



**Trabajo Final para Obtener el grado de Magister Profesional en
Educación Mención Gestión de Calidad.**

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DEL COLEGIO MAESTRA ELSA SANTIBAÑEZ, DE LA
COMUNA DE LA FLORIDA, REGIÓN METROPOLITANA.**

Nombre del candidato a magíster: Ariella Fuentes Navarro.

Nombre del tutor disciplinar: Amely Vivas Escalante.

Nombre del tutor metodológico: Roció Riffo San Martín.

Mayo, 2023

1. Índice

- Portada 1
- Índice. 2
- Resumen3 al 4
- Introducción5 al 6
- Marco teórico7 al 16
- Marco contextual17 al 25
- Diagnostico institucional26 al 29
- Análisis de resultados30 al 31
- Plan de mejoramiento32 al 39
- Bibliografía40 al 43

2. RESUMEN

Esta investigación fue realizada en el colegio Maestra Elsa Santibáñez, ubicado en la comuna de la Florida en la región Metropolitana. Los datos presentados fueron recogidos desde el diagnóstico institucional por medio de un análisis FODA (**Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza**). El objetivo general de esta investigación es demostrar la importancia del fortalecimiento del Liderazgo de la Gestión Directiva y el Clima de Convivencia Escolar, en la unidad educativa y en el cumplimiento de los Objetivos en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Esta investigación es debido, a que no existe una cultura de trabajo colaborativo entre los profesionales de la Educación.

Para realizar esta investigación se enfoca en las áreas de gestión: Liderazgo y Convivencia Escolar, cómo estas dos dimensiones inciden en el cumplimiento efectivo de los lineamientos establecidos en el PEI que conduzcan al desarrollo de los objetivos que apuntan al fortalecimiento del trabajo colaborativo en buscar un ambiente óptimo para toda la comunidad escolar.

La metodología que se proponen son las siguientes:

- Implementar prácticas pedagógicas efectivas y colaborativas entre docentes, para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes mediante un sistema de monitoreo del rendimiento de éstos.
- Consolidar la importancia de un buen liderazgo, que sistematice los resultados relevantes del establecimiento, para tomar decisiones efectivas.
- Desarrollar integralmente a los estudiantes, brindando un clima escolar positivo que promueva la participación de todos los actores de la Comunidad Educativa.

De acuerdo con la revisión y análisis de diversas investigaciones bibliográficas, se planteó el Liderazgo, como la principal competencia para lograr los resultados esperados. Se constituye como el segundo factor más incidente en los resultados de aprendizaje la importancia de un ambiente de convivencia escolar propicio para el logro de metas institucionales.

Se propone mayor énfasis en la corrección de las debilidades detectadas a través de la aplicación del análisis FODA, se presenta propuestas de trabajo para el cumplimiento del PME en las dimensiones de Liderazgo y Convivencia escolar con mayores propuestas de mejoramiento.

3. INTRODUCCIÓN

El Plan de Mejoramiento Educativo se define como política pública del estado de Chile que establece los lineamientos de mejoramiento de acuerdo con las necesidades de cada unidad educativa, buscando estrechar la brecha de los resultados académicos entre los sectores de mayores recursos versus los más vulnerables. Esta Política se basa en cuatro dimensiones: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de recursos. Este trabajo muestra el PME del colegio Maestra Elsa Santibáñez de la comuna de la Florida, que cuenta con un Índice de Vulnerabilidad Escolar de un 78 %; aún con este índice alto de Vulnerabilidad se espera entregar y gestionar de manera óptima el financiamiento para una educación de calidad.

De acuerdo con la revisión y análisis de diversas investigaciones bibliográficas. Para ejecutar esta investigación se focalizo en las áreas de gestión, tales como: Liderazgo y Convivencia Escolar, de cómo estas dos dimensiones inciden en el cumplimiento efectivo de los lineamientos establecidos en el PEI que conduzcan al desarrollo de los objetivos que apuntan al fortalecimiento del trabajo colaborativo en busca de un ambiente óptimo para toda la comunidad escolar.

Por consiguiente, el plan de mejoramiento se detecta a través del análisis en base a los resultados de las evaluaciones SIMCE y cobertura nacional, en la cual la Agencia de Calidad de la Educación catalogó al establecimiento en un NIVEL MEDIO. Es por eso que se proponen diferentes objetivos estratégicos para dar cumplimiento a las metas propuestas en el PME. Que lleva a la reflexión de los nudos críticos que tiene la comunidad educativa, es por eso que se da énfasis en las dimensiones antes mencionadas según la normativa vigente.

El trabajo está basado a partir de la información bibliográfica en el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que los llevara a influenciar a otros a largo plazo, es decir, la forma de emplear un liderazgo pedagógico (Covey, Stephen, 1998). En documento redactado por (Sierra, 2016; p 113).

Contradicciones propias del marco normativo de convivencia escolar donde con vive lo punitivo y lo formativo (Carrasco, López y Estay).

El trabajo sugiere una serie de estrategias plasmadas en el PME que aporten a mejorar las gestiones institucionales, para lograr mejores resultados académicos, eficacias y eficiencias internas en la institución.

4. MARCO TEÓRICO

Concepto de Liderazgo:

Para pensar en el concepto de liderazgo en cierta medida debemos relacionar con las personas que han cambiado la historia y que han dejado un legado. Estas demuestran las cualidades que tienen las personas como seres humanos, de carácter extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel mundial.

De acuerdo con lo planteado por Covey (1998), en el documento redactado por (Sierra, 2016; p 113) nos plantea que “el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo.” Es decir, que la forma de emplear un liderazgo pedagógico, y también comprender que debemos enfocarnos en tiempos difíciles, y cuando una institución necesita mejorar todo lo que sea necesario para catalogarse como un colegio de excelencia académica. Por lo tanto, el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.

Por eso es importante responder a la importancia del líder, como un ser humano ético que se desempeña en una organización educativa, en cualquier nivel de formación.

Ante la creciente demanda de mejoras en la práctica del liderazgo directivo, desde 2014, se ha establecido una política para directivos escolares con el objetivo de “instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo” (MINEDUC, 2018, p 18).

Bajo ese mismo concepto, la frase del concepto, de acuerdo con lo planteado por MINEDUC (2018, p 2) que dice que el concepto de “liderazgo puede ser entendido en términos de influencia. Así, se trataría de la capacidad de influir en ¿otros, provocando un cambio en su manera de pensar o actuar, ya sea de manera directa (en encuentros cara a cara) o indirecta (generando las condiciones para promover el cambio) (Robinson et al, 2009). De acuerdo con Leithwood et al. (2006) el liderazgo consiste en establecer objetivos para la organización que cuenten con un respaldo amplio, y realizar las acciones que sean necesarias para poder darles cumplimiento. El liderazgo educativo, en tanto, sería aquel que influye en otros para que realicen acciones que se espera resulten en un mejoramiento de los resultados escolares en los estudiantes (Robinson et al, 2009)”.

