



**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD  
ESCUELA DE EDUCACIÓN E INNOVACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**Plan de mejoramiento para el jardín infantil Montessori Anglo-hispano Preschool.**

**PRESENTAN:**

**Edna Rocío Bohórquez Moreno.**

**Clara Inés Casas.**

**Diana Castiblanco.**

**Ana Sofía Gil Peña.**

**Steven de Jesús López.**

**Asesor**

**Alejandra Tovar Cifuentes.**

**Magister en Educación Inclusiva e Interculturalidad**

**Julio, 2024.**

## **ÍNDICE GENERAL**

Contenido	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	5
Descripción de la Institución	5
<b>DIAGNÓSTICO</b>	5
<b>Objetivos</b>	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	5
Marco conceptual	5
Marco normativo	6
<b>PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	6
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	6
<b>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES</b>	7
<b>REFERENCIAS</b>	8
<b>ANEXOS</b>	9

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo es realizado con el fin de proponer un plan de mejoramiento en el jardín infantil Montessori Anglo-hispano Preschool, el cual afronta algunas problemáticas de nivel administrativo y de gestión que terminan afectando todo el funcionamiento del plantel educativo. Al momento de proponer un plan de mejoramiento para el jardín es un reto debido a que no cuenta con un elemento básico para las rutas institucionales como lo es PEI el cual es de suma importancia para manejar la prospectiva institucional. Además, al proponer un modelo de aprendizaje basado en la libertad del estúdiante este necesita espacios adecuados y un personal que esté en constante capacitación para poder lograr los objetivos que se pretenden conseguir con este modelo que termina siendo bastante llamativo para los padres de familia que buscan alejar a sus hijos de una educación tradicional, teniendo esto en cuenta es necesario tomar medidas desde la gestión e implementar nuevas estrategias que permitan el mejoramiento en la institución creando un grupo fuerte desde las directivas y que sea notable su presencia en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Concluyendo con los procesos de autoevaluación los cuales deben ser realizados de manera periódica incluyendo a todos los agentes institucionales con el fin de crear una comunidad educativa que terminará impulsando el crecimiento del plantel.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión educativa, gestión directiva, Plan de mejoramiento, liderazgo, Guía 34.

## **ABSTRACT**

The following work is carried out with the aim of implementing an improvement plan at the Montessori Anglo-Hispanic Preschool, which faces certain administrative and management issues that ultimately affect the overall functioning of the educational institution. Proposing an improvement plan for the preschool is challenging because it lacks a fundamental element for institutional pathways, such as the PEI (Institutional Educational Project), which is crucial for managing institutional foresight. Furthermore, proposing a learning model based on student freedom requires suitable spaces and constantly trained staff to achieve the objectives intended with this model, which is quite appealing to parents seeking to distance their children from traditional education. Considering this, it is necessary to take measures from the management perspective and implement new strategies that allow for the institution's improvement by creating a strong team from the directives, making their presence notable in the teaching-learning process.

In conclusion, periodic self-evaluation processes must be conducted, involving all institutional agents to create an educational community that will ultimately drive the growth of the institution.

## **KEY WORDS**

Educational management, directive management, Improvement plan, leadership, Guide 34.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como finalidad proponer la implementación de un plan de mejoramiento en el jardín infantil Montessori Anglo-Hispano Preschool, ya que carece de un Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual es un elemento fundamental como hoja de ruta de la institución. Y es que, para el modelo de aprendizaje Montessori, el cual se basa en la libertad del estudiante, se requieren de espacios adecuados y de la misma forma requiere también un personal en constante capacitación para alcanzar los objetivos propuestos por la misión institucional. Este enfoque es especialmente atractivo para los nuevos retos de la vida diaria y las múltiples capacidades que pueden desarrollar los estudiantes con la implementación de este. Es por esto que resulta esencial adoptar medidas adecuadas de gestión e implementar nuevas estrategias que fortalezcan la institución y conformen un equipo sólido de trabajo.

Para lograr dicho plan de mejoramiento, se inicia con una caracterización del jardín infantil Montessori Anglo-Hispano Preschool. Se acude a un documento denominado Proyecto Pedagógico del cual se abstrae dicha caracterización, ya que no es claro cada uno de los elementos que componen la identificación del horizonte institucional.

Seguido, es necesario hacer un diagnóstico institucional a partir de la guía 34, el cual deja en evidencia que existen fortalezas como la apropiación del modelo Montessori, y debilidades sobre todo a nivel directivo. A partir de aquí, se plantean unos objetivos, donde el primordial es sugerir un plan de mejoramiento para el fortalecimiento de la gestión directiva.

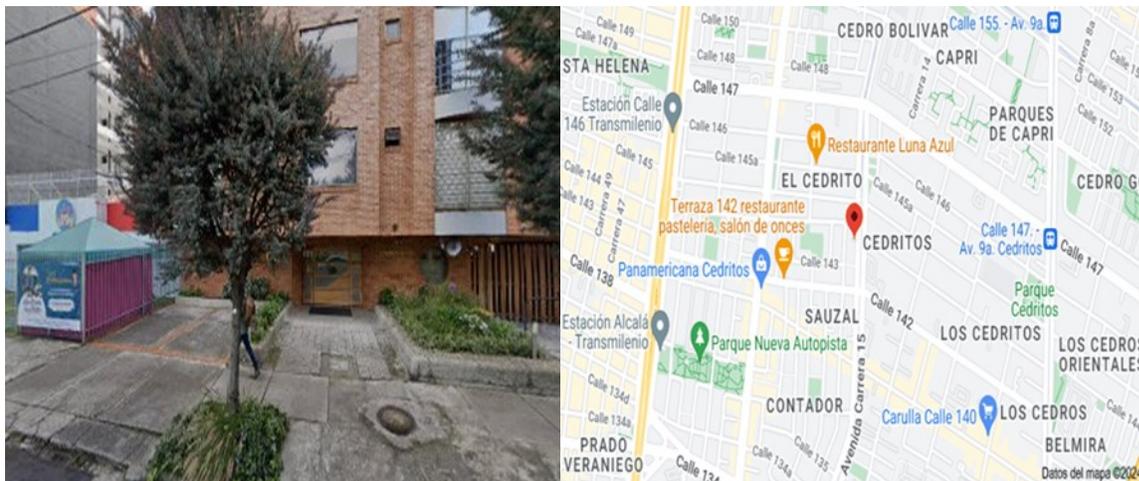
Se hace una revisión de la literatura en la que se establece qué es la gestión educativa y qué la comprende, qué es la gestión directiva, qué es un plan de mejoramiento, etc. todo aquello pertinente para clarificar la importancia de esta propuesta.

