemáticas propias de su edad; los objetivos de la formación y la modalidad de enseñanza del establecimiento, y la necesidad de establecer nexos con entidades externas, entre otros factores, plantean desafíos e inquietudes a la hora de proyectar procesos de mejoramiento escolar en este nivel. El estudio de los once liceos que han mejorado sostenidamente en el último tiempo entrega algunas pistas para los procesos de análisis estratégico, la autoevaluación y la formulación de objetivos y metas que implica elaborar un PME. Las dimensiones y temas clave que hemos identificado permiten sugerir posibles preguntas para la fase estratégica de la planificación de la mejora. En este capítulo nos proponemos hacer visibles esas preguntas.

Desde 2014, el Ministerio de Educación impulsó un nuevo enfoque de trabajo en relación con la planificación de la mejora, basado en un ciclo a cuatro años, que releva el proyecto educativo institucional (PEI) y la autoevaluación institucional que realizan los actores escolares como punto de partida para diseñar el plan de mejoramiento. Hacer este ejercicio de planificación implica mirar el camino recorrido y sopesar las decisiones tomadas en años anteriores, reforzarlas o modificarlas, y revisar los nuevos desafíos que cada comunidad educativa enfrenta en la gestión institucional, curricular y pedagógica; en la convivencia escolar; en la inclusión, y en las trayectorias de los estudiantes. Luego, este ejercicio debe dar paso al trazado de objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano o largo plazo (cuatro años) y a la planificación e implementación de acciones anuales que permitan lograr esos objetivos, tomando en consideración lo declarado en el PEI.

Es importante que el PME sea más que un documento declarativo y formal en respuesta a las demandas del sistema de rendición de cuentas, y contribuya efectivamente a la mejora de los aprendizajes, proyectando una visión comprensiva y de mediano plazo de la comunidad educativa.



Algunas claves para desarrollar un buen PME son las siguientes (Meyers, 2018):

- Articular claramente los objetivos hacia la mejora y establecer prioridades de procesos clave y acciones para mostrar un camino hacia el logro de metas.
- Conectar las metas, las prioridades y las acciones con las necesidades formativas en un contexto situacional determinado.
- Definir responsabilidades claras para todos.
- Ser producto de un equipo de liderazgo escolar, no de un director escolar.
- Contener la voz de los docentes y de los líderes intermedios o locales (sostenedores y agentes de los servicios locales de educación).
- Representar metas colectivas.

## El papel del PEI y la autoevaluación institucional

El **PEI** establece el *horizonte formativo* del establecimiento. En él se define su identidad, misión, visión y sellos educativos (Mineduc, 2018). El ciclo de mejoramiento educativo busca concretar el PEI a lo largo de los cuatro años en que se extiende. De esta manera, los diferentes instrumentos de gestión de un liceo — entre ellos, el PME— deben estar en sintonía con lo declarado en el PEI.

Los sellos educativos son «los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que una comunidad quiere desarrollar; son los elementos que le otorgan identidad a la escuela/liceo, que la hacen singular y la diferencian de otros proyectos educativos» (Mineduc, 2015).

Por ejemplo, en su Proyecto Educativo Institucional (2015-2018), el Liceo **San Nicolás** definió los siguientes sellos institucionales para el ciclo de mejoramiento a cuatro años:

- **Aprendizaje diferenciado por niveles:** estrategia que apunta a respetar la diversidad de talentos y ritmos de aprendizaje de los alumnos y las alumnas para que se desarrollen de forma integral. Consiste en un conjunto de adaptaciones y estrategias adoptados en el aula para tratar de dar respuesta a los diferentes niveles de desempeño del grupo.
- **Plurilingüismo:** formación que apunta a ser plurilingüe y multicultural, y a ampliar el horizonte de los estudiantes. Se traduce concretamente en la enseñanza de diversos idiomas extranjeros.
- **Educación inclusiva:** formación que asume el desafío de la inclusión a través de una apertura a las diferencias y diversidades sociales, culturales, ideológicas, religiosas y de género. El proyecto educativo garantiza el acceso y la presencia de un alumnado diverso.
- **Desarrollo de habilidades y competencias:** formación que, por medio del proceso enseñanza y aprendizaje, apunta a desarrollar capacidades que los jóvenes pueden utilizar en diferentes contextos de la vida laboral y personal.
- **Formación integral y emprendedora:** formación que pone en el centro el desarrollo de talentos como complemento a los planes de estudio. Se concreta a través de actividades de libre elección, desarrollo de destrezas interpersonales y habilidades sociales, y práctica de múltiples actividades extracurriculares..

Fuente: Síntesis a partir de Proyecto Educativo Institucional, Liceo Bicentenario Polivalente San Nicolás. Período 2015-2018.

Por medio de la **autoevaluación institucional**, el liceo reflexiona sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica, y sus resultados, e identifica fortalezas y oportunidades de mejora. Para llevarla a cabo, es necesario disponer de información que dé cuenta de la implementación del currículo y los resultados obtenidos por medio de la gestión educativa. Además de las fuentes y referentes que el Ministerio de Educación recomienda para realizar la autoevaluación (Mineduc, 2018), en la enseñanza media es pertinente revisar la siguiente información cualitativa y cuantitativa referente a la gestión educativa global de los liceos:

- Ingreso a carreras de educación superior por tipo (universidad, instituto profesional, centro de formación técnica) y por años de acreditación y continuidad en dichos programas.

---

- Resultados de la implementación de iniciativas de articulación entre asignaturas o entre la formación general y la formación diferenciada.

---

- Resultados de la gestión de alianzas con instituciones externas para la continuidad postsecundaria.

---

- Análisis de la efectividad y suficiencia de las actividades orientadas a la formación integral y el desarrollo de talentos en los estudiantes.

---

- Análisis de la efectividad del trabajo por departamentos.

---

- Puntajes de la PSU.

### Específicamente para liceos TP

- Titulación de especialidades.

---

- Ingreso y continuidad en espacios laborales.

---

- Relación de empleabilidad en trabajos vinculados a las especialidades de las cuales provienen los estudiantes.

---

- Satisfacción y sugerencias de mejora de los egresados.
- Información sobre el desempeño de los estudiantes en los lugares de práctica profesional o formación dual, a partir de las empresas o instituciones destinatarias de estas instancias.

---

- Estado y mantención del equipamiento de las especialidades técnicas.