El liderazgo educativo se define como “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20, en MINEDUC 2016) y se reconoce como la práctica del mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015). Desde esta perspectiva de “práctica”, el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada.

En esta línea, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), plantea que un liderazgo efectivo presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. De esta forma, el liderazgo efectivo se caracteriza por ser situacional y contingente. El MBDLE señala que liderazgo escolar se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que “El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.” (Mineduc, 2015, p. 34).

CONCEPTO DE CONVIVENCIA ESCOLAR:

Convivir en la escuela es una experiencia de aprendizaje, ya que la escuela y el liceo son el lugar en el que se aprende a convivir con otros y otras fuera del espacio familiar. Por ello, el que existan buenos climas de convivencia no solo mejora los aprendizajes, sino que desarrolla en todos los actores de la comunidad educativa la capacidad de vivir y participar en comunidad. La convivencia es, por tanto, un aprendizaje para la vida.

Dada la importancia de la convivencia, en cada establecimiento educacional existe un Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, que regula las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, contempla las medidas pedagógicas y los protocolos de actuación ante situaciones de conflicto. Este Plan es elaborado con la participación del Consejo Escolar, y es implementado en conjunto con el encargado de Convivencia Escolar que es acompañado y asesorado por un equipo de gestión de la Convivencia Escolar.

Según la definición dada por el Ministerio de Educación (2019), nos dice que la convivencia escolar es el conjunto de las interacciones y relaciones que se producen entre todos los actores de la comunidad (estudiantes, docentes, asistentes de la educación, directivos, padres, madres y apoderados y sostenedor), abarcando no solo aquellas entre individuos, sino también las que se producen entre los grupos, equipos, cursos y organizaciones internas que forman parte de la institución. Incluye también la relación de la comunidad escolar con las organizaciones del entorno en el que se encuentra inserta.

De acuerdo con esta definición considera todas las relaciones, incluyendo aquellas formales e informales, intencionadas y espontáneas, oficiales y no oficiales. Refiere a aquellos modos de convivir que se quieren promover en el contexto educativo (trato respetuoso, relaciones inclusivas, resolución dialogada y pacífica de conflictos, participación democrática y colaborativa) y también aquellas formas de convivencia que se quieren evitar (violencia, acoso, agresión, discriminación). Todos los hechos sociales que son parte de las relaciones humanas constituyen modos de relación que los miembros de la comunidad ponen en acción en la vida diaria de los establecimientos educacionales. (MINEDUC, 2019)

En definitiva, todos los miembros o actores de la comunidad son sujetos de derechos. Sin embargo, desde el punto de vista de la convivencia escolar, la relación que se establece entre ellos es asimétrica, al menos respecto a los siguientes parámetros tienen distintos roles y responsabilidades; se encuentran en distintas etapas del desarrollo (los estudiantes se encuentran en una etapa diferente a los adultos, lo que implica que es el deber de orientarlos y acompañarlos en los procesos de autonomía y autodeterminación); tienen distintos estatutos jurídicos (niños y jóvenes tienen un estatuto diferenciado ante la ley) (MINEDUC, 2019)

En consecuencia, todos los conceptos dados por esta definición de clima y convivencia escolar son de carácter amplio, considerando su extensión en los diferentes contenidos.

4.2.1 PRINCIPALES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR:

Según lo planteado en el siguiente documento de los autores (Fierro y Evans, 2019, p 3) plantean dos enfoques principales referidos al estudio del clima escolar dentro de nuestras escuelas. Este enfoque contempla:

- a) investigaciones sobre clima escolar (o “clima de convivencia”), “problemas de convivencia” y de violencia escolar, a través del registro de conductas disruptivas y de acoso entre estudiantes, factores de riesgo, tipologías relativas a formas de maltrato entre estudiantes, perfiles, presencia por género, por antecedentes de diverso tipo, entre otros.
- b) Investigaciones orientadas a identificar factores asociados a la disminución de riesgo de violencia en escuelas, mediante el estudio de distintos aspectos de la convivencia escolar o bien, reportan resultados de programas de intervención psico-educativa que exploran estrategias diversas para prevenir la violencia escolar.

4.2.2 CONVIVENCIA COMO DESARROLLO MORAL Y FORMACIÓN EN VALORES

Por lo que toca a los estudiosos del Desarrollo Moral y la Formación en Valores, la convivencia desplaza la discusión del plano ideológico implicado en las distintas corrientes teóricas -educación para el carácter, desarrollo del juicio moral, clarificación de valores, desarrollo socio-moral-, hacia una perspectiva colectiva y no individual, basada en valores practicados y trayendo a la discusión, además, las dinámicas institucionalizadas como objeto de revisión. Esto permite trascender la mirada sobre los sujetos como individuos aislados, sus desempeños y sus déficits personales, en favor de una visión comprehensiva sobre la vida escolar y el orden moral que promueve. (Fierro y Evans, 2019)

Finalmente, abordando la misma problemática expuesta anteriormente en relación al término de convivencia escolar, Carbajal (2016) propone un análisis del concepto de convivencia escolar desde la perspectiva de la justicia social -adaptada a la educación- que supere algunas de las contradicciones más importantes que se observan en su abordaje y, a la vez, dé congruencia a los elementos centrales que destacan distintos enfoques teóricos desde la cual se ha abordado. Con base en este planteamiento, Carbajal (2016; 2018) desarrolla un “Modelo de Educación para Convivencia Democrática en las Aulas”, en el cual propone tres dimensiones pedagógicas para su análisis: a) inclusión: reconocimiento de la diversidad de identidades y capacidades de los alumnos, construcción de comunidad, así como la implementación de un currículo culturalmente relevante; b) equidad: redistribución equitativa del acceso al logro académico; y c) participación y manejo dialógico de conflictos: representación de la voz de los estudiantes en asuntos que les conciernen, desarrollo de habilidades y autonomía en los procedimientos de resolución de conflictos, y deliberación sobre conflictos sociales.

4.2.3 LIDERAZGO Y CONVIVENCIA ESCOLAR EN CHILE

La literatura nacional que vincula la convivencia escolar con el liderazgo es escasa, más aún estudios que reporten prácticas o acciones implementadas por equipos directivos para fortalecer esta dimensión de la vida escolar. Las prácticas que los equipos directivos han desplegado en convivencia escolar responden a una traducción de la política pública entendida como una especie de checklist con un enfoque normativo sobre lo que se debe y no se debe hacer en los establecimientos (Llaña, 2008). Esto ha llevado a que los equipos gestionen la convivencia desde una lógica verticalista, tomando decisiones sin integrar la voz de diversos actores (López, Díaz & Carrasco, 2015; Muñoz, Becerra & Riquelme, 2017).