Una vez recogida la información del diagnóstico y cotejada con lo establecido en la Guía 34, se procede a diseñar la propuesta del plan de mejoramiento. Esta propuesta está descrita proceso por proceso con sus respectivas acciones, acorde a la naturaleza del jardín. Para su mejor visualización, está presentada en un formato de fácil interpretación. En este se evidencia la problemática del proceso, el objetivo, las metas, indicadores, sus acciones, responsables y los tiempos de ejecución.

Para el cierre, se tienen las conclusiones de lo que fue esta experiencia a través de la gestión educativa y el diseño de un plan de mejoramiento.

## IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

### Descripción de la Institución.



(Tomado de:

<https://www.google.com/maps/@4.6904659,74.0458273,3a,75v,222.55h,90t/data=!3m7!1e1!3m5!1sJR-MHwivsz8rtK5hm>)

El Jardín Infantil Montessori Anglo hispano Preschool, situado en el barrio Cedritos de la localidad de Usaquén en Bogotá, es una institución educativa de carácter privado que ofrece servicios educativos para niños de 1 a 5 años. La institución está ubicada en la carrera 15 # 143-

39 y se divide en dos grupos: "Comunidad" con edades entre 1 a 3 años, y Casa de Niños, con edades de 3 a 5 años. La jornada educativa es continua, desde las 7:00 a.m. hasta las 6:00 p.m., con algunas excepciones.

El enfoque pedagógico del jardín se basa en la metodología Montessori, la cual se fundamenta en la observación científica de los niños y niñas en sus diversas fases de desarrollo. Este método enfatiza la importancia de brindar libertad a los niños para que se desarrollen y aprendan a su ritmo, en un entorno estimulante y comprensivo, con una cuidadosa observación por parte del adulto. Además, se busca proporcionar un ambiente preparado que fomente la autonomía y el respeto, con espacios ordenados, bellos y de tamaño adecuado, enriqueciendo así la práctica educativa diaria. La institución tiene una trayectoria en el campo educativo de aproximadamente 20 años, sin embargo, tras diversas situaciones de tipo social y financiero se constituye una sociedad denominada en la actualidad como Jardín Infantil Montessori Anglo hispano Preschool el jardín cuenta con una jerarquía administrativa encabezada por la rectora y el representante legal, seguidos por un coordinador académico y un psicólogo. En cuanto a la población estudiantil, actualmente la institución atiende a 25 estudiantes.

Desde los documentos analizados y revisados, se logra abstraer la misión y la visión del Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool, aunque no se encuentren explícitamente enunciadas como tales.

## **Misión**

La misión del Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool es ofrecer un entorno educativo inclusivo y enriquecedor que favorezca el desarrollo integral de cada niño de 1 a 5 años. Inspirados en los principios pedagógicos de María Montessori y enriquecidos por la

diversidad cultural anglo-hispana, el compromiso es cultivar habilidades fundamentales en matemáticas, lenguaje y ciencias a través del juego y la exploración. El enfoque abarca el desarrollo de habilidades motoras, cognitivas y sociales, fomentando la autonomía, creatividad, respeto y empatía en cada estudiante. Brindando un ambiente preparado y estimulante que impulsa la exploración, el descubrimiento y el amor por el aprendizaje.

## **Visión**

El Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool en el año 2.030 será una institución educativa líder en educación infantil, reconocido como un referente de excelencia en educación temprana, donde se integren de manera armoniosa los principios Montessori con la riqueza cultural anglo-hispana. La institución aspira a ser un espacio donde cada niño se sienta valorado y motivado a explorar, descubrir y aprender de manera activa y significativa. Se busca ser una comunidad educativa que inspire el amor por el aprendizaje, la creatividad y la colaboración entre la comunidad educativa.

## **Caracterización de la Población Estudiantil.**

De acuerdo con la lectura y análisis de documento facilitado por la institución, El Jardín Montessori Anglo-hispano Preschool, ubicado en el barrio Cedritos de la localidad de Usaquén en Bogotá, se distingue por atender a una población estudiantil proveniente de familias mayoritariamente jóvenes, con padres en su mayoría entre los 25 y 35 años de edad. Estos padres son profesionales en su mayoría o están en proceso de culminar sus estudios universitarios. Se estima que alrededor del 90% de estas familias residen en las cercanías del jardín, lo que facilita el acceso de los niños a la institución educativa.

El 100% de los estudiantes cuenta con seguridad social, y aproximadamente el 70% de ellos tiene servicios adicionales de medicina prepagada, lo que asegura una atención médica adecuada y oportuna para los niños. Además, aproximadamente el 15% de las familias tiene una nacionalidad o cultura diferente, lo que enriquece la diversidad cultural dentro de la comunidad educativa.

En términos socioeconómicos y laborales, los niños provienen de hogares donde sus padres desempeñan diversas profesiones, como médicos, pilotos, administrativos, abogados y políticos. Esta diversidad laboral refleja la ventaja de acceder a un entorno propicio para el desarrollo temprano de los niños, ya que estos padres pueden ofrecerles una amplia gama de oportunidades y recursos que enriquecen su crecimiento y aprendizaje. Asimismo, estos niños tienen la posibilidad de explorar sus intereses y desarrollar sus habilidades desde una edad temprana gracias a la educación de calidad y al entorno estimulante que encuentran en sus hogares.

Tradicionalmente, durante la semana, los niños son acompañados al salir del jardín por niñeras, abuelos o padres. Sin embargo, tras la pandemia, se ha observado un cambio en esta dinámica, con más padres responsabilizándose de recoger a sus hijos debido a la implementación del teletrabajo o la alternancia laboral. Este mayor involucramiento de los padres refleja un creciente interés en el proceso de desarrollo y formación de sus hijos, lo que se traduce en un mayor apoyo y participación en las actividades propuestas por la institución educativa.

