



**Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional
en Educación Mención Gestión de Calidad**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO. ESCUELA 368 “MANUEL
SEGOVIA MONTENEGRO”, DE LA COMUNA LAMPA, PROVINCIA DE
CHACABUCO, REGIÓN METROPOLITANA**

Nombre del candidato/a a magíster: Claudia Tobar M.

**Tutor Disciplinar: Amely Vivas
Tutor Metodológico: Genaro Moyano**

Mayo de 2023

ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción	4
Marco teórico	7
I.I. Antecedentes.....	7
I.II. Marco Referencial	9
I.II.I. Gestión Pedagógica.....	9
I.III. Liderazgo.....	12
I.IV. Convivencia Escolar	16
I.V. Gestión de Recursos	17
I.VI. Ciclo de Mejoramiento Continuo	18
Marco contextual	22
II.I. Reseña Histórica del Establecimiento.....	22
II.II. Antecedentes Geográficos.....	23
II.III. Datos de la Escuela Manuel Segovia Montenegro	24
II.IV. Visión del Establecimiento educativo.....	24
II.V. Misión del Establecimiento	24
II.VI. Diagnóstico Institucional.....	25
II.VII. Autoevaluación Institucional.....	27
II.VIII. Fortalezas y Debilidades. Análisis.	27
II.VIII.I. Registro de Fortalezas y Debilidades de los procesos institucionales	27
II.VIII.II. Conclusiones de las fortalezas y debilidades que permiten identificar las necesidades del mejoramiento a abordar en el PME	31
II.VIII.III. Plan de Mejoramiento Educativo. Cuadro resumen.....	33
Bibliografía.....	34

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo realizar una evaluación diagnóstica de la Escuela 368 “Manuel Segovia Montenegro”, de la Comuna de Lampa, Provincia de Chacabuco, región Metropolitana de Chile, para luego hacer diseñar un Plande Mejoramiento o fortalecimiento educativo que permita satisfacer las necesidades de la institución educativa. Se realizó una matriz FODA que permitió conocer todas las fortalezas y debilidades de la institución. A partir de esta evaluación institucional se procedió a discutir los resultados encontrándose que la institución necesita fortalecer las áreas prácticas y mejorar e implementar estrategias permitan la integración de las distintas etnias y actores de la comunidad estudiantil, también se procede a actualizar el Manual de Convivencia Escolar.

Palabras clave: Manual de Convivencia Escolar, Manuel Segovia Montenegro, evaluación diagnóstica, plan de mejoramiento.

INTRODUCCIÓN

El diseño de un Plande Mejoramiento o fortalecimiento educativo que permita satisfacer las necesidades y dar cumplimiento a las metas más desafiantes de las instituciones escolares debe partir de un análisis de su contexto, que además involucre a todos los actores de la comunidad educativa. Este abordaje es de capital importancia porque permite reconocer los aspectos más determinantes para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento. De esta manera se obtiene una descripción de lo que sucede en el recinto educativo que está fundamentada en evidencias y no en juicios evaluativos parciales.

En consecuencia, en este trabajo se concibe el diagnóstico como la identificación y caracterización de los nudos críticos que rodean un problema, que deben ser precisados para posteriormente priorizar focos críticos y mejorarlos. En el caso del diagnóstico institucional educativo, este se presenta como un instrumento, generalmente a cargo del Equipo de Gestión Escolar (EGE), que da cuenta de la situación del recinto. Para llevar a cabo esta tarea toma en consideración los aspectos académicos, extraescolares y administrativos y actúa frente a este conglomerado como el principal ente organizador y comunicador de los cambios que deben producirse.

Entre los objetivos del EGE se encuentran propiciar una concepción y comprensión más integral de la calidad, además de implicar y dar espacios para procesos todos los mecanismos de diálogo y participación democrática. Todo ello con el fin de propiciar el pensamiento crítico y reflexivo. Es de resaltar que los anteriores son aspectos fundamentales que inciden directamente en la formación y la convivencia.

Ahora bien, para diseñar y finalmente proponer un plan de mejoramiento, el primer paso que se debe dar el equipo es la evaluación diagnóstica. Con ella se espera recolectar información necesaria que servirá de base para la búsqueda de metas y planificación de un plan de mejoramiento. Lo anterior se debe a que es la institución y sus actores quienes tienen la información necesaria para conocer y comprender los resultados de aprendizaje mostrados por los alumnos.

De modo que al realizar este diagnóstico se tiene una mejor comprensión de la situación, ya que se explican y describen de forma clara cuáles son las prácticas institucionales presentes y/o ausentes, así como las debilidades y fortalezas de la unidad educativa. Valga mencionar que esto también permite ver los antecedentes con que cuenta el recinto escolar, tanto en lo concerniente a los aprendizajes de sus estudiantes, como en los procesos de gestión.

En relación al tema de la gestión educativa, puede afirmarse que las últimas reformas educativas de las que ha sido objeto la educación chilena han estado enfocadas en un solo objetivo: avanzar hacia una educación de calidad e inclusiva en todos los establecimientos escolares. Esto da pie para comprender la educación como un derecho social en el que se otorgan garantías ciudadanas de acceso, fortalecimiento de la educación pública y estándares de calidad integral, destinados a promover la inclusión y participación.

Con tal concepción educativa, se aspira a abordar la convivencia escolar no solo desde el punto de vista formal de los instrumentos, sino desde la capacidad de mirar cada actor de la escuela como sujetos partícipes de la configuración cotidiana de la convivencia escolar. En este sentido, la Política Nacional de Convivencia Escolar hizo entrega de un marco orientador, el cual es aplicable a distintas realidades. En cuanto a la Política Nacional de Convivencia Escolar, este se concibe como un instrumento flexible que procura la autorreflexión de las comunidades educativas al examinar sus propias prácticas, así como la utilidad y el empleo que se da de los instrumentos diseñados, además del rol que tienen los actores involucrados en los procesos de construcción y reconstrucción en dicha convivencia.

Es por todo lo anterior que esta investigación se encaminó a desarrollar en forma práctica la autoevaluación de una de nuestras propias organizaciones educativas, en este caso la Escuela 368 "Manuel Segovia Montenegro". En ella se realizó una medición de la gestión integral de la organización educativa; además de diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo, que consideró el conocimiento adquirido en el proceso de autoevaluación, en relación a las fortalezas y a las áreas de mejora.

El Plan de Mejoramiento generado para el recinto educativo buscó abordar las oportunidades de mejoramiento detectadas en la etapa de autoevaluación y que son todas aquellas acciones emprendidas por la organización escolar, con el fin de mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de sus procesos. Además, prioriza y determina algunas teorías que permiten definir calidad de educación, gestión, liderazgo, así como otros términos fundamentales. Es de destacar que en la elaboración del diagnóstico institucional y plan de mejoramiento de la Escuela 368 “Manuel Segovia Montenegro” participaron todos los estamentos de la Unidad Educativa, profesores, Equipo de Gestión, estudiantes, Padres y Apoderados, Personal Administrativos; todos ellos liderados por la Directora y la UTP. El trabajo se realizó en equipo, por ciclo, niveles, especialidades, plenarios, puesta en común, entre otras.