## Preguntas de reflexión

Las siguientes preguntas de reflexión contribuyen al proceso de revisión del PEI y autoevaluación como punto estratégico de partida para la planificación futura:

- ¿Cuáles son los sellos *institucionales* de nuestro liceo?
- ¿Cómo se relacionan estos sellos con el contexto donde está inserto nuestro liceo?
  - *¿cómo se relacionan con el tipo de estudiante que asiste al liceo?*
  - *¿cómo se relacionan con la comunidad que rodea al liceo?*
  - *¿cómo se relacionan con la historia y la tradición del liceo?*
- ¿A qué necesidades formativas de la comunidad educativa responden estos sellos?
- ¿A través de qué estrategias y actividades hemos materializado estos sellos en los años recientes?
- ¿Cuál ha sido el resultado de esas actividades?
- ¿Hay sellos que han tenido un mejor desarrollo que otros?, ¿a qué se ha debido esto?, ¿qué podemos hacer para equilibrar su desarrollo?
- ¿Son estos los sellos que debemos seguir proyectando en los próximos años?
  - *¿hay otras necesidades formativas de nuestra comunidad que no están siendo cubiertas por estos sellos?*
  - *¿hay nuevas necesidades formativas producto de los requerimientos de las recientes reformas de política educativa a las que debemos responder como liceo para enfrentar los próximos años?*

## El proceso de planificación estratégica a cuatro años

Los pasos anteriores debiesen haber ayudado a definir los procesos institucionales y pedagógicos que se situarán al centro del quehacer formativo del liceo en los siguientes años, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales. La tarea que sigue es plantear objetivos y metas estratégicas a cuatro años para la gestión del currículum, el liderazgo, la convivencia y la gestión de recursos, y junto con ello definir resultados esperados

El Ministerio de Educación recomienda lo siguiente para la formulación de los **objetivos estratégicos** (Mineduc, 2015):

- Relacionarlos con las áreas de proceso y de resultados del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC).
- Vincularlos con los desafíos identificados en la etapa de autoevaluación institucional y con los sellos definidos en el PEI.
- Verificar su capacidad de orientar el sentido del ciclo anual de mejora, en términos de objetivos, indicadores y acciones.

En el caso de las **metas estratégicas**, se recomienda considerar los siguientes criterios:

- Vinculación con cada objetivo estratégico en términos de su contenido.
- Potencial de medición transparente y objetiva del nivel de logro del objetivo estratégico al final del ciclo de 4 años.
- Capacidad de traducirse en un indicador concreto (expresado en porcentaje, número o tasa) del resultado esperado al final del ciclo de 4 años.

## Actividad sugerida para incorporar en la elaboración y actualización del PME

La estructura que se propone a continuación permite analizar que se esté dando cuenta de los criterios mencionados en la formulación de los objetivos y metas.

Siguiendo esta estructura, evalúe los objetivos y metas estratégicas establecidos en su PME:

	<b>Nuestro objetivo estratégico es...</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer las prácticas pedagógicas, capacitando a los docentes en estrategias y metodologías para la adaptación del proceso de enseñanza y aprendizaje a un estudiantado diverso</li><li>• ...</li></ul>
<b>¿Cómo se relaciona con los procesos del SAC?</b>	<b>Dimensión focalizada</b>	
<b>¿Cómo orienta el ciclo anual de mejora?</b>	<b>Estrategia 1º año</b>	
	<b>Estrategia 2º año</b>	
	<b>Estrategia 3º año</b>	
	<b>Estrategia 4º año</b>	
	<b>Nuestra meta estratégica es...</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 90% de docentes de todas las asignaturas y niveles implementa en su aula estrategias para potenciar el aprendizaje de estudiantes con diversas necesidades, desempeños e intereses.</li><li>• ...</li></ul>
	<b>¿A cuál de nuestros desafíos intentan responder?</b>	
	<b>¿Cómo se relacionan el objetivo y las metas estratégicas con nuestros sellos educativos?</b>	



## Preguntas de reflexión

Para terminar, algunas **preguntas de reflexión** que apuntan a vincular el proceso de planificación de la mejora con las dimensiones clave identificadas en los liceos estudiados:

- ¿Qué necesitamos movilizar en nuestra comunidad para fortalecer o echar a andar el proceso de mejora en los próximos cuatro años? ¿Cómo podemos transformar eso en nuestro próximo desafío? ¿Qué objetivos estratégicos tendríamos que formular? ¿Qué meta nos tendríamos que plantear?
- ¿Qué desafíos necesitamos abordar en:
  - ... La **gestión institucional**?
    - *Adaptación a los cambios y las demandas que provienen del entorno.*
    - *Reconocimiento de oportunidades de mejora y necesidad de movilizar cambios.*
    - *Distribución de roles y responsabilidades entre los miembros del equipo directivo y la comunidad escolar, para potenciar el trabajo colectivo y las capacidades de los distintos actores.*
    - *Otros.*
  - ... Los **procesos pedagógicos curriculares**?
    - *Colaboración docente.*
    - *Alineamiento de la gestión pedagógica.*
    - *Nivelación e inducción a estudiantes nuevos.*
    - *Gestión de la heterogeneidad del estudiantado.*
    - *Potenciar y ampliar los aprendizajes.*
    - *Otros.*
  - ... El **compromiso con los estudiantes**?
    - *Bienestar subjetivo de los estudiantes.*
    - *Trabajo en torno a la elección vocacional y el proyecto de vida.*
    - *Fortalecimiento de las expectativas de la comunidad escolar.*
    - *Enfoques y estrategias en la gestión de la convivencia escolar.*
    - *Otros.*
  - ... La **gestión del contexto**?
    - *Conexiones con el mundo de la educación superior*
    - *Vínculos y alianzas con el sector productivo*
    - *Gestión de las políticas educativas*
    - *Otros*





## Liceo Pablo Neruda

El Liceo Pablo Neruda de Arica fue fundado en 1988, como establecimiento científico-humanista. Durante la década de 1990 se transformó en un liceo técnico-profesional, debido a una disminución de la matrícula provocada por la instalación de colegios particular-subsuventados en su entorno. Inserto en un contexto de alta vulnerabilidad social, sus bajos resultados académicos y la estigmatización de ser un espacio inseguro donde había problemas de convivencia y violencia escolar, lo llevaron a alcanzar el menor nivel de matrícula en 2004.

En 2007, el liceo inició un proceso gradual de mejoramiento, debido a la llegada de un nuevo director y una nueva jefa de UTP —que posteriormente sería directora—. Su primer desafío fue aumentar la matrícula, para lo cual generaron una oferta de especialidades técnico-profesionales más atractiva y con mejores tasas de empleabilidad. Entre sus logros, destacan la continuidad de estudios en centros de formación técnica, la captación de familias potencialmente interesadas en el liceo mediante visitas a escuelas básicas y la instalación de una planta fotovoltaica en el colegio, clave para el desarrollo de la especialización en electrónica. Asimismo, el liceo comenzó a atender las apremiantes problemáticas de los procesos de aprendizaje e instaló un lenguaje pedagógico común.