## **DIAGNÓSTICO.**

Revisando el documento al que se tuvo acceso, es un Proyecto Pedagógico, en este sentido no existe un Proyecto Educativo Institucional. El diagnóstico a la luz de la Guía 34, es el

siguiente iniciando con la Gestión Directiva. El primer proceso es Direccionamiento estratégico y horizonte institucional y en su primer componente tenemos el horizonte institucional encontrando que no hay evidencia de un direccionamiento estratégico ni de horizonte institucional. Hay una mención sobre la identidad del jardín en un apartado del proyecto pedagógico. Tampoco se encontró Metas institucionales ni evidencia del direccionamiento de la institución. En cuanto a sus políticas de Inclusión, existe evidencia de inclusión de otros grupos poblacionales.

Siguiente proceso, Gestión estratégica. Se encontró que no existen criterios básicos sobre quien ejerce el liderazgo. No se evidencia una articulación de planes, ya que no hay claridad de la planeación estratégica. Tampoco es claro el uso de información interna y/o externa para la toma de decisiones.

Al no existir un horizonte institucional, no se puede evidenciar coherencia de la estrategia pedagógica, aunque existe una. No hay documentos que demuestren un seguimiento de autoevaluación, ni que se haga alguna autoevaluación en la institución. Aunque existen reuniones con las docentes guías, no hay un proceso de autoevaluación constante y continua, ni se evidencia seguimiento a esta.

Uno de los procesos que permite la interacción de la comunidad educativa, de todos sus componentes como es el Gobierno escolar no es visible en el documento consultado. Al indagar al personal que labora allí, su respuesta es que no existen ninguno de sus elementos como Consejo directivo, Consejo académico, Comisiones de evaluación y promoción, Comité de convivencia, Consejo estudiantil, Personero estudiantil, ni Consejo o Asamblea de padres de familia.

Continuando, se tiene la Cultura institucional evidenciando que no existe una definición de funciones claramente, no hay una comunicación vertical y horizontal, eficaz ni eficiente. Existen reuniones del equipo de trabajo para discusiones de tipo académico, de situaciones con los estudiantes, más no, sobre el seguimiento a diferentes procesos. Cuenta con algunas formas de reconocimiento de logros para estudiantes, no se evidencia de qué forma se reconoce a las docentes guía. No cuenta con espacios de reconocimiento de buenas prácticas, tanto académicas como administrativas.

En cuanto al Clima escolar, existen elementos que promueven la identidad y el sentido de pertenencia, como el uniforme, el carné, sus instalaciones. Sin embargo, hay estudiantes que no cumplen a cabalidad con su presentación. En el Ambiente físico, las instalaciones no cumplen a satisfacción con la necesidad del servicio. En cuanto a la inducción se evidencia el proceso a la metodología del jardín, para las familias nuevas. Debido a la metodología, se promueve la motivación, autonomía, la curiosidad y el autoaprendizaje. Para el ítem de Manual de convivencia, en el proyecto pedagógico sólo se evidencian los Derechos y deberes de los estudiantes y sus familias, no hay más información a manera de este documento.

Para el proceso Clima escolar, en el primer ítem sobre actividades extracurriculares, todas estas están limitadas, más por temores o reservas de los padres de familia. En el siguiente elemento, Bienestar del alumnado, sí existe evidencia de bienestar hacia los y las estudiantes, logrando cobertura, pero éstas no siempre se ejecutan de manera oportuna y articulada con las ofertas de otras instituciones.

No hay una ruta para el manejo de conflictos, en cuanto al talento humano, realizando retroalimentación a situaciones de tipo convivencial. En el Manejo de casos difíciles, las

situaciones problemáticas vienen de parte de algunos niños de inclusión, sin embargo, hay manejo de éstos y un apoyo constante a las familias y niños.

Para el proceso Relaciones con el entorno, se encontró que, sí existe un canal de comunicación entre padres/acudientes y la institución, por medio digital y personal, pero, no hay evidencia de que haya algún tipo de comunicación con las autoridades educativas locales.

Se evidencian convenios con otras instituciones educativas, para promover el paso a los grados de Primaria. No hay evidencia de que exista algún vínculo con el sector productivo, más que para la compra de productos que el jardín necesite, pero que haya una participación hacia la institución, no lo hay.

Continuando con la Guía 34, se tiene la Gestión Académica. El primer proceso, Diseño pedagógico y su primer componente Plan de estudios son los siguientes: sí existe un plan de estudio, un enfoque, los recursos, jornada escolar y evaluación; todo está enunciado en el proyecto pedagógico.

También hay claridad de las prácticas pedagógicas, estrategias, recursos, infraestructura, tiempos, sin embargo; no hay un seguimiento de las prácticas de las docentes guías, ni hay retroalimentación. Se encontró evidencia de la gestión en el aula, relación pedagógica, planeación de clases, estilo pedagógico, evaluación en el aula. Se observa una identidad clara en cuanto a la metodología, es clara en los docentes y sus prácticas educativas.

Existe evidencia del seguimiento que se hace a los resultados académicos, asistencia, hay apoyo pedagógico para los estudiantes con dificultades, no existen pruebas externas al ser un jardín infantil.

Para el último componente de esta gestión, los egresados son promovidos a Primaria, muchos siguen en las instituciones con las que se tiene convenio. El jardín se pone en contacto con las familias de sus egresados para saber la efectividad del modelo Montessori.

La tercera Gestión es la Administrativa y Financiera, en ésta se obtuvo muy poca información pues quien está encargada de las cuentas en el jardín, no tiene acceso a otros aspectos que hacen parte de esta área. En el primer componente, Proceso de matrícula, del proceso Apoyo a la gestión académica, se tiene que, aunque existe un proceso de matrícula, un archivo académico, unos boletines, no hay suficiente información de su sistematización, estadística e historial académico.

No se cuenta con una infraestructura adecuada para el servicio y la demanda de la población diversa, hay poca inversión para el embellecimiento y adecuación de la planta física. Por lo anterior, tampoco hay un seguimiento al uso de espacios.