Por otra parte, se trabajó en la unidad educativa con el Reglamento de Convivencia para poder ir modificando y readecuando el plan de mejoramiento de acuerdo con las necesidades que se han planteado el presente año escolar. Por lo tanto el Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento presentes en este estudio responden a las inquietudes y necesidades de toda la comunidad educativa. Se exponen aquellas situaciones o asuntos que necesitan ser mejorados para lograr una educación de calidad y equidad, dentro de un contexto educativo, aprendizajes significativos, intelectuales, físicos, emocionales y sociales. El propósito final de este esfuerzo es que la comunidad educativa en general pueda adaptarse a la rapidez del cambio y al desafío del mundo de hoy, siendo capaces de adquirir herramientas para utilizar destrezas específicas para ser verdaderamente competentes y para la vida.

MARCO TEÓRICO

I.I. Antecedentes

La gestión educativa es uno de los temas más recurrentes dentro de la investigación académica, por lo que existe una amplia literatura especializada que da cuenta de esta realidad y que fue necesario decantar para poder precisar cómo ha sido abordada. Es así como luego de un amplia revisión y de acuerdo con las categorías de análisis, los propósitos y enfoque de este estudio, se determinaron los siguientes trabajos que fueron tomados como referentes previos:

- Aguilera García y Valdés Céspedes (2013), “Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento. Institución Educativa: Santiago de Chile, Chile”. El propósito de esta investigación fue realizar un diagnóstico que sirviera de base para la detección de metas y planificación de un Plan de Mejoramiento. De acuerdo con lo expresado, se buscó alcanzar una comprensión sistémica que explicitara claramente cuáles eran las prácticas institucionales presentes y/o ausentes, al igual que debilidades y fortalezas de la unidad educativa. Con esta información se desarrollaron estrategias de gestión dirigidas a satisfacer las necesidades de la escuela y ayudar a cumplir las metas propuestas.

La metodología aplicada en el estudio incluyó como instrumento una pauta de evaluación que fue aplicada por un grupo de cuatro (4) docentes que formaban parte del personal de la institución. Los resultados les permitieron detectar fallas en las áreas de liderazgo y convivencia escolar, mientras se advirtieron mejores posicionamientos para el área de información y análisis. Considerando los resultados, se diseñó un plan de mejoramiento para mejorar las prácticas con mayores fallas.

- Villalonga, O. (2013), “Rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño”. El objetivo principal de este trabajo fue analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estadal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, ubicada en Valencia - estado Carabobo. Se trató de un estudio de tipo descriptivo, de campo, cuya población estuvo conformada por cuatro (4) directivos y treinta y dos (32) docentes.

La técnica para la recolección de la información fue la encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario con escala de lickert. Se concluyó que el rol del director en una escuela con necesidad de cambio debe estar orientado hacia la transformación educativa; por tal motivo se sugirió crear un ambiente propicio para la participación activa y efectiva de los maestros en el proceso de formación de equipos de alto desempeño.

- Sorbarzo Araya (2015), "Plan de Mejoramiento Educativo. Escuela de Párvulos y Lenguaje Enanitos. Santiago de Chile, Chile". La investigación tuvo como principio rector analizar las acciones del personal para saber si sus objetivos se estaban cumpliendo y, en caso de no ser así, formular medidas orientadas a corregir la situación. En líneas generales, el trabajo consistió en el diagnóstico, análisis de resultados y elaboración de un Plan de Mejoramiento.

La información se obtuvo mediante rubricas de autoevaluación, cuestionarios y observación directa. Una vez explorada la realidad, se consideró que las áreas de Gestión Pedagógica y Gestión de Recursos requerían una mayor atención, por lo que el plan se enfocó en generar estrategias para impactarlas positivamente.

- Albornoz Duarte (2015), "Plan de Mejoramiento Educativo. Escuela las Colonias de Paine. Santiago de Chile, Chile". El objetivo de este estudio fue desarrollar un Plan de Mejoramiento Educativo con base en el modelo establecido por la Fundación Chile, el cual promueve una educación de calidad para asegurar asegurando mejores aprendizajes y equidad entre todos los estudiantes. Para ello se llevó a cabo el diagnóstico por medio de una autoevaluación a través de encuestas a ciento veintisiete (127) actores de la comunidad educativa.

Tras la detección de nudos críticos en las áreas de Gestión de Resultados y Gestión Pedagógica y Curricular, se crea un plan de mejoramiento con objetivos y acciones para reforzar las dimensiones de Evaluación Institucional, Resultados Académicos y Resultados de Aprendizajes. Para el diseño del plan se consideraron la realidad y necesidades de la institución a fin de facilitar su implementación.

- Gallardo Morales y Olgún Arancibia (2019), "Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento. Institución Educativa: Escuela John F. Kennedy San Felipe. Santiago de Chile, Chile". Este trabajo se basó en la elaboración de un plan que permitiese

aprovechar oportunidades de mejoramiento detectadas a partir de la autoevaluación de la dependencia antes mencionada. El diagnóstico fue llevado a cabo por cuatro (4) estudiantes y cada uno se enfocó en áreas específicas, por lo que para este trabajo solo se analizaron los resultados de las áreas de Liderazgo y Convivencia.

Durante la investigación participaron todos los miembros del personal (docentes o no) y el análisis de los datos se realizó en dos (2) sesiones ampliadas de autoevaluación. Una vez concluida esta fase se formuló una propuesta basada en una secuencia de trabajo y se redactó el plan de mejora.

I.II. Marco Referencial

A continuación se hace una revisión de la literatura especializada sobre las categorías más importantes relacionadas con el objeto de esta investigación.

I.II.I. Gestión Pedagógica

El origen de la palabra gestión se ha situado en el término de latín “gesio”, de donde tomaría su acepción como acción y efecto de gestionar administrar. En consecuencia, se entiende por gestión las diligencias que conducen a un logro o deseo cualquiera. Involucra en las acciones de gobernar, orientar, ordenar y organizar; por lo que supone un conjunto de trámites articulados que deben ser ejecutados para poder concretar un proyecto o llevar la administración de alguna institución u organización. Se asume por lo común que la gestión implica algún beneficio colectivo para las personas que integran la empresa (Darroman y Velázquez, 2011).