Los primeros resultados de la gestión directiva ya se podían observar en 2009, año en que el establecimiento duplicó su matrícula y obtuvo el Premio a la Excelencia Académica. El proceso de mejoramiento continúa debido al decidido liderazgo pedagógico de su actual directora, que se ha esforzado por desestigmatizar el liceo y volver a vincularlo con la comunidad que lo rodea. Para ello, ha sido central generar un consenso respecto a la importancia de la convivencia escolar, que supuso convencer a los estudiantes de que la violencia perjudica tanto su desarrollo personal como su futura inserción en el mercado laboral.

La orientación del liceo al mejoramiento escolar se ha instalado gracias a la consolidación de una cultura de autoevaluación constante. Esta cultura ha implicado que los actores escolares

reflexionen permanentemente sobre la efectividad de sus prácticas, lo que posibilita el cambio y el desarrollo de estrategias más efectivas. Un claro ejemplo es la importancia que le otorgan a la retroalimentación que entrega la directiva a partir de sus observaciones de aula. El énfasis en la evaluación ha generado, además, una valoración positiva del cambio, que la comunidad ya no percibe como una amenaza, sino como una posibilidad para obtener mejores resultados.

Otro aspecto importante es el desarrollo de una cultura participativa, que se expresa en que las modificaciones implementadas en el liceo no se resuelven «desde arriba», sino con la participación activa de la comunidad escolar. Destacan, en este ámbito, la construcción colectiva del PME y el rol coordinador de los presidentes de departamento, que son elegidos por sus propios colegas. Otro desafío relevante ha sido abordar la autoestima de los estudiantes, fomentando que los profesores refuercen las altas expectativas que depositan en ellos y realizando actividades que otorgan identidad al liceo, como la Gala Nerudiana.

Este conjunto de claves de mejoramiento ha logrado que, desde 2013, todos los cupos del liceo sean demandados, exista una buena convivencia escolar, y las tasas de reprobación y retiro hayan disminuido. Pese a esto, la comunidad escolar reconoce que se encuentra en una fase intermedia y se plantea nuevos desafíos, como erradicar totalmente la estigmatización del liceo, mejorar los procesos de inducción y capacitación docente, contar con una infraestructura más adecuada a las actuales condiciones del establecimiento, y generar un lenguaje común, aunando criterios para la convivencia escolar.



## Liceo Minero América

El Liceo Minero América fue fundado en 1981 a partir de la fusión de dos antiguos establecimientos localizados en el campamento minero de Chuquicamata. En sus primeros años experimentó una importante reducción de matrícula, debido a la competencia de un establecimiento particular-subvencionado. La directora que asumió en 1993 logró revertir esta situación incorporando la modalidad técnico-profesional y transformando al liceo en polivalente. En 1998 el establecimiento comenzó a ofrecer formación dual en algunas especialidades y recién en 2015 se convirtió en técnico-profesional y dejó de impartir la modalidad científico-humanista.

El principal cambio que ha debido afrontar el liceo fue su traslado a Calama, producto del cierre del campamento de Chuquicamata en 2002. Con esto, debió adaptarse a un contexto con más establecimientos escolares, lo que supuso un importante desafío para la continuidad de su proyecto educativo. Tras ser reubicado en 2004, se fijó como objetivo estratégico mejorar sus resultados en las evaluaciones externas en pos de atraer a nuevos estudiantes, para lo cual implementó variadas prácticas, como contratar profesores de excelencia para los cursos que deben rendir el SIMCE, estandarizar las planificaciones y realizar capacitaciones pedagógicas para los profesionales no docentes de las especialidades. Asimismo, implementó estrategias pedagógicas para conciliar los contenidos de las asignaturas generalistas con las especialidades del liceo y el contexto minero en que se inserta.

Esta orientación se vio reforzada con la llegada de un nuevo director en 2005, que delegó la gestión cotidiana de la escuela, concentrándose en elaborar proyectos, buscar alianzas con empresas y conseguir financiamiento para iniciativas. De esta forma, el liceo logró desarrollar una oferta educativa más atractiva y pertinente a las necesidades de la comuna, a través de un seguimiento permanente de las demandas del mercado laboral. Esto fue facilitado por la generación de lazos estrechos con diversas empresas locales, especialmente con Codelco, lo que no solo permitió conseguir plazas para la modalidad dual, sino

también cubrir necesidades de infraestructura y equipamiento, además de desarrollar capacitaciones y programas. La nueva oferta educativa, sumada al mejoramiento de sus resultados en las pruebas estandarizadas, lo convirtió en uno de los liceos más demandados de la comuna.

Junto con sostener el desempeño alcanzado, el establecimiento ha intentado potenciar el desarrollo de «habilidades blandas» en los estudiantes, trabajando aspectos actitudinales que complementan los conocimientos formales con las competencias que requiere el mercado laboral. Asimismo, ha implementado iniciativas para orientar vocacionalmente a los estudiantes, especialmente en la elección de las especialidades, como ferias vocacionales y reuniones informativas.

En 2013 asumió una nueva gestión directiva, que ha priorizado dos aspectos para sostener la mejora del liceo: atender la deteriorada convivencia escolar y normalizar el funcionamiento administrativo. Respecto a lo primero, el liceo ha transitado desde el énfasis punitivo, cuyos resultados habían sido mal evaluados, a una estrategia más preventiva, que intenta mejorar las relaciones entre los distintos actores escolares, promoviendo la convicción entre los estudiantes sobre lo ventajoso que es mantener un buen comportamiento para su futuro profesional.

Las diferentes etapas por las que ha pasado el liceo dan cuenta de un liderazgo directivo enfocado en atender las problemáticas emergentes y plantear nuevos desafíos, y caracterizado por una actitud receptiva frente a las iniciativas de mejoramiento. Esto le ha permitido identificar algunos aspectos que aún deben ser atendidos, como afrontar la alta rotación del cuerpo docente (particularmente en las especialidades), acercar a los estudiantes de formación técnica tradicional (no dual) al mundo productivo, gestionar los cambios provocados por la Ley de Inclusión, y adecuarse de mejor forma a los ciclos contractivos y expansivos de la minería.





## Liceo Histórico<sup>4</sup>

El Liceo Histórico fue fundado en una comuna metropolitana a fines del siglo XIX y se transformó en una institución insignia de la comuna debido a su calidad académica y sus logros extracurriculares. Esto cambió en la década del 70, cuando la enseñanza básica fue separada de la media, donde el establecimiento a cargo de enseñanza media experimentó un deterioro en su desempeño y reputación.