En cuanto a la adquisición de los recursos para el aprendizaje, según comenta la docente que labora allí, sí una dotación de elementos para poder aplicar la metodología de aprendizaje Montessori. Unido a esto, a medida que se presenta la necesidad, se compra todo aquello que haga falta o que se acabe, pero no hay un plan o un encargado que oriente esta actividad.

Aunque no existe en el documento información sobre servicios complementarios, por la experiencia de la docente que labora allí, se puede afirmar que sí existe servicio de ruta y de orientación. Hay una orientadora que brinda apoyo a los y las estudiantes que tienen dificultades, de igual forma se hacen encuentros con los padres de familia o acudientes para el acompañamiento en el desarrollo de actividades académicas.

Siguiente proceso, Talento Humano. En el componente Perfiles, no hay evidencia de los perfiles de docentes guía. Hay una inducción a docentes en la metodología del jardín, sin embargo, no hay un seguimiento de las prácticas, no hay evidencia de constantes capacitaciones; así como tampoco hay evidencia de un proceso de evaluación, estímulos, apoyos, bienestar y/o manejo de conflictos, hacia el personal que labora en la institución.

Para el componente de Apoyo financiero y contable, se encontró que hay cumplimiento en los pagos por ley. La disminución de la matrícula influye en el bajo flujo de caja.

Como ya se dijo anteriormente, no se pudo obtener más información sobre esta área ya que la persona encargada, no posee toda la información sobre los elementos de esta gestión, así que, se desconoce información sobre los componentes del Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE), Ingresos y gastos y Control fiscal.

Como última área, se tiene la Gestión de la Comunidad. En el proceso de Accesibilidad, en su primer componente se encontró que, aunque existe el acceso del servicio a grupos poblacionales diversos, falta mayor claridad sobre su cuidado o sus requerimientos especiales, más por falta de experiencia del personal. No se encontró evidencia sobre la atención educativa a estudiantes de grupos étnicos, las necesidades y expectativas de los estudiantes y proyecto de vida, claro es que, al ser la población de escasa edad, no se abordarán aspectos fáciles de abordar entre ellos, posiblemente, se abordarán dentro del aula ya que la metodología promueve estos aspectos. Se brindan las suficientes herramientas que la metodología permite en el desarrollo mental, físico, emocional y espiritual, de los y las estudiantes.

Siguiente proceso, Proyección a la comunidad. Aunque se citan los derechos y deberes de los Padres y Madres de Familia, no existe evidencia sobre la Escuela de Padres, sin embargo, hay citaciones a los acudientes para vincularlos en el proceso de aprendizaje de los niños.

En cuanto a la oferta de servicios a la comunidad, no se evidencia que la institución integre al resto de la comunidad educativa. A veces no hay la suficiente información de padres sobre las necesidades de sus hijos o hijas. No existe una red de apoyo entre familias. No hay información sobre los componentes del uso de la planta física y de los medios. El componente de Servicio social estudiantil no aplica ya que es un jardín infantil.

En el proceso Participación y convivencia, se reafirma la ausencia de asambleas y consejo de padres, no hay apoyo de parte de los padres/acudientes para desarrollar actividades extracurriculares. Solo existen las reuniones para entrega de informes académicos. En cuanto a la participación de las familias, se evidencia la disposición de los padres y madres de familia en involucrarse en el proceso educativo de sus hijos e hijas.

En el proceso sobre Prevención del riesgo, no hay evidencia de convenios o rutas para la atención del riesgo dentro de la institución. Los menores están bajo vigilancia de los docentes y de sus padres, pues se envían en la ruta o pasan a recogerlos en la institución, por lo que se minimizan; pero no hay documentos que evidencien acciones que ratifiquen este componente, ni el programa de seguridad.

Según lo observado, se ha concluido que es necesario abordar la Gestión Directiva, la cual es la cabeza estratégica para poderse articular con las demás áreas de gestión. Por otro lado, es necesario la elaboración de un PEI ya que éste es la hoja de ruta de la institución, y sin este, muy seguramente perderá el curso de su existencia.

## Matriz DOFA.

### Gestión directiva.

Proceso	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
<b>Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b>	Designación de actividades laborales, según el cargo.	Disposición de mejora.	Implementación de la metodología (Montessori)	-Proyección institucional. -Número de estudiantes.
<b>Gestión estratégica</b>	- Planeación y organización. - Análisis interno sobre la estructura.	Se procura una alineación estratégica en toda la institución, empleando la metodología.	-Estrategia competitiva, frente al mercado. -Elaborar planes claros sobre los objetivos del jardín.	-Proactividad del equipo de trabajo. -Falta de proyecciones a futuro.
<b>Gobierno escolar</b>	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Cultura institucional</b>	Enlazar de manera coherente las acciones de mejora en cuanto a las reglas y procedimientos.	Facilidad y migración a la información que se aporta a las familias, en cuanto a valores y comportamientos.	La identidad institucional de la comunidad.	Falta de seguimiento a las acciones de mejora en procesos comportamentales.
<b>Clima escolar</b>	-Las edades de los niños, dificultan su raciocinio y gestión emocional ante dificultades entre pares. -Falta de comunicación asertiva.	Apoyo de las familias en cuanto a las recomendaciones brindadas por la institución.	La articulación entre el personal de la institución en cuanto al apoyo que se requiere para cada niño, brindando un bienestar hacia la comunidad infantil.	Ausencia de planificación y organización para desarrollar encuentros sobre los hechos durante los bimestres.
<b>Relaciones con el entorno</b>	No es común organizar actividades extracurriculares con otras	Convenios con colegios para realizar inmersiones a los estudiantes próximos a salir de		Proyección a corto, mediano y largo plazo en cuanto a las conexiones institucionales con el

	instituciones (Intercolegiados etc.)	la institución.		sector educativo.
--	--------------------------------------	-----------------	--	-------------------

### Gestión Académica.

Proceso	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
<b>Diseño pedagógico (curricular)</b>	Aplicación del método Montessori.	Mejora en los materiales presentados.	Estética de los ambientes.	Competitividad del sector. Capacitación de docentes guías Montessori.
<b>Prácticas pedagógicas</b>	La formación docente en el método de la institución.	El aprendizaje que obtienen las docentes en el campo de la metodología permite favorecer su formación en el ámbito educativo.	El cuidado hacia los niños y sus necesidades. Proceso inclusivo y de formación social.	La conciencia sobre la transmisión de la metodología de manera permanente.  Cuidar los principios de la metodología, sin descuidar los propósitos de esta.
<b>Gestión de aula</b>	Evaluación homogénea. Manejo de los materiales, capacitación.	Las experiencias que se presentan en el diario vivir representan una oportunidad de aprendizaje. Nuevas oportunidades de conocimiento.	Manejo del grupo, rutinas, flexibilidad y aceptación a los cambios. Comunicación asertiva a padres.	La rotación del personal. Inasistencia
<b>Seguimiento académico</b>	Retroalimentaciones periódicas al personal docente.	Ideación de estrategias en cuanto al rol, ejecución, prácticas y resultados.	Seguimiento bimestral a nivel individual reconociendo las fortalezas y habilidades de los niños.	La falta de escucha de la comunidad no asume recomendaciones de acuerdo con situaciones presentadas.