En cuanto a manera como ha sido entendida la gestión de las instituciones educativas, esta ha ido cambiando sustancialmente y con esta transformación se han estado incorporando criterios y correcciones que brindan nuevas orientaciones sobre como asumir esta práctica. Para Gitman (2006) la gestión es una función que se atribuye a los directivos y los facultados no solo para dar órdenes sino para que influyan y conduzcan

la empresa al éxito. Desde esta perspectiva, el directivo es un líder que tiene la responsabilidad de la conducción y destino de la compañía.

En esta misma línea se inscribe Bembibre (2009), para quien las capacidades del gerente pueden elevar el proceso de gestión administrativa, el cual debe ser llevado a cabo a través de distintas etapas. Cada una de esas etapas serían indispensables para gestionar eficientemente los recursos, permitiendo que los resultados finales fortalezcan las actividades que requieren atención y favoreciendo el desempeño de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Chiavenato (2009), por su parte, equipara para los conceptos de gestión empresarial y gestión administrativa. A partir de esta afirmación y retomando la idea de la gestión como un proceso progresivo, determina que la gestión empresarial debe regirse por las cuatro etapas presentes en el proceso de administración. Estas etapas son planificación, organización, dirección y control. El seguimiento de estas fases aseguraría el uso eficiente de los recursos y el logro de los objetivos de desarrollo.

De las perspectivas anteriormente planteadas se adopta la visión de la gestión educativo como un proceso orientado a satisfacer las necesidades y objetivos de la institución educativa. En tal sentido, debe tomar en cuenta el entorno sociocultural, los recursos humanos y económicos disponibles y necesidades, proyectos y actividades propias de la practica pedagógica. La gestión debe tender a orientar todos los esfuerzos y medios para obtener la eficiencia del proceso educativo y el éxito académico, por lo que también debe determinar las falencias y áreas que deben ser mejoradas. Según Ortega (2008), toda gestión debe seguir los siguientes objetivos:

1. Maximizar las potencialidades y recursos para alcanzar el desarrollo dentro de su sector.
2. Satisfacer las necesidades en los momentos de mayor dificultad.
3. Prever los distintos escenarios que podría atravesar la institución y planificar estrategias para aprovechar oportunidades y eventualidades que surjan en el mercado.

4. Incentivar a los miembros para que contribuyan a lograr los objetivos estratégicos y de esa manera propicien el desarrollo de la institución y personal.

A fin de alcanzar esos objetivos se impone un conjunto de acciones o etapas que permitirían llevar a cabo una gestión eficiente. Companys (1989), identifica tres: planificación, organización y control; a las que Gonzales y Valenzuela (2012) añaden una más: dirección. Para estos últimos autores la gestión es un proceso sistemático, cuyos resultados dependen del alcance y desarrollo de sus etapas, la cuales seguirían el siguiente orden:

1. Planificación: consiste en desarrollar el análisis de las necesidades y realidad para elaborar su visión, misión y objetivos, dando forma a las actividades necesarias para obtener lo planificado. De acuerdo con Sánchez (2003), una planificación eficiente permite adoptar mejores estrategias y seleccionar el personal adecuado a fin de alcanzar los objetivos.
2. Organización: es el momento del proceso en que se asignan responsabilidades y distribuyen las tareas.
3. Dirección: es la fase donde se ejercen funciones de guía y coordinación para tomar decisiones y prestar apoyo en las áreas que lo requieran. Para Prieto (2011) se trata de una secuencia de actividades que deben ser conducidas por una persona capaz de sobrellevar responsabilidades.
4. Control: consiste en medir el rendimiento de los recursos desplegados para cumplir con los objetivos. Mediante este proceso se podrán evaluar los logros pero también detectar las debilidades para tomar las medidas necesarias. de acuerdo con Pardo (2014) en esta fase se debe: recopilar información sobre el estado actual de la institución, comparar el estado actual con el estado deseado y promover acciones para alcanzar el estado ideal.

Gestión en contextos de la enseñanza y aprendizaje

El término aprendizaje tiene su origen en el latín Apprehensus y significa aprendido, cogido, agarrado. De acuerdo con su origen etimológico, la palabra evoca la

acción de aprender o asimilar algún conocimiento. Para Navarro (2008), “es un proceso que dura prácticamente toda la vida por el cual una persona sufre cambios relativamente permanentes en sus competencias a partir de su interacción con el medio físico y sociocultural, definiendo competencias en todas las dimensiones, a partir de su interacción con el medio físico y sociocultural”.

El aprendizaje es un proceso continuo que transforma a quien lo experimenta, por este motivo, no solo es importante el proceso en sí, sino los recursos y mecanismos que se emplean para alcanzarlo. Reigiluth (1987, citado por Loayza, 2007) menciona que “el aprendizaje es un proceso de construcción y de representaciones personales significativas y con sentido de un objeto o situación de la realidad”. El aprendizaje, desde este enfoque es un proceso individual que pone en relación a quien aprende con el mundo.

En este sentido, los procesos de enseñanza - aprendizaje buscan desarrollar una interacción dialéctica entre tres dimensiones básicas: la activación-regulación, la significatividad de los procesos, y la motivación para aprender (López et al., 2012). Por lo que los estudiantes deben concebir este proceso como parte de su vida y que estos conocimientos pueden ser aplicados en su vida diaria, asimismo deben hacerse cargo de sus horarios de estudio.

I.III. Liderazgo

El liderazgo es un tema que se ha estudiado en diferentes disciplinas. No es un asunto nuevo, puesto que en todo grupo, organización, institución o empresa debe existir un líder que lo guíe a cumplir sus metas. El líder se diferencia de un gerente o encargado; es una persona que presenta ciertas cualidades innatas que los otros perciben y por ese motivo tienden a seguirlos. Este tipo de personalidades, por lo general, han dejado un legado en la historia, realizando o dejando hitos que sirven de referencia a generaciones posteriores. El liderazgo se basa en principios, por ende, tiene que ver con la transformación interna del ser humano; de esta manera, las ideas que quedan arraigadas en los unos influyen a otras personas y permanecen en el tiempo.

Si a lo anterior se le suma el término educativo, este adquiere mayor relevancia, puesto que un líder educativo influye en el sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. Tales líderes reúnen características particulares. Desde la práctica pedagógica construye lazos estrechos con todos en la comunidad educativa; lo que incluye a estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos. Además, el líder educativo procura mantener relaciones con la comunidad local en la que se encuentra la institución educativa, para mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional; todo ello en función de que se oriente al crecimiento personal y este se refleje en la formación integral de las instituciones educativas y la comunidad.

Un líder, en el contexto educativo, se va formando en la medida que conoce la realidad de sus instituciones y la del sistema educativo, por lo que debe ser capaz de gerenciar de manera eficiente y eficaz los recursos con los que cuenta, bien sea económicos o humanos. Asimismo, esta revisión va a permitir contextualizar el tema de liderazgo con relación a la gestión educativa en el sistema chileno. Un vez se tenga esta apreciación se podrán desarrollar algunos aspectos relacionados con las cualidades y características de los líderes que han transitado por el sistema nacional.