En esta línea, algunos investigadores observan un abordaje adultocéntrico y heteronormativo de la convivencia escolar por parte de los equipos directivos, limitando la participación auténtica de distintos actores, especialmente de los estudiantes, “rutinizando” el proceso de convivencia como un trámite o indicador a cumplir (Ascorra, López & Urbina, 2016). Esta falta de participación estudiantil se podría explicar por la tendencia de los equipos directivos a negativizar el medio sociocultural al que pertenecen los estudiantes, denotando una perspectiva de déficit sobre los factores contextuales, disminuyendo las posibilidades de considerar la voz de estos (López, 2015). Lo anterior es coherente con los resultados expuestos por Ascorra, López, Núñez et al. (2016), en que los estudiantes de escuelas municipales, de niveles socioeconómicos más de privados, se sienten estigmatizados por variables académicas, de conducta y de procedencia familiar.

Los equipos directivos están compuestos por diversas personas, con historias y propósitos individuales, por lo que los significados y enfoques de convivencia entran en lucha dentro del mismo equipo (Cohen & Moffitt, 2009). En coherencia con este supuesto, Ascorra et al. (2018) indagaron sobre los significados atribuidos a convivencia escolar por escuelas urbanas; en el estudio se consideraron a profesores, equipos multidisciplinarios y equipos directivos. Los resultados se categorizaron principalmente en cuatro significados de convivencia escolar al interior de los establecimientos: médico, de rendición de cuentas, disciplinario y socioafectivo.

El significado médico aduce a “diagnosticar” y “normalizar” a los estudiantes. López (2015) enfatiza que los equipos directivos abordan la convivencia escolar desde la lógica del caso. En lo práctico significa identificar “estudiantes-problema” que poseen conductas disruptivas que afectan el clima de aprendizaje en la sala de clases, para luego brindar apoyos individualizados y restringidos a la dimensión psicosocial y médica.

La rendición de cuentas es el segundo significado de convivencia escolar, vinculado a cumplir con estándares o indicadores determinados por la política pública. De ahí que gran parte de la labor de los equipos directivos en convivencia escolar se reduzca a la elaboración y aplicación de manuales y protocolos para evitar potenciales problemas de violencia que puedan terminar en multas, castigos o denuncias.

Diversos estudios demuestran que la lógica de la estandarización, presionada por una alta rendición de cuentas, se explicaría en las contradicciones propias del marco normativo de la convivencia escolar donde convive lo “punitivo” y lo “formativo” (Carrasco, López & Estay, 2012; López, Ramírez, Valdés, Ascorra & Carrasco-Aguilar, 2018; Magendzo, Toledo & Gutiérrez, 2013). De aquí que los equipos directivos reciban mensajes ambivalentes que terminan por transformar la participación ciudadana o prevención de la violencia en indicadores de rendición de cuentas.

El tercer significado de convivencia escolar se refiere a lo disciplinario. Específicamente, este significado es comprendido como una forma de “controlar” el cuerpo e identidad de los estudiantes en relación con un comportamiento ideal o esperado. En los equipos directivos y líderes escolares esta función es ejercida, principalmente, por inspectores generales y encargados de convivencia (Cortez, Zoro & Aravena, 2019; Valenzuela, Ahumada, Rubilar, López & Urbina, 2018). Finalmente, el cuarto significado de convivencia escolar presente en los equipos directivos, multidisciplinarios y docentes se sitúa en la dimensión socioafectiva. A diferencia de los tres significados anteriores que se inscriben en la lógica de la estandarización e individualización, este se centra en el proceso formativo y el bienestar integral de distintos actores pertenecientes a la comunidad.

Cabe destacar otros dos significados expuestos por Ascorra et al. (2018) que no fueron mencionados por los actores que participaron en el estudio, uno de ellos es el de la convivencia vinculada a la participación y vida democrática, y otro en conexión a aspectos pedagógicos y metodológicos. Esto refuerza la idea de una aproximación reducida al ámbito del clima escolar en la convivencia, y la distancia de esta con lo pedagógico y formativo. Los resultados de este estudio dan cuenta de que en la cotidianidad de la comunidad escolar prevalecen integrados y/o superpuestos cuatro significados de convivencia escolar: médico, rendición de cuentas, disciplinar y socioemocional.

Este hallazgo enfatiza que los líderes escolares gestionan diversos significados al momento de abordar la convivencia, y que estos pueden ser reactivos, desarticulados, bajo el marco de una política pública que apunta en direcciones opuestas (punitivo y formativos), aumentando de este modo la ambivalencia en la gestión de la convivencia (Ascorra et al., 2018; López et al., 2014)

4.2.4 POLÍTICA PÚBLICA DE CONVIVENCIA ESCOLAR EN CHILE

La convivencia escolar es un concepto polisémico, difuso e híbrido (Fierro & Carbajal-Padilla, 2019). Diversos enfoques, incluso contrapuestos, han influenciado la conceptualización de convivencia dentro de la política pública nacional. Por ejemplo, se ha puesto a la convivencia escolar como sinónimo de clima, entendiéndose como resolución de conflictos, reducción de violencia o medidas para evitar el comportamiento disruptivo de los estudiantes; o también, como una oportunidad para construir relaciones democráticas y de confianza entre distintos actores (Ascorra et al., 2018; Fierro & Carbajal-Padilla, 2019; Onetto, 2003). Sin ir más lejos, la Ley de Violencia Escolar (Ley No 20.536/2011), vigente en la actualidad, define que se “entenderá por buena convivencia escolar la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes” (párrafo 3º, artículo 16 A).

Por otro lado, la reciente Política Nacional de Convivencia Escolar en Chile (PNCE, Ministerio de Educación [Mineduc], 2019) ha definido convivencia escolar como “el conjunto de las interacciones y relaciones que se producen entre todos los actores de la comunidad” (p. 9). Así, se entiende la convivencia escolar desde una perspectiva cotidiana y dinámica, y responde principalmente a procesos de interacción pedagógica que establecen modos de convivir y aprender de manera inclusiva, pacífica y democrática. Ambas conceptualizaciones ofrecen un margen ambiguo para los líderes escolares, quienes podrían ver cómo estas perspectivas entran en disputa y tensionan la realidad escolar y las propias decisiones que ellos deben tomar para abordar ciertas situaciones.

Se visualiza un avance en la actual Política Nacional de Convivencia Escolar, en comparación a documentos y orientaciones previas, puesto que se centra más en lo formativo y sistémico de la gestión de la convivencia escolar. Esta establece que la convivencia involucra dos ámbitos fundamentales: el sentido formativo y ético, y la consigna práctica de que los responsables y beneficiarios de la convivencia son todos los actores de la comunidad escolar.