El establecimiento se reunificó a comienzos del 2000 y, debido a que la escuela básica había mantenido buenos resultados, ingresaron estudiantes con un nivel formativo destacado. Este fue el inicio de una mejora sistemática, observable en el aumento de los promedios del SIMCE, la equidad en los resultados académicos, el acceso a la educación superior y una renovada preocupación por la educación integral. Cabe señalar que, a lo largo de este proceso, el sostenedor ha sido un soporte institucional muy relevante para el liceo, especialmente en lo relativo a la provisión de recursos humanos y materiales.

La recuperación del prestigio y el desarrollo de una identidad escolar fuerte han sido factores clave para impulsar el mejoramiento escolar. Restituir la mística de la institución, ha permitido que los actores se identifiquen y adquieran un alto sentido de pertenencia, a veces mediante instancias de socialización respecto a los valores del colegio. Esto se complementa con una cultura de altas expectativas académicas: los profesores confían en las capacidades de los estudiantes y las posibilidades que tienen de acceder a la educación superior. El enriquecimiento curricular y las oportunidades formativas extracurriculares, el acompañamiento y la preparación para continuar estudios superiores, y la formación valórica también grafican esta cultura.

Tras la reunificación, asumió una nueva gestión directiva, que enfatizó la normalización del establecimiento y la restitución de la disciplina. La directora se enfocó en generar un clima adecuado para el despliegue de los procesos educativos, mejorar gradualmente la calidad de los aprendizajes y modernizar la gestión escolar. En tanto, el liderazgo pedagógico recayó especialmente

en la jefa técnica, que estructuró la coordinación docente en los departamentos. Estos son muy relevantes en el liceo, pues influyen decisivamente en la organización pedagógica y son reconocidos por los profesores como espacios de participación y reflexión colectiva.

La continuidad del proceso de mejoramiento se vio dificultada por una crisis institucional que se produjo hace algunos años, debido a la rotación de tres gestiones directivas. En esta rotación desempeñó un papel clave la resistencia que los directores generaron en el cuerpo docente. Pese a los problemas que produjo tal inestabilidad, el empoderamiento de los profesores habría contribuido a afianzar una marcada autonomía profesional, que los ha llevado a adquirir un papel crecientemente relevante en la toma de decisiones técnico-pedagógicas.

A partir de comienzos de la década del 10, una nueva directora ha dado otro impulso al proceso de mejoramiento: recomponer la confianza hacia la gestión directiva. Su esfuerzo se ha centrado en fortalecer los aprendizajes (mediante una mayor alineación entre la enseñanza básica y media), normalizar el funcionamiento de la institución (reorganizando al equipo directivo) y proveer recursos para el trabajo docente. En este contexto, es posible identificar algunos desafíos relevantes, como aumentar la equidad en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generar un liderazgo pedagógico más fuerte en la enseñanza media, y abordar y valorar de mejor manera la diversidad académica del estudiantado.

4 Es un nombre de fantasía, dado que el equipo directivo prefirió que se utilizara esta alternativa para describir su caso.



## Liceo Hualañé

El Liceo Hualañé fue fundado en 1978 y funcionó con una escuela básica hasta 1991. Durante su historia, ha estado estrechamente vinculado al tejido social de la ciudad, como demuestra el hecho de que gran parte de su cuerpo docente esté compuesto por exestudiantes.

Un hito clave en la historia del liceo fue ingresar al proyecto Montegrande en 1998. Durante sus cuatro años de participación, diseñó e implementó una propuesta de innovación que impactó en distintas áreas de su estructura organizacional. Destaca el proyecto Gestión Democrática y Centros Participativos de Aprendizaje, que provocó importantes cambios en la identidad institucional del liceo, que pasó de ser «muy tradicionalista» a caracterizarse por un fuerte protagonismo de los docentes en las innovaciones pedagógicas y de gestión interna. Además, incentivó la participación de los estudiantes, que democratizaron de forma importante el centro de alumnos.

El proyecto Montegrande también contribuyó a desarrollar una convivencia armoniosa en el liceo, que puede observarse en el respeto y la legitimidad que suscitan los profesores en los estudiantes y sus familias. Asimismo, favoreció la generación de redes para acceder a proyectos que benefician a los estudiantes y la comunidad educativa en general. Finalmente, impulsó diversas transformaciones en las prácticas pedagógicas, como la implementación de salas temáticas o «centros participativos de aprendizaje», y la elaboración colectiva de nuevos planes y programas.

Simultáneamente, con el objetivo de disminuir la deserción escolar, el liceo modificó la organización del currículo en función de los intereses de los estudiantes, generando distintos planes según sus diversos proyectos de vida. Actualmente, se mantienen dos planes, uno orientado a la continuidad en la educación universitaria y otro enfocado en la educación superior técnico-profesional.

Los cambios introducidos trajeron resultados positivos para el liceo, entre los que destacan el aumento de las expectativas de

continuar estudios superiores, la consolidación de buenas relaciones al interior del establecimiento y un acentuado énfasis en la formación integral de los estudiantes. También han impactado en los resultados de las pruebas estandarizadas, que, pese a no constituir el principal objetivo de la escuela, han mejorado notoriamente. Asimismo, cabe señalar que el liceo se ha preocupado por fomentar la continuidad de los estudios, instalando un preuniversitario gratuito e incorporándose activamente en los programas Sistema de Acceso Prioritario de Equidad Educativa (SIPEE) y el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación (PACE).

La autonomía en la gestión de recursos también ha contribuido al proceso de mejoramiento. Esta ha sido facilitada por la cultura organizacional que impulsa el sostenedor municipal, clave para lograr mejoras en la infraestructura escolar y en las contrataciones de docentes.

Finalmente, en 2015 se produjo un cambio de director y de equipo directivo. La nueva gestión ha planteado una relación más horizontal con los profesores, a través de un vínculo basado en la confianza, que equilibra la tensión entre apoyo y control a partir del reconocimiento de la labor docente. En el ámbito pedagógico, ha priorizado la observación y la evaluación en el aula —tarea en la que se han incorporado docentes del mismo departamento del profesor observado— y el apoyo para la planificación de clases. Además, los profesores retomaron el trabajo colaborativo, que había sido abandonado luego del fin del proyecto Montegrande, y se reabrieron los departamentos.

En este contexto, es posible identificar nuevos desafíos para consolidar el proceso de mejoramiento en el liceo, como generar mecanismos que reduzcan la alta tasa de repitencia y deserción escolar, atender la sobrecarga en la planificación interna generada por la participación en actividades externas, e impulsar el desarrollo de un trabajo interdepartamental.