Liderazgo educativo en el contexto chileno

Las teorías sobre liderazgo y sus implicaciones para el entorno educativo están directamente relacionadas con características de la región donde se desarrollan y toman elementos de ella. Lo anterior se debe a que las primeras deben atender a factores económicos, ambientales, sociales, culturales y geográficos específicos de la zona, que las definen y determinan la interpretación del autor o investigador. En el caso latinoamericano, se han establecido estándares o competencias que se aspiran lograr en la dirección escolar, por lo que se han adaptados modelos de liderazgo acorde a necesidades puntuales de cada país (CEPPE, 2013).

Indudablemente, la educación chilena presenta ciertas particularidades que le llevan a tratar el tema del liderazgo educativo desde una perspectiva propia. Esto se debe a que la municipalización y privatización del sistema educativo, así como la

estructura organizativa de las instituciones educativas le hacen una actividad muy distinta con respecto a cualquier sistema de la región latinoamericana. Mas, existe en este ámbito la demanda de una mayor profesionalización y refuerzo del liderazgo pedagógico. Es por ello, que a partir de 2011, con la Ley 20,501, el Estado ha creado un nuevo marco normativo en el concurso-selección, desempeño y evaluación de la función de dirección en los establecimientos institucionales (Wesstein et al., 2019).

Con esta nueva visión, se procura una formación y competencias para un liderazgo efectivo que permita llevar a las instituciones a un nivel más inclusivo y humano. Esto se traduce en que aquellos que se dediquen a la gestión del sistema educativo, no solo se desempeñen como directores, sino que debe percibirse como guías. El propósito es que el líder contribuya con las buenas prácticas y a lograr los objetivos y metas que la institución necesita para mejorar su calidad educativa, bien sea en el rendimiento de los estudiantes, o tener el mejor y más capacitado capital humano.

El instrumento creado por el estado chileno, Marco para la Buena Dirección, ha definido las prácticas, competencias, conocimientos y principios profesionales necesarios para el desarrollo del liderazgo escolar. De esta manera se promueve la aplicación de los basamentos de las teorías sobre liderazgo, pero esta vez acorde al contexto de cada órgano educativo. El documento además ha definido cinco prácticas de liderazgo, saber:

- (1) construir e implementar una visión estratégica compartida sobre el establecimiento educativo y sus objetivos;
 - (2) desarrollar las capacidades profesionales del conjunto de los actores del establecimiento;
 - (3) liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje;
 - (4) gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar, en un clima basado en relaciones de confianza impulsando interacciones positivas; y
 - (5) desarrollar y gestionar el establecimiento escolar, para transformarlo en una organización efectiva capaz de concretar el proyecto educativo y el conjunto de metas institucionales.
- (Bolívar, 2019, p. 15)

Con la definición de cada una de las prácticas que aparecen en el Manual para el Marco para la Buena Dirección, el sistema educativo chileno pretende delinear en una sola directriz qué clase de liderazgo quiere implementar en su sistema educativo. Valga mencionar que cada una de ellas se debe adecuar en cada institución y a los niveles, todo ello para lograr una calidad y avance en la gestión directiva.

Liderazgo transformador

Si bien en principio un líder es una persona a quien seguir, las últimas concepciones vinculan el liderazgo con la manera como el líder se relaciona con el entorno y sus dinámicas para transformarlo. En este sentido, el liderazgo transformacional puede ser definido como un estilo que permite un cambio, una transformación tanto en los seguidores como en el entorno, por lo general estas innovaciones se dan de forma armoniosa y se enfocan en los principios de misión y visión de la organización.

Las variaciones proporcionan bienestar al equipo, puesto que los motiva a seguir desempeñando la labor de manera más organizada, eficiente y efectiva. Este tipo de liderazgo logra cambios positivos en las esferas laborales, ya que un acercamiento entre líderes y organización brinda confianza al personal, quienes sienten mayor libertad de expresión y seguridad en sus áreas de trabajo (Bracho y García, 2013).

Es decir, las personas que conciben el liderazgo transformacional como una práctica a emplear en sus ambientes laborales lo que buscan son cambios positivos para sus seguidores, sin embargo, este cambio no viene dado de manera impositiva, sino que mediante la motivación y el carisma que emplee este líder ayuda a transformar la actitud de los otros. Si los objetivos que se han trazado en la organización hasta la fecha no se han logrado, este líder motiva a sus seguidores a continuar trabajando hasta lograr los mismos.

En una institución tan importante como la escolar, este concepto cobra mayor valor e importancia, puesto que los líderes escolares no solo inciden en los resultados de los estudiantes sino en toda la comunidad escolar y extra escolar. Sus planes incluyen el lugar en donde se encuentra la institución, la representación de los padres y

representantes y su equipo laboral. Es muy importante para los líderes transformacionales escolares concentrarse en mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, por ello necesita de un plan de acción y ejecución que incluya a la comunidad en general (Pallares y Rodríguez, 2017).

Con la implementación del liderazgo transformacional escolar se busca la efectividad, eficacia, eficiencia y equilibrio en la educación. Las transformaciones que producen este tipo de liderazgo en las instituciones educativas los ha llevado a considerarlo parte fundamental en las políticas educativas de los diferentes países, puesto que brinda un mayor apoyo a la comunidad en general y transforma la visión de los estudiantes, hecho fundamental en una época en la que los cambios están a la orden del día. Este tipo de liderazgo transforma la visión del estudiante, les capacita y les brinda las herramientas necesarias para encarar la sociedad del conocimiento.

En resumen, se podría considerar al concepto de liderazgo transformacional educativo como un proceso inclusivo y holístico que permite a la institución fomentar en sus partidarios la capacidad de transformar, de ejercer su visión, de proponer ideas, de ser capaces de resolver inconvenientes, de tener una actitud positiva ante estos hechos y de mantener la calma en situaciones complejas. Además provee herramientas con las que trabajar en equipo, ser solidarios y empáticos.

I.IV. Convivencia Escolar

La convivencia escolar debe concebirse como la acción de vivir con todos los actores que se encuentran dentro de la comunidad educativa. Cuando se trata de la comunidad educativa de los colegios estos se encuentran integrados por distintos actores y tienen como propósito fundamental entrelazar a cada uno de sus integrantes, para que de esta manera se establezcan lazos de cooperación constante.

El Mineduc (2017) en su página web define la convivencia escolar como la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, lo cual supone la interrelación positiva entre ellos, además de que permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos, todo ello en un clima propicio para el desarrollo integral de los

estudiantes. Es decir, que una convivencia sana va a permitir la construcción de interrelaciones entre las personas de una comunidad, ello sustentado en el respeto mutuo y en la solidaridad recíproca. También puede verse expresada en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la comunidad.