A diferencia de las políticas y planes de convivencia escolar de años anteriores, como por ejemplo, “Conviviendo mejor en la escuela y en el liceo: Orientaciones para abordar la Convivencia Escolar en las Comunidades Educativas” (2011), “Prevención del bullying en la comunidad educativa” (2011) u “Orientaciones para elaboración y revisión de reglamentos de Convivencia Escolar” (2011), entre otros, se observa una conexión más explícita con la comprensión de la convivencia escolar desde un foco de aprendizaje. Por ejemplo, se indica que “la convivencia se enseña y se aprende, por tanto, es fundamental que las políticas públicas y planes de mejora consideren la necesidad de intencionar la enseñanza y el aprendizaje de los modos de convivir, no solo a nivel curricular, sino también en los distintos espacios y oportunidades que la comunidad educativa nos presenta” (Mineduc, 2019, p. 7).

En esta política se explicitan las principales acciones en convivencia escolar para los equipos directivos:

(1) Gestionar instancias de formación y reflexión sobre aspectos de la convivencia escolar en modalidad de talleres, capacitaciones, actividades extraescolares, entre otros.

(2) Apoyar la creación de ambientes de aprendizaje pedagógicos que refuercen una buena convivencia.

(3) Diseñar e implementar procedimientos, protocolos y prácticas para abordar situaciones concretas de la convivencia.

(4) Participar activamente de redes territoriales de convivencia escolar.

(5) Asegurar que la gestión promueva y modele las formas de interrelación declaradas en la PNCE y los proyectos educativos institucionales (PEI) de los establecimientos, entre otras. A partir de esto, se comprende que los equipos directivos son responsables y gestores de la convivencia escolar, situando su rol en asegurar las condiciones y lineamientos para que todos los actores de la comunidad escolar se involucren en generar mejores interrelaciones.

Diagnostico Institucional “Es la representación de la realidad del establecimiento educacional que se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las prácticas y procesos desarrollados (MINEDUC)”.

5. MARCO CONTEXTUAL

El colegio Maestra Elsa Santibáñez, de la comuna de la Florida, de la región metropolitana, con IVE de 78 %y con un total de 577 estudiantes que cursan de pre kínder a octavo año básico . El Nivel Socioeconómico de las familias que componen nuestro establecimiento educativo en general es medio bajo, presenta variables características que resultan incidentes en el proceso educativo de nuestro estudiantado, como por ejemplo, familias monoparentales, alto tráfico y consumo de sustancias ilícitas, vulneraciones sociales y privación de libertad en una parte de sus progenitores; a eso se le suma la baja escolaridad y falta de compromiso de las familias, ya que en un punto es imposible que se pueda acompañar en forma efectiva del proceso de aprendizaje de sus estudiantes.

El establecimiento es de carácter municipal en cuanto a su Sostenedor, se encuentra adscrito a la Ley SEP². Aun así, sus resultados en las pruebas de cobertura Nacional se encuentran nivel medio y descendidos, tanto por las explicaciones que subyacen en el párrafo anterior, y un clima profesional docente que se ha politizado en el último tiempo, lo cual ha afectado el buen trabajo colaborativo y generando un clima desfavorable para éste.

Los principios Proyecto Educativo Institucional orienta al quehacer educacional, el clima organizacional y de aprendizaje que la comunidad educativa potencia, propiciando el derecho a desarrollarse en un ambiente tolerante y respeto mutuo.

Principios:

- a) Responsabilidad Social: Educar para el futuro por ello estamos comprometidos con la calidad educativa; entregando, además, valores de respeto las diferencias e integrando a todos quienes deseen ser parte de nuestra comunidad.
- b) Valores y Competencias: Amor por la integración y respeto por la interacción personal, y el trabajo en equipo.

c) **Excelencia Académica:** Desarrollar al máximo las habilidades individuales para el logro de los aprendizajes y el resguardo de la autoestima de nuestros estudiantes. Se aspira al principio de aprendizaje al llegar a las Altas expectativas de la Unidad Educativa.

d) **Equidad:** Nuestra institución educativa promueve el Amor y Respeto entre todos quienes forman parte de nuestra comunidad, enseñando el bien común sobre los particulares, reconociendo y aceptando las diferencias de etnias, de género para desarrollar un conciencia y tolerancia de los valores democráticos.

e) **Formación Ciudadana:** Niños, niñas y jóvenes sean capaces de construir una sociedad basada en el respeto, la tolerancia, la transparencia, la cooperación y la libertad.

Los sellos que sustentan a la Misión y la Visión del Establecimiento los singularizan como valóricos en especiales; Respeto, esfuerzo y solidaridad y deportivos, destinado gran parte de la Jornada Escolar Completa en el desarrollo de estas actividades, como complemento en el Curriculum Escolar y como Sistema de Contención Emocional de nuestros educandos.

Estos valores mencionados se han enmarcado en el quehacer educativo, los cuales, a su vez, fueron escogidos por representantes de cada uno de los estamentos y acordes a la calidad de alumno que queremos formar.

VALORES Y COMPETENCIAS	
RESPECTO	<p>Capacidad de aceptar y asumir las diferencias personales, colectivas y las normativas del establecimiento.</p> <p>Acción de tratar bien a las personas sin fijarse en su edad, sexo, raza, físico y cargo. Está implícito el valor de la tolerancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Saber escuchar a los demás. * Acatar las normas establecidas. * Resolver sus problemas sin agresividad ni violencia. * Aceptar la diversidad de ideas y personas

<p>ESFUERZO</p>	<p>Esfuerzo es el empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades. Capacidad de mantenerse constante en la prosecución de lo comenzado, en una actitud o en una opinión. Disciplina. Acatamiento a una serie de valores sociales y personales beneficiosos. Laboriosidad. Aplicación al trabajo. La fuerza física o las ganas para lograr un fin que se persigue pese a las dificultades que se encuentran en el camino.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser perseverante * Empeñarse en sobreponerse a los retos para lograr el éxito * Tratar de mejorar y conseguir lo que se proponen en su día a día.
<p>SOLIDARIDAD</p>	<p>Sensibilidad frente a una necesidad comunitaria y social. Ser solidarios es participar formando parte y tomando parte. Se trata de una propuesta centrada en la protección de los derechos de todas las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Participar en actividades de bien común. * Dar y compartir sin esperar recompensas. * Ayudar al necesitado. * Colaborar con la solución de problemas.

Del mismo modo, todos los integrantes de la comunidad tienen el derecho a que se respete su integridad física, psicológica y moral, no pudiendo ser objeto de tratos vejatorios, degradantes o maltratos psicológicos. Además, es principio prioritario para la institución garantizar a la comunidad de Padres y Apoderados una Educación Pública, Gratuita, Inclusiva y de Calidad, incorporando en el quehacer pedagógico metodologías efectivas y motivadoras.