## Liceo Valentín Letelier

El Liceo Valentín Letelier de Linares fue fundado en 1874 y actualmente es un establecimiento emblemático de la comuna. En 1992 se fusionó con el Liceo de Niñas de la ciudad y en 2005 recibió su nombre actual. Durante su trayectoria, se ha orientado a facilitar el ingreso de sus estudiantes a la educación superior.

En el último decenio ha experimentado un sostenido proceso de mejoramiento escolar, que se ha reflejado en los resultados que obtiene en las pruebas estandarizadas y en el número de estudiantes que logra ingresar a la educación superior. Esto ha acrecentado el prestigio que posee en la comuna y sus alrededores, por lo que ha recibido una alta demanda de matrícula. Durante este periodo, ha sido clave la capacidad profesional y organizacional del liceo para enfrentar con éxito los distintos desafíos y oportunidades derivados de los cambios que han generado las políticas ministeriales y la composición del estudiantado.

En primer lugar, debido a que durante los 90 resultaba menos atractivo que los establecimientos técnico-profesionales de la comuna, ingresó al programa Liceo para Todos, que se implementó entre 2000 y 2006. Durante este periodo, la tasa de aprobación creció significativamente, disminuyó la deserción estudiantil y se diversificó la composición del alumnado. Esto planteó nuevos desafíos a la gestión de la diversidad, para lo cual se impulsaron mecanismos de nivelación.

Entre 2005 y 2012, los cambios que experimentó el liceo se debieron más a la llegada de nuevos recursos producto de políticas públicas que a la acción directiva en el ámbito pedagógico. Pese a esto, la labor de la dirección ha sido relevante en el mejoramiento del clima escolar, pues ha afianzado expectativas conductuales e intensificado el cumplimiento de sanciones. Cabe señalar que, durante los últimos años, el liceo ha ido reemplazando el enfoque punitivo por uno más preventivo y formativo, que contempla prácticas como socializar el manual de convivencia y capacitar a los profesores jefe en el departamento de orientación.

Transformarse en Liceo Bicentenario en 2011 contribuyó a consolidar su prestigio. Sin embargo, los docentes mostraron reticencias respecto a la calidad de algunos recursos, el exceso de evaluaciones externas y el aumento del trabajo burocrático. Por esto, luego de dos años, fueron descontinuados tanto el material curricular como las evaluaciones emanadas desde el Mineduc, lo que puso en evidencia la importancia de la autonomía profesional docente en el liceo. El liderazgo pedagógico de los profesores se demuestra, además, en las responsabilidades administrativas, de desarrollo profesional y monitoreo curricular que desempeñan los jefes de departamento.

La llegada de una nueva directora en 2013, que enfatizó la gestión pedagógica y curricular, ha sido clave para afianzar el proceso de mejoramiento en curso. Ella selecciona a los profesores que se ajustan al sello del liceo y se preocupa por generar condiciones que incentiven un desempeño de excelencia, como modernizar el trabajo docente incorporando tecnología. Asimismo, desde que la actual jefa de UTP asumió su cargo en 2016, el liceo ha aumentado el monitoreo, el seguimiento y la retroalimentación de las prácticas pedagógicas, lo que se complementa con el foco que pone en las pruebas estandarizadas. Algunas iniciativas destacadas en este ámbito son los talleres de mejora de las prácticas pedagógicas y la focalización de los acompañamientos al aula.

El proceso de mejoramiento que ha emprendido el liceo ha afianzado un proyecto educativo orientado hacia el logro de la excelencia y la autoeficacia, que promueve una formación integral y una cultura de altas expectativas académicas. Por esto, el principal desafío que enfrenta respecto a la Ley de Inclusión es generar mecanismos de gestión de la diversidad, que potencien la orientación académica en los estudiantes con más dificultades y permitan seguir avanzando con aquellos que ya presentan mejores resultados.



# Liceo Bicentenario de Excelencia Polivalente San Nicolás

El Liceo Bicentenario Polivalente de San Nicolás es un establecimiento municipal que ofrece educación técnica y científico-humanista desde 7° básico hasta 4° medio. Fue fundado en 2003 y se ubica en la comuna homónima de la región de Ñuble, territorio mayoritariamente rural. Es el único liceo del núcleo principal de la comuna y no enfrenta la competencia directa de ningún otro establecimiento. Hasta hace poco más de diez años, la comunidad local producía naturalmente la comunidad escolar, en tanto al liceo solo asistían alumnos de San Nicolás, aunque ante los bajos resultados del establecimiento, quienes tenían los medios preferían los colegios de la vecina ciudad de Chillán.

El establecimiento logró revertir esta situación y se convirtió en un liceo prestigioso y demandado. En 2008, triplicó su matrícula y actualmente recibe a 1400 alumnos de toda la región del Ñuble y comunas aledañas del Biobío. Esto se debe al desarrollo de un proyecto educativo complejo, orientado tanto a entregar una educación integral a todos sus alumnos como a aumentar progresivamente los resultados de aprendizaje en las pruebas externas, mediciones que lo posicionan de modo sobresaliente a nivel nacional, aun sin considerar las condiciones de ruralidad del entorno y la pobreza de su población.

Sucesivas reestructuraciones curriculares han moldeado desde el inicio el carácter actual del San Nicolás. Estas incluyen la apertura y el fortalecimiento del área TP, el desarrollo del área HC y el permanente enriquecimiento de la oferta curricular común y diferenciada, que lo hace genuinamente polivalente. El liceo además creó y desarrolló un modelo de enseñanza basado en agrupaciones flexibles de aprendizaje que permite a los alumnos avanzar a su propio ritmo en las diferentes asignaturas. Todo esto ha implicado un constante aumento de profesores, profesionales de apoyo e infraestructura. Visto a través de las políticas públicas, el San Nicolás pasó de ser parte del programa focalizado Liceo para Todos a inicios de los 2000 a ser parte de los Liceos Bicentenario en menos de una década.

Un alumno que asiste al San Nicolás tiene oportunidades de aprendizaje muy diversas ligadas a un tipo de organización pedagógico-curricular complejo. El proyecto busca entregar una educación de altos estándares que responda a la diversidad de intereses y capacidades de sus alumnos para motivarlos a aprender e involucrarlos en sus propias trayectorias educativas y vitales. El San Nicolás ofrece cuatro especialidades técnicas y cuatro cursos científico-humanistas. Dentro del currículo obligatorio, desarrolla un programa de plurilingüismo en que los alumnos aprenden al menos dos idiomas y tienen la opción de certificarlos internacionalmente. Además, ofrece una amplia gama de opciones de especialización dentro de las asignaturas generales, con un fuerte foco en el desarrollo de las artes, y más de sesenta talleres extracurriculares que van desde el deporte y la música hasta academias de investigación científica o cine escolar. También ha suscrito convenios con múltiples instituciones que les permiten a los estudiantes convalidar asignaturas en universidades o realizar viajes de estudio e intercambios en otros países.