**Gestión Administrativa y financiera.**

<b>Proceso</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Apoyo a la gestión académica</b>	Designar un presupuesto para el área académica.	Gestionar las prácticas docentes, favoreciendo la enseñanza.	Control de los recursos para las obligaciones financieras del personal del plantel	Organizar sistema de seguridad en el trabajo
<b>Administración de la planta física y de los recursos</b>	No se cuenta con una infraestructura adecuada para toda la población.	La posibilidad de ampliar y dar mejoras a la planta física, dado el espacio del terreno.	Idoneidad en cuanto al pago de nóminas a los empleados.	El aumento de cartera de algunas familias en el pago de sus obligaciones.
<b>Administración de servicios complementarios</b>	La falta de variedad en la merienda escolar.	El cambio progresivo al menú, ofreciendo variedad saludable a los niños.	El apoyo psicoterapéutico que orienta a las familias en sus necesidades específicas.	Se evidencia de manera recurrente en los aspirantes al jardín, la ausencia de ruta escolar como un limitante.
<b>Talento humano</b>	Falta talento humano.	Experiencia del personal en cuanto al cuidado y atención a los niños.	Disposición al cambio Ética y valores del talento humano.	Ausencia de personal, por presupuesto.
<b>Apoyo financiero y contable</b>	El pago de las pensiones de manera oportuna,	Apoyo contable externo y crediticio.	Organizados y se cuenta con un buen programa contable que facilita el pago de obligaciones de ley.	El bajo número de estudiantes altera el flujo de caja.

## Gestión de la comunidad

Proceso	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
<b>Inclusión</b>	Capacitación sobre educación inclusiva	Aprendizaje vivencial en los ambientes, para toda la comunidad -Garantizar el derecho a la educación integral.	Contar con el apoyo de las familias y los diferentes entornos educativos.	-La falta de conocimiento sobre el abordaje a las condiciones diversas y su integración al contexto social. -Infraestructura, adecuaciones de acuerdo con las poblaciones diversas.
<b>Proyección a la comunidad</b>	El interés por conocer y comprender las necesidades de las comunidades diversas e integrarlas a la comunidad.	Generar vínculos intrafamiliares donde se pueda socializar el buen trato y la comunicación asertiva.	La aceptación de las condiciones diversas a nivel familiar. El apoyo que se tiene de los miembros de la familia.	La angustia de proyectar socialmente a los niños. Generar codependencia en su rutina diaria.
<b>Participación y convivencia</b>	La carencia de una red de apoyo entre familias, fuera de la institución.	La creación de una red de apoyo a nivel social.	El acercamiento que generaron algunas familias con relación a sus hijos se presenta como una estrategia para el acercamiento con las familias que lo requieran.	Rechazo a las actividades sociales, impiden el desarrollo social del grupo de Niños y sus familias.
<b>Prevención de riesgos</b>	Mayor fortalecimiento a las capacitaciones y habilidades ante el riesgo.			

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

A partir del análisis realizado en la cartilla 34 y en el estudio FODA correspondiente, se ha identificado que la gestión directiva emerge como el foco principal de esta investigación. Como líder estratégico y orientador, la gestión directiva no solo encabeza las demás áreas, sino que también fortalece su desempeño mediante una dirección estratégica efectiva. Su papel como guía fundamental asegura que todas las áreas se alineen y mejoren bajo una dirección unificada y proactiva. En el ámbito educativo, la gestión directiva se erige como un pilar esencial que orienta y da sentido a la misión y visión de cualquier institución educativa. El diagnóstico del Jardín Infantil, basado en la Guía 34, revela importantes deficiencias en su gestión directiva y la ausencia de un Proyecto Educativo Institucional (PEI). Estas carencias representan un desafío significativo para la calidad y coherencia de la oferta educativa de la institución.

### **1. Falta de Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional**

El direccionamiento estratégico y el horizonte institucional son fundamentales para guiar y estructurar el desarrollo y crecimiento de cualquier institución educativa (Rojas, 2015, p. 18). En el Jardín Infantil evaluado, no se observa la existencia de un marco estratégico claramente definido. Esta ausencia genera una serie de problemas interrelacionados:

- **Incoherencia Pedagógica:** Aunque se ha desarrollado una estrategia pedagógica, la falta de un horizonte institucional impide la alineación efectiva entre las metas estratégicas y las prácticas educativas diarias. Para el MEN en la Guía 11, esto se define como el Direccionamiento estratégico, donde se determina el fundamento filosófico y la proyección de la institución (p. 21).

Gracias a lo anterior, se establece que es primordial la coherencia entre la visión institucional y la práctica pedagógica para el éxito educativo. La falta de un PEI afecta directamente la capacidad de la institución para implementar una educación alineada con sus objetivos.

## **2. Deficiencias en el Liderazgo y la Gestión Estratégica**

La ausencia de liderazgo visible y de una articulación clara de los planes estratégicos es evidente en el Jardín Infantil. Sin un liderazgo fuerte y una planificación estratégica bien definida, la institución se enfrenta a varios retos:

- **Ausencia de Proceso de Autoevaluación:** Aunque se realizan reuniones con las docentes, no se observa un proceso constante y continuo de autoevaluación, por lo cual hay una ausencia en procesos como recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información de procesos claves para su mejora (MEN, S.F., p. 4). Esta falta de seguimiento y evaluación impide la mejora continua y la adaptación de las prácticas pedagógicas.
- **Gobierno Escolar Inexistente:** La inexistencia de un gobierno escolar refleja una grave deficiencia en la estructura organizativa, lo que afecta negativamente la toma de decisiones y la implementación de políticas (Colegio San José de Cúcuta, 2024).