En este sentido, para que pueda producirse una buena convivencia escolar entre los distintos actores de la comunidad educativa, se debe tener un manual de convivencia que permita establecer las condiciones, derechos, deberes y sanciones que tiene cada falta. El manual de convivencia procura mejorar la coexistencia entre todo los actores.

I.V. Gestión de Recursos

La gestión de recursos humanos aunque en principio refiere al proceso de contratación y desarrollo de la fuerza laboral de una organización. Este departamento debe atender a la identificación de las brechas de talento que existen, se encarga de anunciar puestos, evaluar candidatos potenciales y contratar a los mejores talentos (Chiavenato, 2009; Gitman, 2006).

Por ello, la gestión de recursos humanos no solo se ocupa de la contratación de nuevos empleados; también supervisa la redundancia de las instituciones que desean expandir o reducir su tamaño. La gerencia de recursos humanos también supervisa los programas de orientación para presentar a los nuevos empleados las metas, los objetivos y las políticas de las instituciones. En general, la gestión de recursos humanos garantiza el buen funcionamiento de los empleados dentro de una empresa (Chiavenato, 2009; Gitman, 2006).

Aunque las teorías de la gestión de recursos humanos se encuentran mayormente enfocadas a las empresas y organizaciones, resulta relevante aplicar este conocimiento a las instituciones educativas. Esto se debe a que los directores deben conocer las teorías gerenciales y aplicarlas a su institución. En la última década las instituciones educativas han alcanzado una gran renovación y proyección debido a los cambios que se han aplicado en la visión y misión, así como de los objetivos que se pretenden lograr (Directores que Hacen Escuela y Lista, 2015; Gonzales y Valenzuela, 2012).

I.VI. Ciclo de Mejoramiento Continuo

La educación es la principal fuente de progreso en una nación, por ello es necesario realizar ciclos de mejoramientos continuos que permitan mantener los objetivos y propósitos a la vanguardia de los tiempos. En el caso de la nación chilena dado el marco de la Priorización Curricular 2023, todos aquellos que integran los equipos técnico-pedagógicos, como los educadores y docentes cuentan con orientaciones que se ajustan a las particularidades de cada nivel educativo.

La idea es que se promuevan y tomen decisiones curriculares en los que se integren aprendizajes, bien sea de un núcleo o asignatura, así como de distintos núcleos o asignaturas. El MINEDUC ha propuesto para los niveles de educación básica, media HC y TP, mantener y actualizar la priorización de los objetivos de aprendizaje (OA). Esto se debió a un diagnóstico basado en el análisis documental, seguimiento e implementación de la priorización curricular, también respondió a procesos de consulta y diálogo con actores del sistema educativo (Mineduc, 2017).

En este sentido, para estos niveles se propone priorizar y clasificar los OA de las Bases Curriculares en tres tipos: los Aprendizajes Basales, que son los OA básicos para el desarrollo de trayectorias de aprendizaje; los Aprendizajes Complementarios, que son OA que pueden ser integrados en y entre las asignaturas, de modo de profundizar los basales; y los Aprendizajes Transversales. Estos últimos priorizan aprendizajes que apuntan a la convivencia, bienestar y formación ética de las y los estudiantes (Mineduc, 2017).

La mejora continua del ciclo procura la preparación y planificación; la ejecución de clases; la evaluación y retroalimentación para la mejora continua. También se pretende con estos ciclos las buenas prácticas de enseñanza y la corrección colaborativa de los déficits detectados en este proceso, sobre todo se pretende analizar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y las medidas pedagógicas necesarias para lograr la mejora de esos resultados (Mineduc, 2017).

Es por ello, que al momento de ejecutar el mejoramiento continuo, se debe tener en cuenta la planificación de procesos y acciones los cuales deben concentrarse en

asegurar el desarrollo de las habilidades y capacidades de los estudiantes, de acuerdo a las necesidades económicas, sociales y de sustentabilidad de la región y el país.

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO

Plan de Mejoramiento Educativo de la Escuela 368 “Manuel SegoviaMontenegro”, de la Comuna Lampa, Provincia de Chabuco,Región Metropolitana

NOMBRE DEL ALUMNO	Claudia carolina Tobar Miranda
NOMBRE DEL PROFESOR GUÍA	Rocio Riffo

INSTITUCION DONDE SE IMPLEMENTARÁ EL PROYECTO			
Nombre de la Institución Educativa	Nombre del Director	Dirección	Comuna
Escuela 368 “Manuel Segovia Montenegro”	Juan Carlos Banda Herrera	Eva Villagra Leiva	Lampa

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	
7	Directivos
57	Docentes
46	Asistentes
9	Auxiliares
14	Apoyo aula
1052	Matrícula
2	Fonoaudiologo
2	Secretarias
1	Apoyo administrativo
1	ENC CRA
9	Inspectora
2	Psicólogo
1	Asistente social
1	Soporte informática
1	Enfermera
10	Profesores PIE
32	Aulas clase
1	Biblioteca recurso CRA
1	Biblioteca
3	Salas PIE
3	Baños funcionarios
6	Baños estudiantes
1	Comedor profesores
1	Comedor asistentes
1	Unidad técnica
1	Dirección
1	Inspectoría
1	Sala enfermería
1	Sala convivencia escolar
1	Laboratorio enlaces
1	Laboratorio ciencia

MARCO CONTEXTUAL

II.I. Reseña Histórica del Establecimiento

El origen de la escuela Manuel Segovia Montenegro puede ser ubicado en el año 1847, fecha cuando la escuela fue constituida a través del decreto N° 119 del 4 de mayo. De esa manera se creó en aquella época la única escuela de primeras letras en un villoro rural de Lampa. Mas adelante, el 7 de julio de 1920, por documento N° 4168, se crea una escuela nocturna para adultos que empieza a funcionar en las instalaciones de la Escuela Elemental Urbana de Hombres N° 183 de Lampa. En este caso las labores de dirección estuvieron a cargo de Don Misael Chamorro, el cual fue preceptor de la misma escuela (Profesores de Lampa, 2010).

Para ese entonces, la institución que funcionaba en el horario diurno seguía llevando el nombre de “Escuela de Hombres de 2da Clase N° 183” y era dirigida por don José Luis Becerra y Gonzalez. Además contaba como supervisor con Don Marco Castillo y poseía una matrícula de 117 alumnos, los cuales estaban distribuidos según su nivel de aprendizaje en cursos de 1° a 4° grado (Profesores de Lampa, 2010).

Según los registros de la institución, durante el año 1928 el personal docente de esta escuela estaba compuesto por Don Manuel Segovia Montenegro, Don Zenobio Zambrano Villegas y Don Edecio Torres Ormeño. Estos funcionarios atendían los cursos de 1° a 4° grado; sin embargo, ya en esta etapa Don Manuel Segovia introdujo la idea de darle una orientación práctica a la educación. A partir del citado año, el profesor Segovia replantea los fines y visión de la escuela, introduciendo cambios dirigidos a vincular la práctica pedagógica con el entorno rural, es decir, empezó a relacionar la enseñanza en el aula con las actividades agrícolas, propias de la región, que formaban parte del quehacer de los alumnos (Profesores de Lampa, 2010).