A continuación, se dará a conocer el nivel de desempeño y los puntajes SIMCE, otorgados por la Agencia de Calidad de la Educación (MINEDUC, 2018)

De acuerdo con este gráfico que plantea la Agencia de Calidad de la Educación se da cuenta que desde el año 2016 al 2020 el colegio se ha mantenido en la misma categoría de desempeño, por lo que no ha tenido superación o baja en sus resultados.

Resultados de Categoría de Desempeño en los últimos años.	
2016 Informada el 22 de diciembre de 2016	medio
2017 Informada el 15 de enero de 2018	medio
2018 Informada el 12 de diciembre de 2018	medio
2019 Informada el 26 de diciembre de 2019	medio
2020 Informada el 15 de enero de 2021	medio

Resultados Puntaje 4. ° básico

Matemática			Lectura		
2018	2017	2016	2018	2017	2016
254	272	273	269	259	277

Resultados Puntaje 6. ° básico

Matemática			Lectura		
	2016	2015	2018	2016	2015
249	285	243	245	267	241

Lo expuesto nos da la oportunidad de desarrollar las actividades pedagógicas complementarias entre el Deporte y las Ciencias que permita la motivación de los estudiantes al crear sus metas en el corto plazo que pueda ser viables, y que cimenten una visión de éxito a futuro.

Desafíos Institucionales que giran en una sana convivencia, en un clima organizacional docente positiva, y, finalmente, animar a los estudiantes a las altas expectativas pedagógicas que puedan existir – en otras palabras – llegar a la Excelencia Académica. Para ello, se estableció un análisis FODA, en la cual participaron todos los estamentos posibles: Estudiantes, docentes, padres y apoderados, y, también, el equipo de gestión, el cual se encargó de realizar la construcción del PEI de nuestro establecimiento.

Después de ese análisis FODA que hicieron los diferentes estamentos, posteriormente, se dio a conocer a dos semanas después el resultado de este diagnóstico ante el Consejo de Profesores y el Consejo Escolar, donde estaban los representantes de los diferentes estamentos que componen la unidad educativa.

A continuación, se va a mostrar el Análisis FODA del Establecimiento:

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditación Autonomía Personal S.E.P³ 2. Compromiso del Personal Docente y Asistentes de la Educación con el P.E.I⁴ 3. Apoderados del Centro General de Padres, divididos en subcentros. 4. Equipo Profesional de apoyo (PIE⁵ y Psicosocial) 5. Promedio de 30 estudiantes por curso. 6. Dotación docente completa con destacados resultados en la Evaluación docente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clases poco motivadoras y participativas. 2. Falta intensificar la coordinación en el ámbito pedagógico inter y multidisciplinario para definir políticas y lineamientos de trabajo en común, en forma continua, sistemática y permanente de articulación entre los diferentes niveles. 3. Poca integración y compromiso de los padres al proceso educativo, en el cumplimiento de normas, formación de hábitos de sus pupilos y, participar en las actividades escolares organizadas por la escuela. 4. Un gran porcentaje del alumnado proviene de hogares disgregados, permisivos, sin

³ S.E.P:

⁴ P.E.I: Proyecto Educativo Institucional

⁵ PIE: Programa de Integración Escolar

⁶ COMUDEF: Corporación municipal de la florida.

<p>7. Jornada Escolar Completa: Incorporación de talleres formativos Integral.</p>	<p>autoridad, carente de la afectividad y necesidades insatisfechas, lo que origina bajas expectativas educacionales, laborales y sociales.</p> <p>5. El bajo nivel de escolaridad y falta de compromiso de los padres y apoderados en apoyo hacia sus pupilos, hace que la ayuda al proceso educativo, sea escasa y en algunos casos de indiferencia total, la que se manifiesta en un gran ausentismo escolar y bajo rendimiento.</p> <p>6. Infraestructura inadecuada</p> <p>7. Apoyo de la COMUDEF al funcionamiento de nuestra escuela.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>1. Proyectos para la adquisición y enriquecimiento pedagógico de la sala de enlaces.</p> <p>2. Apoyo constante del equipo directivo en la gestión del establecimiento.</p> <p>3. Participación de alumnos en concursos y eventos externos.</p> <p>4. JUNAEB⁷: PAE⁸, salud escolar, tercera colación, apoyo de redes externas y útiles escolares.</p>	<p>1. Importante número de hogares disfuncionales. Algunos padres privados de libertad y poco involucrados en el ámbito pedagógico.</p> <p>2. Ingresos y egresos de alumnos durante todo el año escolar.</p> <p>3. Licencias médicas de personal docente.</p>

⁷ JUNAEB: Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas

⁸ PAE: Programa de Alimentación Escolar

<p>5. Programa habilidades para la vida (HPV), una herramienta para socializar a los alumnos con problemas.</p> <p>6. PIE, proyecto que integra a alumnos con diferentes diagnósticos como; discapacidad motora y trastorno específico del lenguaje (TEL), TEA a través de profesionales específicos.</p>	<p>4. Bajo nivel sociocultural, económico y educacional de los padres.</p> <p>5. Ambientes desfavorables para la formación de buenos hábitos en las familias, en general.</p> <p>6. Falta de material tecnológico para clases interactivas, como: proyector, computador, sala de enlaces, etc.</p>
---	--

En nuestro colegio Maestra Elsa Santibáñez, especialmente en la parte directiva, las variables que dificultan la gestión de cambio son:

- Comunidad Educativa desgastada en términos de accionar de los docentes, asistentes y personal Administrativo que están en una zona de confort, donde sienten y verbalizan que llevan años haciendo lo mismo y para que cambiar, esto ocurre por inseguridades y temores propios. Además, no cooperan con el buen funcionamiento de la Escuela. En otras palabras, todos están en rumbos diferentes.
- Inexistencia de una Cultura de Colaboración al interior y hacia el exterior del establecimiento. El individualismo de algunos integrantes y equipos de la comunidad entorpece el desarrollo de acciones que permitan movilizar y por ende generar cambios, la falta de motivación para trabajar de manera colaborativa, lo que desfavorece el enriquecimiento y desarrollo profesional y personal. Se observa falta de validación y reconocimiento entre pares, muchas veces los egos personales impiden mirar al otro como una posibilidad de mejora y enriquecimiento. También existe división política dentro de los docentes, por lo que no se preocupan en los intereses de los estudiantes y comunidad en general.
- El colegio Maestra Elsa Santibáñez, como es de un sector vulnerable, y a la vez no existe una toma de decisiones que nos compete a todos los actores del sistema educativo, pero, lamentablemente, hay grupos ideológicos que utilizan la política extrema, en no obedecer las directrices emanadas de parte del Equipo de Gestión, lo cual no hay comunicación de parte de estos grupos y el resto de la comunidad educativa, provocando daños colaterales hacia otros docentes que quieren el bien propio del establecimiento.

6. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A partir del Proceso de Diagnóstico Institucional que se procedió a realizarse en nuestro colegio Maestra Elsa Santibáñez. En primer lugar, se hizo un trabajo grupal, donde se invitó a participar a 15 docentes de nuestro establecimiento, de los cuales se comenzó a realizar un análisis FODA que tendría por finalidad ver el funcionamiento de los ejes de Liderazgo y Convivencia Escolar de nuestro colegio. En ella, vamos a mostrar el siguiente análisis cualitativo de lo que se generó en el diagnóstico institucional.

6.1 ANÁLISIS FODA: LIDERAZGO Y CONVIVENCIA ESCOLAR

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
1. Compromiso del personal docente con el PEI.	1. Capacitación constante y apoyo del sostenedor COMUDEF.
2. Cumplen con lo estipulado en el curriculum vigente	2. Apoyo del manejo de convivencia con Habilidades para la vida.
3. Dotación docente completa con destacados resultados en la evaluación docente.	3. Acceso a capacitaciones y perfeccionamiento a los docentes y directivos.
4. Director elegido por la corporación municipal de la florida.	

<p>5. Equipo de Gestión ampliamente calificado para asumir los desafíos del PEI.</p> <p>6. Equipo PIE profesional de apoyo al establecimiento. (Educadoras diferenciales, terapeuta ocupacional, psicóloga)</p> <p>7. Apoyo del equipo de convivencia escolar. (Encargada de convivencia, trabajador social y psicóloga)</p> <p>8. Jornada escolar completa: incorporación de talleres formativos integrales.</p>	<p>4. Poca integración y compromiso de los padres al proceso educativo, en el cumplimiento de normas, formación de hábitos de sus pupilos y, participar en las actividades escolares organizadas por la escuela.</p> <p>5. Un gran porcentaje del alumnado proviene de hogares disgregados, permisivos, sin autoridad, carente de la afectividad y necesidades insatisfechas, lo que origina bajas expectativas educacionales, laborales y sociales.</p> <p>6. El bajo nivel de escolaridad y falta de compromiso de los padres y apoderados en apoyo hacia sus pupilos hace que la ayuda al proceso educativo, sea escasa y en algunos casos de indiferencia total, la que se manifiesta en un gran ausentismo escolar y bajo rendimiento.</p>
--	---

DEBILIDAD	AMENAZA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo colaborativo entre los docentes de la escuela: poca participación en reuniones por departamentos. 2. Estrategias de fortalecimiento de clima y convivencia poco motivadoras y claras. 3. Poco compromiso de parte de algunos docentes con las metas propuestas por el Equipo de Gestión. 4. No existe una toma de decisiones que competa a todos los actores del sistema educativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generan situaciones de conflictos algunos docentes del colegio. 2. No existe comunicación entre los grupos etarios y el resto de la comunidad educativa. 3. Importante número de hogares disfuncionales. Algunos padres privados de libertad. 4. Población flotante, causa de ingresos y egresos de alumnos durante todo el año escolar. 5. Riesgo de tráfico y consumo de drogas y alcohol, en el entorno de la unidad educativa. Foco de ventas en las cercanías. 6. Bajo nivel sociocultural, económico y educacional de los padres. 7. Ambientes desfavorables para la formación de buenos hábitos en las familias, en general.

	<p>8. Grupos de profesores que comparten en horas de libre disposición alejados de otros.</p> <p>9. Poco personal de auxiliar.</p> <p>10. Lejanía de prebásica con el sector administrativo ante eventualidades con los alumnos y/o fenómenos.</p> <p>11. Sector de salas de segundo ciclo alejadas de la administración del establecimiento.</p>
--	---

Posteriormente, de acuerdo con el presente análisis FODA, se realizó una reunión con el Equipo Directivo del establecimiento para analizar los nudos críticos referentes a las áreas de gestión intervenidas en el presente estudio entorno a la reflexión conjunta sobre los procesos llevados a cabo durante el año. Luego de este análisis se elaboró el informe de resultados correspondiente.

7- ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con lo detectado en la reflexión se obtuvo la siguiente información:

1. Liderazgo:

1.1 Nudos Críticos:

- Disposición en el proceso de comunicación dentro del equipo directivo hacia los docentes y viceversa.
- Confianza entre los docentes con el Equipo Directivo
- Conformación de Equipos de Trabajos: Trabajo colaborativo.
- La confianza del director y el equipo de gestión: dar directrices de ejecución (método Smart).
- Generar instancias de dialogo entre todos los integrantes de la comunidad escolar.

1.2 Fase de Desarrollo identificado:

Se definió, junto al Equipo Directivo, que esta área de gestión se encuentra en una fase de consolidación, dado que se tienen claras las prioridades institucionales, poniendo énfasis en aquellas deficiencias o debilidades de la gestión. Por otro lado, existe acuerdo y claridad sobre los roles y responsabilidades que cada actor dentro de la comunidad posee, lo que ha permitido seguir avanzando en diversas estrategias, pese a las interrupciones externas presentadas por el contexto. Asimismo, nos permitirá mejorar el liderazgo dentro de nuestra comunidad, demostrando como foco el contexto de vulnerabilidad que se establece en nuestra investigación. El buen líder debe demostrar – en este caso de parte de los directivos (director (a) y Jefe de UTP) – un nivel de empoderamiento y coaching para generar confianza entre los y las docentes del establecimiento educacional.

2. Convivencia Escolar:

2.1 Nudos críticos:

- Plan de contención emocional y bienestar para los docentes.
- Establecer estrategias de dialogo entre pares.
- Fomentar la inclusión entre todos los actores de la comunidad escolar.

2.2 Fase de Desarrollo identificado:

La fase de desarrollo identificada para esta área de gestión fue la de consolidación. Si bien, están al debe con la vinculación con los mismos integrantes de la comunidad escolar y se deben seguir fortaleciendo las instancias de comunicación, se tiene la convicción que debe existir una cultura de colaboración entre los funcionarios, los que tienen claras sus funciones y cuáles son las prioridades de la institución. A su vez, se han instalado protocolos y procedimientos en base a la revisión de los planes de convivencia escolar, estableciendo mecanismos de intervención claros y pertinentes. Del mismo modo, debiésemos trabajar mancomunadamente con el estamento de Orientación y Convivencia Escolar, ya que ellos tienen – en su gran mayoría – las redes de apoyo necesarias para generar la comunicación entre los y las docentes, como, por ejemplo: el programa de Habilidades para la Vida del Ministerio de Educación y las redes externas de COMUDEF (corporación municipal de la florida).