En inferencia a lo anterior, el liderazgo educativo es clave para promover un ambiente de mejora continua. Sin un liderazgo efectivo, es difícil para una institución educativa adaptarse y crecer en respuesta a las necesidades cambiantes.

### 3. Limitaciones en la Cultura y el Clima Institucional

La cultura y el clima escolar son fundamentales para fomentar un ambiente de aprendizaje positivo y productivo. En este jardín infantil, se identifican varios puntos críticos:

- **Reconocimiento insuficiente:** Aunque se reconocen logros estudiantiles, no hay un sistema claro para reconocer las buenas prácticas de los docentes guías. Para Bañuelos (1993), esto se traduce como falta de motivación escolar relacionado al tipo cognitivo y afectivo.
- **Clima Escolar y Bienestar:** Si bien existen elementos que promueven la identidad y el sentido de pertenencia, como el uniforme y el carné, las instalaciones no cumplen adecuadamente con las necesidades del servicio, lo cual incumple con la Guía 34 al no contar con un espacio y ambiente agradable para los estudiantes y docente, lo que provoca que se altere la convivencia (p. 28).

De acuerdo con lo anterior, dicha relación destaca la importancia del reconocimiento y la motivación del personal docente como factores críticos para el éxito de una institución educativa. La falta de un sistema de reconocimiento adecuado puede llevar a una desmotivación y una reducción en la calidad de la enseñanza.

### 4. Interacción con la Comunidad y Proyección Institucional

Las relaciones con el entorno y la comunidad educativa son vitales para el desarrollo integral de los estudiantes y la sostenibilidad de la institución. En este aspecto, el Jardín Infantil muestra importantes debilidades:

- **Vínculo Limitado con la Comunidad:** Aunque existe un canal de comunicación con los padres, no hay evidencia de una integración efectiva con la comunidad educativa más amplia. Esto limita la capacidad de la institución para beneficiarse de una red de apoyo y recursos comunitarios. Puede darse por la ausencia de la participación del gobierno escolar como se menciona en un ítem anterior (Colegio San José de Cúcuta, 2024).
- **Falta de Proyección Hacia el Sector Productivo:** No se observa ningún tipo de vínculo con el sector productivo que pueda enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes o proporcionar recursos adicionales para la institución. El MEN (2003), reconoce el sector productivo y educativo como plataformas que pueden permitir el progreso del país, desarrollando simultáneamente competencias básicas para el mundo laboral (párr. 1).

Lo anterior subyace la importancia de las alianzas con la comunidad y el sector productivo como mecanismos para enriquecer el proceso educativo y ampliar las oportunidades para los estudiantes.

## **5. Necesidad Imperativa de un Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

La creación de un PEI es crucial para cualquier institución educativa, ya que proporciona una hoja de ruta clara que guía todas las actividades y decisiones institucionales. La ausencia de un PEI en el Jardín Infantil resulta en una dirección desorganizada y una falta de enfoque claro para el futuro:

- **Guía y Estructura:** De un proyecto educativo institucional (PEI) bien desarrollado ofrecería una estructura y un enfoque claros para todas las operaciones de la institución, asegurando que todas las partes interesadas comprendan y trabajen hacia objetivos

comunes. Para el MEN (2020) el PEI es el documento institucional donde se establecen acciones estratégicas para asegurar la calidad del aprendizaje estudiantil (p. 8).

- **Mejora Continua:** El PEI facilita la evaluación y el ajuste continuos de las prácticas y políticas institucionales, promoviendo una cultura de mejora constante y adaptación a nuevas necesidades y desafíos (MEN, 2020, p. 8)

El PEI es esencial para asegurar la coherencia y la sostenibilidad en las instituciones educativas. Sin un PEI, es difícil mantener una dirección clara y alineada con los objetivos educativos a largo plazo.

## **OBJETIVOS.**

Objetivo general:

Diseñar un plan de mejoramiento enfocado en el fortalecimiento de la planeación estratégica integral y adaptable, que permita a la institución establecer metas claras y alcanzables para mejorar la sostenibilidad a largo plazo, siendo eficiente y organizada, y promoviendo la mejora continua.

Objetivos específicos:

Identificar las fortalezas y debilidades dentro de las diversas áreas de la gestión educativa de la institución, a través de la aplicación de herramientas destinadas para la recolección de dicha información.

Generar un diagnóstico sobre la información recolectada, estableciendo el área de gestión que más necesita ser reforzada.

Proponer algunas acciones de mejora pertinentes que permitan fortalecer procesos de la gestión directiva, facilitando la estructuración de la misma y la correlación con las otras áreas en el marco de la gestión educativa.

## **REVISIÓN LITERARIA**

Para fortalecer la planificación estratégica integral y adaptable del jardín, y con el objetivo de proporcionar a la institución un plan de mejoramiento que permita establecer metas claras y alcanzables para mejorar la sostenibilidad a largo plazo, es esencial comprender una serie de conceptos clave, como lo son gestión educativa y sus tipos, plan de mejoramiento y cartilla 34. A continuación se enmarcan:

### **Gestión educativa**

La gestión educativa o escolar es un proceso sistemático dirigido a establecimientos educativos y sus proyectos, con la finalidad de fortalecer procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; siempre teniendo como eje principal la autonomía institucional, para atender de manera eficiente a las necesidades locales, regionales y mundiales (MEN, 2021, párr. 1). Es primordial que cada institución cuente con un desarrollo efectivo de esta gestión, pues si se realiza de esta manera, contribuye a la mejora de calidad educativa, se evidencia una eficiencia administrativa, se progresa en la autonomía escolar, se fortalece la comunidad educativa y se atiende de manera correcta las necesidades locales y globales.

Se constituyen cuatro áreas de gestión educativa: directiva, pedagógica y académica, de la comunidad y administrativa y financiera. A continuación, se mencionan las definiciones de cada una, pero se exalta la importancia de la gestión directiva como médula espinal de la

presente investigación y de la cual, a partir de la identificación del problema, es la primordial gestión para el fortalecimiento del jardín.