Años mas tarde la escuela cambió de número y categoría, denominándose Escuela N° 158. Ya hacia el año 1981 incluye otros cursos del ciclo escolar, pasando a ofrecer atención en los grados de 1° a 8° y se le asigna el N° 368. Valga mencionar que en el año 1967 la escuela pasó a ser mixta y en 1971 se anexó el liceo 12, lo que les

condujo a abrir cursos de 1º y 2º medio. Todos estos cambios y la ampliación de la oferta académica llevó a la conformación del actual Complejo Educacional Lampa (Profesores de Lampa, 2010).

El cambio de nombre del recinto se realizó el 20 de marzo de 1987. Para la citada fecha, por decreto N° 59, la unidad educativa pasa a denominarse Manuel Segovia Montenegro en honor a la destacada labor de este docente, el cual permaneció en labores por un periodo de 50 años, como maestro del recinto y luego como su director. Hoy la escuela atiende a 1.570 alumnos de pre-básica, básica y educación de adultos (Profesores de Lampa, 2010).

II.II. Antecedentes Geográficos

La escuela Escuela 368 “Manuel Segovia Montenegro” se encuentra ubicada en el sector Pedro Aguirre Cerda 1002, Lampa, Región Metropolitana, Chile.



Google Maps (2023)

II.III. Datos de la Escuela Manuel Segovia Montenegro

Nombre:	ESCUELA MANUEL SEGOVIA MONTENEGRO
RBD (con DV):	0162020
Grupo Socio Económico	Medio Bajo
Dirección:	Pedro Aguirre cerda 1002
Teléfonos:	0228421005 / 9 88604593
E-mail:	escuelamanuelsegovia@gmail.com

II.IV. Visión del Establecimiento educativo

La Escuela “Manuel Segovia Montenegro” posee dentro de su población estudiantil una gran diversidad cultural, asimismo el nivel económico es precario, por ello quiere llegar a ser una institución que entregue siempre, una educación de calidad, con equidad y pertinente a los requerimientos de la sociedad actual, lo que permitirá sus alumnos continuar sus estudios superiores, todo ello con un espíritu crítico y constructivo, por lo que tiene como visión *educar niños, niñas, jóvenes y adultos con pensamiento crítico, vistos como seres únicos y singulares, capaces de desarrollar habilidades que le permitan desenvolverse en sociedad y ser felices.*

II.V. Misión del Establecimiento

En cuanto a la misión la Escuela “Manuel Segovia Montenegro” procura que sus estudiantes obtengan una educación integral y de calidad, que permita el desarrollo de aprendizajes fundamentales en los aspectos socio afectivos, cognitivos. También, procura que los estudiantes se formen en valores del respeto, solidaridad y responsabilidad. Por lo que la misión consiste en fortalecer la comunidad educativa

inclusiva que promueve el deporte y la vida sana considerando sus potencialidades, desarrollando el arte y la creatividad, a través del pensamiento crítico, reflexivo y el desarrollo socio-afectivo.

II.VI. Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional es un elemento fundamental para determinar aquellos factores que entorpecen el proceso de enseñanza aprendizaje. Las instituciones realizan este diagnóstico para conocer los cambios que se deben implementar para lograr los objetivos propuestos, además de comprometer a los actores que deben realizarlos. Es por ello, que los estudios procuran combinar todas las fuerzas que rigen el cambio en educación, sobre todo donde se destaca el papel que tienen los individuos y las instituciones en que actúan, así como el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (Fullan, 2002).

Al iniciar el diagnóstico institucional de cualquier recinto académico se vislumbra un proceso de reflexión y análisis el cual tiene por objetivo identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora de la gestión escolar y de la enseñanza y aprendizaje en el aula de un establecimiento educacional (Directores que Hacen Escuela y Lista, 2015). Es a partir de las necesidades detectadas que se procura trabajar en un plan de acción que se oriente a mejorarlos resultados y procesos. Dicho plan de acción se le conoce como Plan de Mejoramiento Educativo.

En este sentido, para aplicar los procesos de mejoras es necesario en primera instancia analizar y seleccionar todos aquellos aspectos que requieren mejorar. Por ello, la etapa de diagnóstico resulta fundamental para sumergirse en las causas de lo que se busca mejorar. Los individuos que realizan el diagnóstico debe conocer el por qué las cosas no funcionan como se desea, puesto que permitirá acertar al momento de diseñar el proyecto de mejora.

En el caso que nos ocupa, la escuela Escuela 368 “Manuel Segovia Montenegro”, de la Comuna Lampa, Provincia de Chacabuco, Región Metropolitana, presenta problemática en su normativa de convivencia. El Director ha detectado que en el recinto

educativo la comunidad presenta problemas de discriminación y convivencia, lo que acarrea mal desempeño tanto de la praxis educativa así como el rendimiento de los estudiantes. Para ello es necesario, en primera instancia revisar la normativa vigente que tiene no solo la institución, la cual parte de la emitida por el ministerio. Esta situación ha llevado a preocuparse por mejorar las prácticas comunicativas y de liderazgo en la institución.

En la escuela se plantean dos situaciones. La primera consiste en decidir cuáles aspectos se deben tratar primero, para ello se requiere un diagnóstico, ya que esto va a permitir analizar la escuela de manera integral. Dicho diagnóstico permitirá identificar todos aquellos problemas y priorizar aquellos que sean más importantes y de esta manera poder conocer qué los causa. Por lo que se debe preguntar qué elementos de la escuela causan la dificultad y podrían mejorarse.

La otra situación que se plantea en la institución y que deriva de la anterior es el bajo rendimiento que presentan los estudiantes. Al no estar en un ambiente poco amigable, los estudiantes suelen no asistir o simplemente abandonar los estudios. Es por ello, necesario realizar un diagnóstico que permita recoger toda la información sobre las condiciones, procesos y resultados que son necesarios para alcanzar los objetivos de la escuela en cuanto a calidad educativa.

El proyecto de mejora que se apunta en este debe responder a las causas de los problemas y no a otros factores. Por lo que el diagnóstico, no solo podrá brindar información fundamental para luego evaluar las mejoras. La información que en principio se describe será el punto de partida que luego servirá para comparar con la situación de llegada.

En este sentido, el diagnóstico que se precisa a continuación requiere en primera instancia analizar la situación general de la escuela, lo que implica conocer las condiciones y las prácticas institucionales vinculadas al aprendizaje. En segunda instancia, tener los objetivos que se quiere lograr, es decir evaluar lo que se quiere y lo que se tiene. En tercera instancia, se deben definir los problemas institucionales que explican la distancia entre la situación actual y la deseada.