7. PLAN DE MEJORAMIENTO

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	<p>Enseñanza y aprendizaje en el aula</p> <p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p> <p>Gestión Curricular</p> <p>Reflexiones pedagógicas con docentes</p>	Implementar procesos de gestión pedagógica para asegurar la calidad de la práctica docente que permitan entregar una enseñanza y aprendizaje de calidad.	Fortalecer el desarrollo profesional, a través del trabajo docente en reuniones técnicas, intercambio de prácticas metodológicas y la implementación de estrategias efectivas de enseñanza y manejo de conflictos en el aula.	<p>Apoyo pedagógico:</p> <p>Contratación de docentes, profesionales especialistas, encargado de convivencia, dupla psicosocial, talleristas de educación extraescolar, para implementar diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje en conjunto con el mejoramiento de la convivencia escolar.</p> <p>Acompañamiento al trabajo pedagógico:</p> <p>Para asegurar un trabajo docente de calidad se implementará un plan de trabajo de fortalecimiento a la gestión curricular y desarrollo</p>	<p>Director</p> <p>Equipo de gestión</p>

				<p>profesional con énfasis en el uso del tiempo no lectivo de los(as) docentes y el monitoreo a la gestión pedagógica con retroalimentación a sus clases y actividades diseñadas.</p> <p>TICs en el proceso educativo: Se implementará un plan digital para la habilitación, capacitación y acompañamiento en el uso de las herramientas educativas de Google en los(as) docentes, asistentes y estudiantes del establecimiento.</p>	Encargado de enlaces
--	--	--	--	--	----------------------

Liderazgo	<p>Liderazgo del director</p> <p>Desarrollo profesional docente</p> <p>Equipo docente</p>	<p>Consolidar un liderazgo centrado en la gestión pedagógica que asegure la adhesión de todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Fortalecimiento de los roles y liderazgo del equipo de gestión y del director del establecimiento en cada área con especial foco en la gestión pedagógica implementando procedimientos y lineamientos instaurados para el logro de las metas delineadas para cada área.</p>	<p>Realizar dos reuniones por cada mes de trabajo</p> <p>Analizar resultados plan de mejora</p> <p>Trabajo colaborativo.</p> <p>Crear Instancias de desarrollo personal y espacios de reflexión, que compartan con la comunidad educativa.</p> <p>Fortalecer las estrategias de trabajo a través del acompañamiento al cuerpo docente.</p>	<p>Conducción efectiva del trabajo del Equipo de Gestión</p> <p>Desarrollo de instancias y reuniones de entrega de avances de las acciones planificadas en el PME y del Plan Acción, donde cada persona del equipo de gestión acompaña a un estamento.</p> <p>Plan de acción de Convivencia y Orientación, potenciando las fortalezas de cada Área y estableciendo compromisos de mejora. Difusión de planes de gestión, planes estratégicos y resultados institucionales en la unidad educativa.</p>	Director
-----------	---	--	--	---	----------

<p>Convivencia a Escolar</p>	<p>* Formación</p> <p>* Convivencia escolar</p>	<p>Consolidar un clima de sana convivencia escolar, de forma participativa, inclusiva, respetuosa, comprometida con la escuela y la comunidad en general.</p> <p>Implementar acciones que favorezcan a la construcción de ambientes de aprendizajes contribuyendo a la formación integral y humanista del estudiante y los diferentes</p>	<p>Desarrollo de acciones y/o actividades con apoyo de especialistas, que involucren a toda la comunidad para promover la formación integral de los estudiantes.</p> <p>Concientizar a la comunidad educativa que el respeto y la tolerancia es la clave para cumplimiento de los objetivos propuestos en el establecimiento.</p>	<p>Apoyo psicosocial:</p> <p>A través de la contratación de profesionales especialistas (trabajador social, psicólogo) se entregará apoyo psicosocial a los estudiantes y desarrollo de diversas herramientas de apoyo a la convivencia diaria. Por medio de esta acción se favorecerá el progreso de los indicadores de desarrollo personal y social, beneficiando el desarrollo integral de los estudiantes.</p> <p>Reconociendo a estudiantes destacados:</p>	<p>Director</p> <p>Encargada de convivencia escolar.</p> <p>Equipo de gestión</p>
------------------------------	---	---	---	--	---

		<p>estamentos de la unidad educativa.</p> <p>Implementación de talleres y actividades reflexivas que favorezcan a la construcción de ambientes de aprendizajes contribuyendo a la formación integral y humanista del estudiante y los diferentes estamentos de la unidad educativa.</p>	<p>Profundizar la importancia de los diversos temas de convivencia escolar que involucran en la interacción de la comunidad.</p> <p>Establecer climas organizacionales eficientes y eficaces para el desarrollo de la Comunidad escolar.</p>	<p>Se reconocerá e incentivará a estudiantes que destaquen en su desempeño escolar, esfuerzo, participación, convivencia y/u otras iniciativas que surjan durante el año escolar y sean de mérito.</p> <p>El Equipo de Gestión organiza y ejecuta, programas de actividades que favorezcan la formación académica, fortalecer las relaciones humanas, auto cuidado fomentando la tolerancia, el respeto y la empatía con el fin de alcanzar altas expectativas que se reflejara en la enseñanza y cuidado de nuestros estudiantes.</p> <p>Realizar campañas para prevenir cualquier tipo de violencia o discriminación entre los alumnos, con el Objetivo de generar un</p>	
--	--	---	--	---	--

				<p>clima de respeto a la diversidad y de sana cordialidad, a través de actividades reflexivas, recreativas, visuales, gráficas.</p> <p>Fortalecimiento del sentido de pertenencia y actividades culturales.</p> <p>Actualización de los planes estratégicos: Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</p> <p>Plan de Apoyo a la Inclusión</p> <p>Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</p> <p>Plan de Formación Ciudadana</p>	
--	--	--	--	--	--

<p>Gestión de Recursos</p>	<p>* Gestión del personal</p> <p>* Gestión de los recursos educativos</p>	<p>Asegurar el buen funcionamiento de todos los estamentos de la escuela, proporcionándoles el equipamiento, los recursos de aprendizaje, los insumos y los requerimientos operacionales que éstos requieren para la ejecución de sus tareas, mediante una administración ordenada, actualizada, oportuna y eficiente de sus recursos económicos.</p>	<p>Asegurar la gestión eficiente de los recursos comprometidos en el PME.</p> <p>Gestionar financiamiento en actividades extracurriculares que fomenten la motivación para el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Se gestiona la compra y disposición de recursos pedagógicos y tecnológicos favoreciendo los procesos educativos de los estudiantes</p> <p>Implementación de multcopiadoras para la reproducción y entrega de material pedagógico, como guías, pruebas, informativos dirigidos a la comunidad, entre otros, favoreciendo el servicio educativo.</p> <p>La Dirección del establecimiento gestiona la compra y disposición de insumos y materiales fungibles para el apoyo pedagógico de los estudiantes.</p>	<p>Director Sostenedor</p>
----------------------------	---	---	--	---	----------------------------