El proyecto educativo integral y de alta calidad que encarna el San Nicolás se sustenta en un cuerpo docente altamente profesional, comprometido y motivado con el liceo. Organizados por departamentos, los profesores tienen espacio para participar en la toma de decisiones, y proponer y llevar a la práctica nuevos proyectos. De hecho, muchas de las innovaciones del liceo han surgido de los departamentos, que, liderados por un mentor, se han transformado en espacios colectivos de aprendizaje y formación profesional. Los departamentos trabajan de forma autónoma, aunque coordinados con la jefatura técnica del liceo, y en ellos recae la gestión pedagógica, incluyendo el monitoreo de su propio progreso. Finalmente, el equipo directivo ha sido esencial en este proceso. Se trata de un equipo consolidado y compenetrado que se mantiene estable desde los inicios, liderado por un director visionario, con enormes capacidades de gestión y gran legitimidad en su comunidad, que ha logrado una amplia y sostenida adhesión al desafiante proyecto del Liceo San Nicolás.



## Liceo A-59 de Los Ángeles

El Liceo A-59 de Los Ángeles tiene una larga historia. Tras ser fundado en 1869 como Liceo de Hombres de Los Ángeles, durante su trayectoria ha construido un sello de prestigio y excelencia académica, que lo ha llevado a ser reconocido por los habitantes de la ciudad y a contar con una alta demanda de matrícula. Recibe su actual nombre en 1997, cuando se transforma en un establecimiento mixto.

De larga data en el liceo es el sentido de pertenencia y la construcción de una identidad escolar meritocrática, que se pueden identificar en la fuerte adhesión a los valores de la excelencia que profesan los actores escolares. Esto ha llevado a que el liderazgo directivo se preocupe permanentemente por mantener el reconocimiento que posee el liceo en la ciudad. También destaca el elevado compromiso de los estudiantes con su aprendizaje, derivado del valor simbólico que le otorgan a la alta exigencia académica que caracteriza al liceo y a las expectativas de acceso a la educación superior.

Tales características fueron las bases sobre las que se produjo un ostensible mejoramiento en las mediciones externas (PSU y SIMCE) a lo largo de los dos últimos decenios. El inicio de este proceso se asocia con el ingreso de estudiantes mujeres al liceo en 1997, un cambio que no solo trajo a las estudiantes de mejor rendimiento de la comuna, sino que también generó un efecto positivo en la convivencia escolar.

Posteriormente, destaca la transformación del establecimiento en Liceo Bicentenario a partir de 2011. Antes de eso, no había sido objeto de ninguna política pública que buscara intervenir en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de manera que sus buenos resultados se sustentaban en sus propios atributos internos. Convertirse en Liceo Bicentenario, y acceder a los recursos de los programas SEP y PIE, fue un hito que transformó el quehacer educativo, tensionando la identidad del liceo y las prácticas educativas aplicadas regularmente.

Primero, impactó en la composición del estudiantado, pues se generaron cupos para estudiantes de comunas aledañas por cuotas y se reabrieron los niveles de 7° y 8° básico. Además, el cambio contribuyó a fortalecer al equipo directivo y al cuerpo docente. La llegada de una nueva jefa técnica, especialmente encargada de coordinar el proyecto pedagógico Bicentenario, constituyó el principal cambio a nivel directivo. El cuerpo docente, por su parte, tuvo una notoria renovación gracias a la contratación de profesores con excelencia pedagógica.

El decidido liderazgo de la jefa técnica fue clave para definir una nueva propuesta pedagógica y curricular, que transformó la gestión pedagógica institucionalizando prácticas de planificación, evaluación, monitoreo y reflexión. Entre las iniciativas que han transformado la cultura organizacional del liceo, se encuentran la promoción de la planificación sistemática, el fortalecimiento del trabajo por departamentos y la reestructuración de las asignaturas del plan electivo.

En 2014 el liceo se incorporó a un plan piloto de la Ley de Inclusión, que puso fin a la selección de estudiantes, pese a que mantuvo ciertos criterios de preferencia. Esto ha generado cambios en la composición del alumnado y sus familias, una mayor carga de trabajo docente y ciertas repercusiones en los resultados académicos, que han provocado un importante desacuerdo entre los actores escolares respecto a la idoneidad de la medida. En este marco, el principal desafío que enfrenta actualmente el liceo es encontrar formas de compatibilizar la vocación de ser una comunidad educativa inclusiva y mantener la excelencia académica, resolviendo las contradicciones que emergen entre las políticas de inclusión y las políticas de aseguramiento de la calidad.



# Liceo Industrial Ingeniero Ricardo Fenner Ruedi

El Liceo Industrial Ricardo Fenner de La Unión fue fundado en 1996, como parte de la red de colegios de la Sociedad Nacional de Agricultura. Se ubica en un contexto rural y recibe a estudiantes de las regiones de Los Ríos y Los Lagos, debido al alto prestigio que tiene en la zona.

En sus primeros años estuvo al alero del Liceo Agrícola San Javier, con el que compartió director durante cuatro años. En este periodo se generaron las condiciones profesionales y materiales para que funcionara separadamente, como la conformación del cuerpo docente y el traslado a un edificio propio.

En 2000 asumió sus funciones el actual director, que, preocupado por la calidad de la educación a raíz del aumento de la matrícula, inició un proceso de mejoramiento escolar. Su gestión enfatizó la estructuración de los procesos internos del liceo. Primero, impulsó un enfoque formativo y comprensivo de la convivencia escolar, promoviendo la autorregulación de los estudiantes y validando a los docentes como una «autoridad moral» en el aula. Para ello, resultó clave consolidar la identidad y la mística institucional, pues esto posibilitó que el liceo fuera reconocido por la comunidad que lo rodea. Además, desarrolló una cultura de altas expectativas, fomentando la autoestima de los estudiantes y enfatizando la dimensión valórica.

La comunidad escolar caracteriza este proceso como el tránsito del «ver para creer» al «creer para ver», lo que ha fortalecido la gestión pedagógica en pos de la excelencia académica. En este esfuerzo, confluyeron variadas prácticas, como el aumento de horas en las asignaturas clave, la implementación de pentasemestres, el monitoreo del avance curricular y la preocupación por el uso eficiente del tiempo. Además, el temprano establecimiento de alianzas con sectores productivos permitió definir especialidades adecuadas.