II.VII. Autoevaluación Institucional

La autoevaluación que se precisó en la Escuela 368 “Manuel Stgovia Montenegro, de la Comuna Lampa, Provincia de Chabuco de la región Metropolitana atendió a una serie de dimensiones que se precisaron durante el diagnóstico. Además, de atender a los programas educativos de mejoramiento que se han desarrollado desde el Ministerio de Educación. Esta autoevaluación para una mayor practicidad y recolección de la información se materializó en una matriz FODA como se verá a continuación. En esta matriz se encuentra reflejada todas las fortalezas, debilidades y las necesidades de mejoramiento.

II.VIII. Fortalezas y Debilidades. Análisis.

II.VIII.I. Registro de Fortalezas y Debilidades de los procesos institucionales

Áreas de proceso y resultados	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none">• Los docentes planifican sus contenidos programáticos anualmente, así como los y diseños de aula para su labor educacional.• Existen tutorías de apoyo para los estudiantes que los necesiten.• Se han implementado salidas pedagógicas para apoyar las diferentes formas de aprendizajes.• Los directivos y docentes se mantienen en constante comunicación, en espacios	<ul style="list-style-type: none">• Hace falta procedimientos para monitorear y evaluar la ejecución de los procesos pedagógico y curricular del Plan de Mejoramiento.• En la escuela faltan estrategias para monitorear y mejorar los logros curriculares de aprendizaje de las distintas asignaturas.• Faltan indicadores estándar de evaluación para trabajos de investigación, experimentales y salidas pedagógicas.

	<p>apropiados para planificar estrategias pedagógicas de mejoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben crear y mantener los tiempos y espacios para los trabajos de reflexión y la creación de estrategia pedagógicas.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación la realizan los profesores en forma conjunta, con la participación de todos los departamentos. • Se establecen coordinaciones académicas y horas relevantes para el trabajo educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falla en la comunicación. Esta no se precisa de manera oportuna y pertinente entre los distintos actores educativos • No hay una actualización del Reglamento de Evaluación, Proyecto Institucional y Reglamento Interno.
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • A los estudiantes se les incentiva a participar en todas las actividades deportivas, académicas curriculares y extracurriculares. Con el objetivo de lograr mayor comunicación e integración entre las diferentes etnias y nacionalidades. • Cada logro es premiado, bien sea académico o deportivo, ello con el objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una falta de compromiso y participación por parte de la mayoría de los padres y apoderados, hecho que se observa en las reuniones de cursos y citaciones particulares. • Además, se observa que que no hay un sentido de pertenencia e identidad en la región.

	<p>de incentivar a los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La participación de los padres y apoderados, así como de los docentes, asistente de la educación, directivos permite una mayor comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta un plan de creación y análisis de evaluación de desempeño. • Aunque existe el manual de convivencia este debe ser actualizado. • Falta coordinación para la implementación de mecanismos que permitan la socialización e información del PME. • Se debe actualizar el reglamento de convivencia según los nuevos problemas sociales internos y externos.
<p>Gestión de Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El capital humano que se encuentra en la escuela cuenta con los saberes y conocimiento requerido para atender a la población estudiantil. • Se realiza una auditoría pública anual sobre usos de los recursos. • Existe administración delegada de recursos financieros para necesidades básicas, gestión rápida y eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta un proyecto de retención de buenos estudiantes. • Falta materiales para realizar experimentos en los laboratorios de Ciencias y uso de Internet junto a software didáctico en el laboratorio de computación.

	<ul style="list-style-type: none">• La participación en el PME, permite generar recursos para realizar una mejor gestión educativa.	
--	---	--

II.VIII.II. Conclusiones de las fortalezas y debilidades que permiten identificar las necesidades del mejoramiento a abordar en el PME

<p>Áreas de proceso y resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se observa la creación de programas para el mejoramiento de las actividades estudiantiles, así como la progresión de talleres pedagógicos son necesarios para observar los logros.
<p>Gestión Pedagógica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben implementar mejoras en las evaluaciones pedagógicas, sobre todo aquellas que tienen que ver con lo referente a los trabajos de investigación o trabajos complementarios al aula. • Aunque ya existe un método para evaluar los logros, aun a sí de debe crear, monitorear, registrar y evaluar los logros pedagógicos juntos y con ello los aprendizaje curriculares en las distintas asignaturas. • Se debe lograr tener más laboratorios de informática y ciencias. • Se deben buscar las estrategias pertinentes para mejorar los tiempos y espacios de las tutorías para entregar un servicio de calidad con el fin de mejorar los logros académicos. • Se debe continuar con el reconocimiento de los logros de los estudiantes, creando un espacio y tiempo para que ellos muestren dichos logros a la comunidad educativa.
<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para alcanzar el éxito se debe tener un liderazgo basado en el en la horizontalidad de parte de la dirección. Ello se debe lograr mediante la participación a parte iguales de las distintas coordinaciones y sectores de la comunidad educativa que permita crear, mantener y mejorar estrategias. • Se deben mantener las evaluaciones externas para conocer la realidad de los aprendizaje de los estudiantes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben crear espacios para la socialización, der acuerdo al Manual de Convivencia.

<p>Convivencia Escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • También se debe monitorear, registrar y evaluar los Reglamentos de Convivencia Escolar, así como de Evaluación a nivel de los estudiantiles como profesionales. • La participación es fundamental, por lo que se deben hacer reuniones de coordinaciones, PME y revisar tanto los logros profesionales como estudiantiles ante la comunidad educativa. • Se debe buscar estrategias para mejorar la participación de los apoderados y padres a los distintos eventos. • Se debe dar los espacios y tiempo para la buena convivencia y la diversidad de grupos sociales: étnico, extranjeros, de género, etc. para que se integren a la comunidad educativa.
<p>Gestión de Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben crear talleres académicos y/o hacer participar a los estudiantes en concurso externos que permitan motivarlos a superarse. • Generar y participar en proyectos educativos que permitan acceder a recursos económicos para crear o mantener talleres (musicales, deportivos, salidas pedagógicas, etc.,) que motive a los estudiantes. • Mostrar los logros de la comunidad estudiantil a la comunidad educativa
<p>Resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se concluye que se debe realizar Jornadas de reflexión sobre los índices de aprobación, reprobación, retiro escolar junto a resultados de logros de las asignaturas y pruebas externas, los niveles de tolerancia y participación de la comunidad educativa. • Se debe determinar la visión pedagógica y el tipo de alumno que el establecimiento quiere formar. • Contar con herramientas que permitan acoger la diversidad. • Establecer criterios para priorizar y facilitar la toma de decisiones en la gestión del liceo, de acuerdo a la orientación del proyecto. • Crear los reglamentos necesarios para el funcionamiento del establecimiento. • Desarrollar la identidad y cultura institucional integrando a cada uno de los actores.