		Fortalecer las capacidades técnicas de los docentes y asistentes de la educación, mediante el perfeccionamiento, con el propósito de garantizar el logro de las metas en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la comunidad escolar		Se gestionarán los recursos SEP para la compra de material educativo, artístico, deportivo, contratación de servicios, dispositivos, insumos computacionales, reposición, renovación y/o mejoramiento de las instalaciones y que tenga impacto en el logro de los objetivos institucionales contenidos en los diferentes planes estratégicos y que atiende a dar mejores condiciones para el quehacer educativo	
--	--	--	--	---	--

8. BIBLIOGRAFÍA

- Ascorra, P., López, V., Carrasco, C., Pizarro, I., Cuadros, O., & Núñez, C. (2018). Significados atribuidos a la convivencia escolar por equipos directivos, docentes y otros profesionales de escuelas chilenas. *Psykhe*, 27(1), 1-12. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282018000100104
- Ascorra, P., López, V., Núñez, C. G., Bilbao, M. A., Gómez, G., & Morales, M. (2016). Relación entre segregación y convivencia escolar en escuelas chilenas con altos puntajes PISA 2009. *Universitas Psychologica*, 15(1), 65-78. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/307947606_Relacion_entre_segrecion_y_convivencia_escolar_en_escuelas_chilenas_con_altos_puntajes_PISA_2009
- Ascorra, P., López, V., & Urbina, C. (2016). Participación estudiantil en escuelas chilenas con buena y mala convivencia escolar. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 25(2), 1-18. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/317523738_Participacion_estudiantil_en_escuelas_chilenas_con_buena_y_mala_convivencia_escolar
- BCN (2011) Ley de Violencia Escolar N° 20.536/2011. Documento Oficial. Biblioteca del Congreso Nacional. Disponible en: www.bcn.cl
- Carbajal, Patricia (2016). Educación para una convivencia democrática en las aulas. Tres dimensiones pedagógicas para su análisis. En Nelia Tello y Alfredo Furlán (coords). *Violencia Escolar: aportes para la comprensión de su complejidad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Seminario Universitario Interdisciplinario sobre la Violencia Escolar (SUIVE), pp. 52-81. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/316617159_Educacion_para_una

[convivencia democratica en las aulas Tres dimensiones para su analisis](#)

- Carbajal, P., & Fierro, C. (2018). Diez Premisas sobre la convivencia escolar y su evaluación. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Disponible en: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/05/La-convivencia-escolar-como-condicio%CC%81n-basica.pdf>
- Carrasco, C., López, V., & Estay, C. (2012). Análisis crítico de la Ley de Violencia Escolar de Chile. *Psicoperspectivas*, 11(2), 31-55. Disponible en: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/228/233>
- Cohen, D. K., & Moffitt, S. L. (2009). *The ordeal of equality: Did federal regulation fix the schools?* Cambridge, MA: Harvard University Press. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/37714970_The_Ordeal_of_Equality_Did_Federal_Regulation_Fix_the_Schools
- Cortez, M., Zoro, B., & Aravena, F. (2019). Gestionando la contingencia más que la convivencia: El rol de los encargados de convivencia escolar en Chile. *Psicoperspectivas*, 18(2), 18-32. Disponible en: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/1549/1027>
- Fierro – Evans, C & Carvajal Padilla, P (2019). Convivencia Escolar: Una revisión del concepto. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 18, No. 1 (2019). Disponible en: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/1486/982>
- López, V., Díaz, H., & Carrasco, C. (2015). *Nosotros sí podemos: Aprendiendo a mejorar la convivencia escolar*. Valparaíso, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE). Disponible en:

http://www.mejoramientoescolar.cl/index.php?page=view_academicas&lang_Site=es&id=171

- López, V., Ramírez, L., Valdés, R., Ascorra, P., & Carrasco-Aguilar, C. (2018). Tensiones y nudos críticos en la implementación de la(s) política(s) de convivencia escolar en Chile. *Revista Calidad de la Educación*, 48(2), 96-129
- Magendzo, A., Toledo, M., & Gutiérrez, V. (2013). Descripción y análisis de la Ley sobre Violencia Escolar (Nº 20.536): Dos paradigmas antagónicos. *Estudios Pedagógicos*, 39(1), 377-391.
- MINEDUC, (2011) Orientaciones para elaboración y revisión de reglamentos de Convivencia Escolar. Ministerio de Educación. Disponible en: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/547>
- MINEDUC, (2015) “*Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*”. Documento Oficial. Ministerio de Educación, Chile. Disponible en : https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- MINEDUC, (2016) “*Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos de Liderazgo*”. Documento oficial. Ministerio de Educación, Chile. Disponible en: https://www.e-mineduc.cl/pluginfile.php/1744404/mod_resource/content/2/Liderazgo%20escolar.pdf
- MINEDUC, (2018) “*Documento Oficial de Resultados de la Agencia de Calidad de la Educación*”. Ministerio de Educación, Chile. Disponible en: <http://www.agenciaeducacion.cl>
- MINEDUC, (2018) “*Política de Fortalecimiento y Liderazgo Escolar 2014 – 2017*”. Documento oficial. Ministerio de Educación, Chile.
- MINEDUC, (2019) “*Política Nacional de Convivencia Escolar*”. Documento Oficial. Ministerio de Educación. Disponible en: <https://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

- MUÑOZ – MURILLO, P (2016) *“El liderazgo escolar como instrumento para fomentar la democracia participativa”*. Artículo de Investigación. Revista de las Ciencias. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761533.pdf>
- Onetto, F. (2003). *La convivencia educativa: Despliegue temático abierto en el Foro Iberoamericano Subregional*. OEI Monografías virtuales: Ciudadanía, democracia y valores en sociedades plurales. Recuperado desde <https://www.oei.es/historico/valores2/monografias/monografia02/reflexion01.htm>
- SIERRA, G (2019) *“Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible”*. Artículo de Investigación. Revista EAN. Disponible en: <https://educree.cl/wp-content/uploads/2019/12/liderazgo-educativo-en-el-siglo-XXI.pdf>
- Suárez Blanco, M (2020): *“Buenas prácticas comunicacionales y liderazgo sustentable del docente en el aula”*, Revista Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo, ISSN: 1989-4155 (julio 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/07/docente-aula.htm>
 - Zoro ,B y Berkowitz ,D (2019): *“El rol de los líderes intermedios como comunicadores en el territorio”*. Líderes Educativos. Disponible en: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/11/NT9_BZ_EL-ROL-DE-LOS-LIDERES-INTERMEDIOS-COMO-COMUNICADORES_29-11.pdf