Como consecuencia, se produjo un sostenido mejoramiento en los resultados del liceo, que obtuvo la Subvención Nacional por Desempeño de Excelencia (SNED) a partir de 2005. Posterior-

mente, vino una etapa de estabilización y consolidación del equipo profesional, caracterizada por el fortalecimiento del trabajo pedagógico. Destaca la cultura profesional de «hacer las cosas bien» y una concepción cooperativa del trabajo. Además, la preocupación por insertar a los estudiantes en el mundo laboral ha sido complementada por la diversificación de las trayectorias postsecundarias, lo que ha permitido abandonar el modelo de «educación terminal».

A lo anterior se suma el cambio curricular emanado desde la SNA Educa en 2008, un sostenedor que se involucra activamente en los procesos escolares mediante el desarrollo de prácticas de gestión, una cultura corporativa y la gestión eficiente de recursos. Además, este apoyo ha potenciado la preocupación del liceo por estimular el emprendimiento y la innovación social y empresarial.

Finalmente, en 2012 se inició una fase de consolidación del proyecto educativo, orientada a profundizar el desarrollo de las prácticas implementadas, donde las tareas prioritarias fueron el trabajo psicosocial y las diferencias de resultados entre los estudiantes. En todos estos esfuerzos ha sido central el liderazgo del director, cuya visión estratégica y habilidades motivacionales le han permitido movilizar a sus equipos para que asuman variados desafíos, entregando confianza y delegando responsabilidades que estimulan la autonomía profesional. Pese a ser actualmente un liceo reconocido por sus buenos resultados a nivel regional, e incluso nacional, aún falta desarrollar estrategias enfocadas en los estudiantes con niveles de logro más bajo, otorgar mayor prioridad a las ciencias, y manejar la tensión que existe entre los alumnos más identificados con la cultura del liceo y aquellos que se muestran más distantes.



## Liceo Antonio Varas

El Liceo Antonio Varas, fundado como una escuela básica rural en 1927, se encuentra emplazado en la pequeña localidad de Lago Ranco. Actualmente es un establecimiento científico-humanista que imparte enseñanza preescolar, básica y media.

Durante los últimos diez años, el liceo ha experimentado un proceso de mejoramiento escolar que se refleja en una tendencia al alza en las mediciones estandarizadas, gracias a su capacidad para enfrentar estratégicamente los desafíos internos y adaptarse adecuadamente a los cambios externos. Un elemento basal en este proceso ha sido el desarrollo de un buen clima escolar, sustentado en una potente formación valórica que incentiva aspectos como la responsabilidad, el respeto y la colaboración mutua.

El liceo ha sabido aprovechar las oportunidades ofrecidas por las políticas educativas para mantenerse como una opción atractiva y vigente para los jóvenes de la comuna y sus alrededores. Entre estas políticas, destacan la SEP, implementada en 2010, que ha permitido mejorar el equipamiento de las salas de clases y la infraestructura del liceo, y el PIE, que desde 2012 ha permitido desarrollar un trabajo más multidisciplinario en el aula y ofrecer una educación más inclusiva. A esto ha contribuido la gestión del DAEM, que conoce las metas de mejoramiento del liceo y administra los recursos de manera eficiente. Pese a otorgarle autonomía, es un importante apoyo, especialmente, para evaluar el cumplimiento de las metas y utilizar los beneficios del Mineduc.

Otros factores que han influido en el proceso de mejoramiento se encuentran en el nivel directivo. El director lleva cuarenta y dos años en el establecimiento y ha ocupado su cargo durante los últimos diez, en tanto que el inspector general y el jefe de UTP trabajan desde hace más de treinta años ahí. Esta prolongada trayectoria docente permite que conozcan muy bien las principales problemáticas y potencialidades que se presentan cotidianamente en las aulas, mientras que el trabajo pedagógico conjunto contribuye a que desarrollen una acción cohesionada, basada en una alta complementariedad de roles, donde cada cual desempeña funciones claramente definidas. El equipo di-

rectivo destaca por su disposición a afrontar los desafíos del liceo: por ejemplo, visita escuelas básicas rurales para revertir el descenso de matrícula y realiza iniciativas para volver a incorporar activamente a los apoderados en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

El jefe de UTP ejerce un liderazgo proactivo y comprometido con los aprendizajes de los estudiantes, y ha orientado su gestión a observar y monitorear el trabajo de los profesores, con el objeto de desarrollar estrategias que permitan mejorar la labor pedagógica e impacten en los resultados de aprendizaje. Algunas de las prácticas que ha puesto en marcha son las jornadas de reflexión académica y un banco digital de materiales y planificaciones. Esto ha contribuido decididamente a desarrollar prácticas pedagógicas adaptadas a las características de los estudiantes. Si bien existe planificación, tanto de contenidos como de evaluaciones, los docentes son flexibles y capaces de adaptar su trabajo a la realidad del aula y desarrollar variadas metodologías. Los estudiantes reconocen el compromiso de sus profesores y las altas expectativas que depositan en sus logros.

Algunos desafíos que debe enfrentar el liceo para continuar su proceso de mejoramiento son generar espacios formales de coordinación pedagógica, desarrollar iniciativas para disminuir la alta rotación del personal docente y promover espacios de expresión de la cultura juvenil.



## Liceo People Help People de Pilmaiquén

El Liceo People Help People es un establecimiento técnico-profesional, ubicado en la pequeña localidad de Pilmaiquén. Actualmente recibe a estudiantes internos, sobre todo de localidades rurales que están entre Valdivia y Puerto Montt, un tercio de los cuales tiene necesidades educativas especiales.

Fundado como escuela agrícola en 1989, obtuvo su actual nombre tras ser traspasado a la fundación homónima en 1995. En 2002 pasó a formar parte de la red de colegios SNA Educa, se convirtió en particular-subvencionado y ocupó sus actuales instalaciones. Durante los primeros años, no experimentó cambios significativos, pues se sucedieron tres directores y sus resultados académicos siguieron siendo bajos. A esto se sumaron problemas de relación entre los docentes y de disciplina entre los estudiantes, todo lo cual provocó una mala imagen del liceo en el entorno.

Esta situación comenzó a cambiar en 2009, con la llegada de un nuevo director que inició un proceso de mejoramiento escolar. Su gestión buscó formar un equipo docente comprometido con los objetivos del establecimiento, para lo cual mejoró sus condiciones de trabajo, incentivó el compañerismo y potenció el sentido de pertenencia. También priorizó la nivelación de los estudiantes que ingresaban, a través de prácticas como la «unidad cero», las semanas intensivas o el aumento de horas de Lenguaje y Matemáticas. Otro de sus objetivos fue fortalecer la autoestima académica, la formación valórica y el desarrollo personal de los alumnos para que asumieran un papel activo en la definición de sus proyectos de vida.