La gestión pedagógica y académica hace referencia a lo que la institución desea enseñar, el desarrollo de las competencias necesarias para desempeñarse laboral, personal, social y profesionalmente. En esta área se hace presente los planes curriculares, prácticas pedagógicas, gestión de clases y seguimiento académico (Cartilla 34, 2022, p. 27). Por otro lado, la gestión administrativa y financiera, da soporte al trabajo institucional. Se encarga de apoyar en procesos a la gestión académica, administración de planta física, recursos, servicios, manejo de talento humano, y apoyo a áreas financieras y contables de la institución (Cartilla 34, 2022, p. 27). El área de la comunidad es la encargada de las relaciones de la colectividad escolar: participación, convivencia, atención a la población con necesidades especiales (inclusión) y prevención de riesgos (artilla 34, 2022, p. 27).

La gestión directiva en el ámbito educativo es un tema de vital importancia que se ha abordado desde diversas perspectivas teóricas y prácticas. Este estado del arte presenta una revisión de la literatura existente, destacando los enfoques principales y los avances más relevantes en la comprensión y práctica de la gestión directiva en instituciones educativas.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN, S.F.) define la gestión directiva como un conjunto de procesos de orientación con fines de coordinación e integración a procesos institucionales, incluyendo la incorporación de instituciones educativas en contextos locales y regionales. Los procesos identificados en esta gestión referente a la proyección institucional y fundamento filosófico que dan sentido a la institución son

1. **Direccionamiento estratégico y horizonte institucional:** es un proceso que se refiere a la proyección institucional y el fundamento filosófico que dan sentido a

la institución (MEN, s.f., p. 21). Incluye misión, visión, principios institucionales, metas institucionales, articulación de planes, proyectos y acciones, cultura institucional, y apropiación del direccionamiento (MEN, s.f., p. 24). De este se desglosan:

2. **Seguimiento y evaluación:** Se trata de un proceso sistemático y permanente para la toma de decisiones institucionales (MEN, s.f., p. 21). Involucra el procedimiento para la evaluación institucional, el uso de información histórica, y la utilización de los resultados obtenidos (MEN, s.f., p. 25).
3. **Comunicación:** Este proceso se enfoca en la coordinación de acciones entre diversas áreas para socializar el conocimiento generado (MEN, s.f., p. 21). Incluye sistemas de comunicación, identificación y divulgación de buenas prácticas, y comunicación con instituciones y autoridades del sector (MEN, s.f., p. 26).
4. **Alianzas:** Comprende las políticas y acciones institucionales que facilitan el intercambio con otras instituciones para el desarrollo de proyectos (MEN, s.f., p. 21). Se relaciona con alianzas con el sector productivo y relaciones interinstitucionales (MEN, s.f., p. 26-27).
5. **Clima institucional:** Enfocado en procesos dirigidos a la convivencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa bajo los lineamientos institucionales (MEN, s.f., p. 22). Incluye integración, trabajo en equipo, manual de convivencia, y el papel del personero escolar (MEN, s.f., p. 27).

6. **Gobierno escolar:** Procesos de participación de la comunidad educativa en la proyección y seguimiento de proyectos educativos (MEN, s.f., p. 22). Trata sobre el consejo directivo y el consejo académico (MEN, s.f., p. 28).

Para el desarrollo del plan de mejoramiento en relación a la gestión directiva, es esencial en primer lugar comprender que se establece desde una guía denominada “Cartilla 34”, la cual es expedida por el Ministerio de Educación Nacional colombiano. Esta guía es una cartilla que se encuentra organizada por tres etapas que dirigen el mejoramiento progresivo de las instituciones educativas: evaluación institucional, elaboración de planes de mejoramiento y seguimiento permanente a dichos planes de mejoramiento (MEN, 2021, párr. 5).

Para la elaboración del plan de mejoramiento se deben realizar los siguientes pasos:

1. **Autoevaluación:** comprendida por la revisión de identidad institucional, evaluación de cada una de las áreas de gestión, elaboración del perfil institucional y establecimiento de fortalezas y oportunidades de mejoramiento (MEN, 2022, p. 33).
2. **Elaboración del plan de mejoramiento:** se refiere a la formulación de objetivos y metas, definición de indicadores, actividades y responsables, elaboración de cronogramas de actividades, definición de recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento y la divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa (MEN, 2022, p. 33).
3. **Seguimiento y evaluación:** compuesto por el montaje del sistema de seguimiento, revisión del cumplimiento de objetivos y metas del plan de mejoramiento, evaluación del plan de mejoramiento y comunicación de los resultados (MEN, 2022, p. 33).

De acuerdo a lo anterior, el MEN 2022 en su cartilla N° 34 “Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento”, destaca la gestión directiva como la manera en que la institución educativa es orientada para que el rector y su equipo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento del establecimiento educativo (MEN, 2008, p. 27).

Teniendo en cuenta algunas definiciones anteriores, Miranda (2016) contribuye a la comprensión de la gestión directiva desde una perspectiva empírica y teórica, basada en experiencias del campo. Miranda define la gestión directiva como los procesos para facilitar la coordinación de una organización y la construcción de acciones que ayuden a orientar a la institución a cumplir sus objetivos y propósitos, materializados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (Miranda, 2016, p. 16).

Además, García-Garnica, M. & Gil-Gómez, J. (2019) examinan la relación entre la gestión directiva y la mejora de los resultados educativos. Su estudio indica que una gestión directiva eficaz está asociada con un mejor rendimiento académico de los estudiantes, enfatizando la importancia de la formación continua para directivos escolares. Por último, Moral, C. & Villarreal, M. (2018) destacan la relevancia de la gestión directiva en la creación de un clima escolar positivo. Según sus investigaciones, un liderazgo directivo fuerte contribuye significativamente a la satisfacción y el bienestar de los docentes y estudiantes.

Es por ello, que la gestión directiva en educación es un campo multifacético que abarca desde enfoques estratégicos y filosóficos hasta prácticas concretas de evaluación, comunicación, y alianzas. La literatura revisada es sólida para comprender cómo las instituciones educativas pueden administrarse para alcanzar sus metas educativas y administrativas.