II.VIII.III. Plan de Mejoramiento Educativo. Cuadro resumen

El plan de Mejoramiento Educativo que se sigue la Escuela 368 “Manuel Segovia Montenegro”, de la Comuna Lampa, Provincia de Chabuco de la región Metropolitana de Chile se resume en el siguiente cuadro y que fue desarrollado en la matriz FODA, en el apartado anterior..

Dimensiones	Subdimensiones
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none">* Gestión Curricular* Enseñanza y aprendizaje en el aula* Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">* Liderazgo del sostenedor* Liderazgo del director* Planificación y gestión de resultados
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none">* Formación* Convivencia escolar* Participación y vida democrática
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none">* Gestión del personal* Gestión de los resultados financieros* Gestión de los recursos educativos

Bibliografía

- Acosta, C. (2011). Diagnóstico Clima Organizacional Colegio Gran Bretaña, Concepción. Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. <https://silo.tips/download/diagnostico-clima-organizacional-colegio-gran-bretaa-concepcion>
- Aguilera García, M. y Valdés Céspedes, L.M. (2013). Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento. Institución Educativa: Santiago de Chile, Chile. <https://www.uncervantes.cl/wp-content/uploads/2020/10/Diagnostico-Institucional-y-Plan-de-Mejoramiento-Educativo-Escuela-El-Oriente-Mar%C3%ADa-Aguilera-y-Luz-Vald%C3%A9s.pdf>
- Albornoz Duarte, M. (2015). PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO. Escuela las Colonias de Paine. Santiago de Chile, Chile. <https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/7842>
- Bembibre, C. (2009). Gerencia. Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/negocios/gerencia.php>
- Bolívar, A. (2014). La autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora de la escuela como Comunidad de Aprendizaje Profesional. https://www.researchgate.net/publication/281898047_La_autoevaluacion_en_la_construccionde_capacidades_de_mejora_de_la_escuela_como_Comunidad_de_Aprendizaje_Profesional
- Bolívar, A. (2019). Marco español para la dirección escolar e identidad profesional: Contexto, desarrollo e implicaciones. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27(114). Doi: <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4544>.
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas Consideraciones Teóricas sobre el Liderazgo Transformacional. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. ISSN 1317-0570. 15(2): 165 – 177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Companys, R. (1989). Planificación y programación de la producción. Barcelona: Marcombo.

- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración. (7a ed.). México: McGraw-Hill.
- Darromán, S. y Velázquez, L. (2011). El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas. En Observatorio de la Economía Latinoamericana, No 145, 2011. Texto completo en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011>
- Decreto 59 Exento (1987). Denomina a Manuel Segovia Montenegro a la escuela básica nro. 368 de la Comuna de Lampa. https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=13302
- Directores que Hacen Escuela y Lista, E. (2015). 'Por dónde empezar'. El diagnóstico institucional. OEI, Buenos Aires. <https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-El-diagnostico-institucional.pdf>
- Dussán, M. E., & Valderrama, A. A. (2020). Autoevaluación institucional desde las voces de los sujetos. 33–49. <https://journalusco.edu.co/index.php/paca/article/view/2877/4042>
- Escuela 368 “Manuel Segovia Montenegro” (2023). Reglamento Interno. Manual de Convivencia Escolar, año escolar 2023. <https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/10420/ReglamentodeConvivencia10420.pdf>
- Fullan, M. (2002). Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro.
- Gallardo Morales, B. y Olgún Arancibia, S. (s/f). Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento. Institución Educativa: ESCUELA JOHN F. KENNEDY SAN FELIPE. Santiago de Chile, Chile. <https://www.uncervantes.cl/wp-content/uploads/2019/06/Diagnostico-institucional-y-plan-de-mejoramiento-educativo-Escuela-John-F.-Kennedy-Beatriz-Gallardo-M.-Silvia-Olgu%C3%ADn-A..pdf>
- Gitman, J. (2006). Fundamentos de Administración. México: Harper & Row Latinoamericana.
- Gonzales, C. y Valenzuela, D. (2012). Manual de gestión empresarial. Perú: Magygraf.

Ley de Chile. <https://www.leychile.cl/N?i=144586&f=1987-04-13>

Ministerio de Educación (2017).
<https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/10420/ReglamentodeConvivencia10420.pdf>

Ministerio de Educación (2017). Plan de Mejoramiento Educativo.
https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_chile_0650.pdf

fMinisterio de Educación (2017).
<https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/10420/ReglamentodeConvivencia10420.pdf>

Orientaciones PME 2023. <https://www.comunidadescolar.cl/orientaciones-pme-2023>

Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégico. Ciudad Federal. México. McGraw Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.

Pallares, M. y Rodríguez, K. (2017). Liderazgo Transformacional: Estrategia para Mejorar la Práctica Docente en el Aula. Trabajo de grado presentado para obtener el título de Magister en Educación. Universidad de la Costa CUC, Facultad de Humanidades. <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/95/19589946-26761639.pdf;jsessionid=5BA323925FB92B1025DFDF4C799EAE2C?sequence=1>

Pardo, A. (2014). Diseño de estrategia y sistema de control para la Delegación Chillán de Prosegur. Trabajo de maestría. Universidad del Bío-Bío.

Prieto, J. (2011). Gestión estratégica organizacional. Bogotá. Colombia: Ecoe ediciones.

Profesores de Lampa (2 de octubre de 2010). *Manuel Segovia Montenegro, su historia*. <http://docentesdelampa.blogspot.com/2010/10/manuel-segovia-montenegro-su-historia.html>

Sánchez, J. (2008). Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN. 47(9), 34- 45.

Siliceo, L., y Casares, F. (2005). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Mexico. Editorial Mc Graw Hill.
https://www.academia.edu/24224498/LIDERAZGO_VALORES_Y_CULTURA_ORGANIZACIONAL

- Sorbarzo Araya, L. K. (2015). PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO. Escuela de Párvulos y Lenguaje Enanitos. Santiago de Chile, Chile.
<https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/15105>
- UNICEF. (2016). Autoevaluación de Escuelas de Nivel Inicial.
<https://www.unicef.org/argentina/media/506/file/IACE-inicial.pdf>
- Villalonga, O. (2013). Rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/7551>
- Wesstein, J., Gonzalo Muñoz, G., Sembler, M. y Marfán, J. (2019). Una Década de Investigación Empírica sobre el Liderazgo Educativo en Chile. Una Revisión Sistemática de los Artículos Publicados en Revistas Indexadas (2008-2019). *Calidad en la Educación* No 51, diciembre 2019. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/338202267_Una_decada_de_investigacion_empirica_sobre_el_liderazgo_educativo_en_Chile_Una_revision_sistemica_de_los_articulos_publicados_en_revistas_indexadas_2008-2019