En 2010, en el marco de la planificación estratégica de la SNA Educa, se redefinieron las especialidades para adecuarlas al entorno laboral y productivo. La incorporación de Gastronomía duplicó en poco tiempo la matrícula y el inicio del PIE propició un enfoque amplio de la integración escolar, que se hace cargo de la diversidad de problemáticas que afectan a los estudiantes.

Estas transformaciones afianzaron la identidad del liceo como un espacio acogedor y familiar que cumple la doble función de ser escuela y hogar. La confianza y la preocupación que los directivos y los profesores demuestran por sus estudiantes han contribuido a que estos sientan orgullo por su liceo. Acciones como el reemplazo de la figura del profesor jefe por la del profesor acompañante han sido claves en este proceso. Además, el establecimiento ha mejorado sustantivamente sus resultados académicos y disminuido las tasas de reprobación y retiro. Esto ha aumentado su prestigio y hoy la comunidad lo percibe como un espacio seguro y orientado a la excelencia.

En 2013 asumió una nueva gestión directiva, que ha dado continuidad a este enfoque, articulando los objetivos del liceo en un plan integral. Esto ha sido complementado con una progresiva distribución del liderazgo en nuevos cargos destinados a atender áreas relevantes del proceso de mejoramiento (como la convivencia escolar o la coordinación de especialidades). Además, la visión normalizadora de la disciplina ha sido progresivamente reemplazada por una perspectiva integral de la convivencia, que busca que los estudiantes interioricen las pautas de comportamiento y las consideren relevantes para su desarrollo personal. Asimismo, el liceo promueve la continuidad de estudios en la educación superior, motivando a los alumnos para que no consideren la educación técnica como la fase terminal de su proceso educativo.

Pese a los notables avances logrados, persisten algunos importantes desafíos para la continuidad del proceso de mejora, como disminuir la alta rotación del cuerpo docente, mejorar la coordinación de los profesionales de la enseñanza al interior del aula y promover a los estudiantes más aventajados.



# Referencias bibliográficas

---

Bellei, C. (2012). Políticas educativas para el nivel secundario: complejidades y convergencias. En *La escolarización de los adolescentes: desafíos culturales, pedagógicos y de política educativa* (Primera ed, p. 255). Buenos Aires: IIPE - UNESCO Buenos Aires.

Centro de Investigación Avanzada en Educación, Universidad de Chile. (2015). *Escuelas que mejoran: Aprendizajes desde la experiencia. Guía de trabajo basada en el libro «Lo aprendí en la escuela. Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar».*

Espínola, V. (2011). *Mapa de la Efectividad de la Educación Media en Chile: Factores de gestión asociados a la completación de estudios secundarios*. Santiago de Chile.

Liceo Bicentenario Polivalente San Nicolás. Proyecto Educativo Institucional. Periodo 2015-2018.

Meyers, C. V. (2018). El Plan de Mejoramiento Escolar es más que un Documento. Es una Preparación para el Nuevo Futuro de su Escuela. Recuperado desde <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-plan-de-mejoramiento-escolar-es-mas-que-un-documento-es-una-preparacion-para-el-nuevo-futuro-de-su-escuela/>

Mineduc, Coordinación de Apoyo a la Mejora Educativa. (2018). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos. Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. Santiago de Chile.

Mineduc, División de Educación General. (2015). *Plan de Mejoramiento Educativo Nuevo Enfoque a 4 años*, 205. Retrieved from <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/paginas/plan-de-mejoramiento.aspx>

Valenzuela, J. P., Bellei, C., & Allende, C. (2016). Measuring systematic long-term trajectories of school effectiveness improvement, School Effectiveness and School Improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 473–491.

# Agradecimientos

---

Agradecemos la disposición y colaboración de los liceos cuyas historias, relatos y prácticas han sido citadas en esta guía. Las conversaciones con los distintos miembros de estas comunidades educativas: directivos, docentes, estudiantes, asistentes de la educación, apoderados, familias, sostenedores y ex alumnos, nos permitieron reconstruir y analizar las trayectorias de sus liceos.

Agradecemos el apoyo del del Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile y del Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar (Líderes Educativos). Sin ellos, el estudio en que se basa esta guía no habría sido posible. Finalmente, la elaboración de esta guía es gracias al apoyo del Ministerio de Educación. Agradecemos a ellos la confianza depositada en nuestro trabajo.



# LICEOS QUE MEJORAN

## Aprendizajes para el desarrollo de oportunidades educativas

Guía de trabajo basada en el estudio «Comprendiendo el mejoramiento escolar sostenido en educación secundaria en Chile»

La educación media, a diferencia de la básica, conecta con el mundo de la educación superior y el trabajo. Por ello, se debate permanentemente entre ser selectiva e integradora, y entre ser académica y competitiva, pero a la vez sensible a los intereses y necesidades de los y las jóvenes. Este nivel de enseñanza enfrenta desafíos específicos para mejorar su capacidad de ofrecer más oportunidades educativas. Hacer visibles esos desafíos, reflexionar en torno a ellos y aprender a partir de cómo los han ido resolviendo algunos liceos, constituye el propósito de esta guía basada en los hallazgos del estudio «Comprendiendo el mejoramiento escolar sostenido en educación secundaria en Chile», realizado entre 2016 y 2018 por el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile y el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar (Líderes Educativos). Por medio de este estudio, se conocieron las trayectorias de mejora de diversos establecimientos de enseñanza media del país, situados en diversos contextos geográficos e institucionales.

Los resultados de este estudio pusieron en evidencia las enormes tensiones y dilemas que enfrentan los liceos del país. Además, permitieron conocer las estrategias y prácticas que estos liceos han desplegado y que han contribuido al mejoramiento desde diversos ámbitos: desde la gestión directiva e institucional, el trabajo de los docentes y la propuesta pedagógica, la convivencia y las formas de relación con los estudiantes, y las formas de articulación y alianza con agentes externos. En esta guía se entrega un panorama de algunas de ellas y se ilustra con ejemplos y relatos de los casos estudiados con el propósito de invitar a las comunidades escolares de enseñanza media a la reflexión.

Esta guía está dirigida a los actores de las comunidades escolares de establecimientos con enseñanza media, especialmente, a quienes los lideran: directivos, docentes y sostenedores. Aquí se destaca un conjunto de dimensiones y temáticas que fueron clave para el mejoramiento de los liceos estudiados, y se dan a conocer las prácticas y las acciones observadas para mostrar cómo ha sido la gestión institucional, la toma de decisiones, el trabajo docente y la relación con los estudiantes en los establecimientos que vienen mejorando sus indicadores de logro de manera sostenida.



UNIVERSIDAD DE CHILE  
INSTITUTO DE ESTUDIOS  
AVANZADOS EN EDUCACIÓN

IE

CIAE  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN

LIDERES  
EDUCATIVOS  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