Por otra parte, el modelo educativo Montessori, desarrollado por la doctora María Montessori a principios del siglo XX, se centra en el desarrollo integral del niño mediante un enfoque educativo basado en la libertad, la independencia y el respeto por el ritmo individual de aprendizaje. Este sistema promueve un ambiente preparado donde los niños pueden explorar, descubrir y aprender de manera autodirigida. Las características fundamentales del método Montessori incluyen aulas multi-edad, materiales didácticos específicos y un rol docente que actúa como guía en lugar de una figura autoritaria (Colino, 2019).

Según Muñoz (2016) que los nuevos docentes se acoplan al modelo Montessori es necesario y crucial para que este modelo funcione de manera adecuada. Este proceso puede ser tedioso ya que muchos de los docentes han venido de tipos de formaciones tradicionales que contradicen significativamente su enfoque pedagógico. Los docentes Montessori deben comprender profundamente los principios del método, aprender a observar y guiar sin intervenir excesivamente y ser capaces de fomentar la autonomía y el autodescubrimiento en los educandos. La falta de adaptación de los nuevos profesores puede ser atribuida a varios factores, entre ellos:

- **Falta de Formación Adecuada:** Los docentes que no reciben una formación específica en el método Montessori pueden tener dificultades para aplicar sus principios y estrategias en el aula.
- **Resistencia al Cambio:** La transición de un enfoque educativo tradicional a uno Montessori puede ser percibida como un desafío significativo generando resistencia y frustración.
- **Poco apoyo:** Sin el apoyo y la mentoría adecuada de maestros experimentados o de la administración, los nuevos maestros pueden sentirse desorientados y desmotivados, lo

que genera estrés en torno al ambiente de trabajo que termina con la renuncia de los docentes, en especial, los que inician en esta profesión.

Las instituciones Montessori, al igual que cualquier otra organización educativa, requieren una gestión administrativa eficiente para funcionar de manera óptima. La administración en estas instituciones debe no solo apoyar la implementación del modelo pedagógico, sino también asegurar una gestión financiera y organizacional sólida (Montessori 2015). Las falencias administrativas, especialmente en la reinversión de dinero, pueden tener consecuencias adversas significativas:

- **Mantenimiento y Mejora de Infraestructuras:** La falta de reinversión adecuada puede llevar al deterioro de las instalaciones, afectando el ambiente preparado que es esencial para el aprendizaje Montessori.
- **Adquisición de Materiales Didácticos:** Los materiales Montessori son específicos y pueden ser costosos. Una administración deficiente puede resultar en una falta de estos recursos cruciales y limitando las oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.
- **Capacitación Continua del Personal:** La formación continua es vital para que los docentes se mantengan actualizados con las mejores prácticas Montessori. Sin una reinversión adecuada en programas de desarrollo profesional, los maestros pueden carecer de las habilidades necesarias para implementar efectivamente el modelo.
- **Mala Gestión de Recursos Humanos:** La administración debe asegurarse de que los docentes y el personal reciban el apoyo y la mentoría necesarios. Una gestión ineficiente puede resultar en una alta rotación de personal, lo que afecta la estabilidad y la calidad educativa.

Para que una institución Montessori tenga éxito, es esencial que tanto la adaptación de los nuevos maestros como la gestión administrativa sean manejadas con eficacia. La formación adecuada y el apoyo continuo para los maestros son cruciales para que puedan internalizar y aplicar los principios Montessori. Simultáneamente, una gestión financiera y administrativa sólida es indispensable para mantener y mejorar la calidad educativa y las infraestructuras necesarias para el método Montessori. La sinergia entre una administración eficiente y un cuerpo docente bien adaptado y capacitado es la clave para el éxito y la sostenibilidad de una institución educativa Montessori (Ruiz 2011).

### **Marco normativo.**

La falta de gestión directiva en una institución educativa puede tener consecuencias graves que afectan tanto a los estudiantes como al personal docente. Cuando no hay supervisión por parte de los encargados de mantener un orden y precisión en los diferentes escenarios dentro de las instituciones, los procesos administrativos por lo general son desorganizados y confusos, lo que provoca desorden en la programación que se debe llevar a cabo dentro de los jardines lo cual terminan generando caos dentro del cuerpo docente que tienen que laborar dentro de estas tormentas administrativas (Gairin, 2006).

Además, la falta de liderazgo puede llevar a una distribución ineficiente de los recursos, por lo que aulas mal equipadas y falta de material necesario en estos entornos, esenciales para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este desorden también se refleja en la falta de inversión en mantener equipadas y en constante mantenimiento las instalaciones, creando un ambiente poco propicio para el estudio y el trabajo lo que a su vez desmotiva a estudiantes y profesores.

Asimismo, la ausencia de una gestión directiva eficiente impacta negativamente en el clima laboral y académico. Sin una figura directiva que fomente la comunicación y el trabajo en equipo, es común que surjan conflictos entre el personal docente y administrativo, lo cual afecta la cohesión del grupo y la implementación de proyectos educativos (Bolívar 2012). La falta de directrices claras y objetivos concretos dificulta la evaluación y mejora continua de los procesos educativos, resultando en un estancamiento de la calidad educativa. Los estudiantes al no contar con una estructura organizacional sólida pierden oportunidades valiosas de desarrollo personal y académico, y esto repercute en sus futuras posibilidades de éxito tanto en el ámbito educativo como profesional.

### **PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO**

En la exploración de la estructuración interna de los jardines infantiles y el desarrollo de un PEI dentro de los mismos, se encontró que, la mayoría de estos establecimientos educativos privados en Bogotá, usan en gran medida, los lineamientos y orientaciones curriculares nacionales y distritales como referentes para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (Secretaría de Educación del Distrito, SED., 2022). Pero parece conveniente incluir algunos procesos como la Gestión Directiva, ya que debe haber un acompañamiento de la comunidad y más de padres de familia en la dirección de la institución, ya que se maneja recursos humanos, como estudiantes, y físicos y económicos; que necesitan administrarse de forma acertada y con participación de la comunidad, pues como se vio en el diagnóstico, existen fallas en la administración de estos últimos.

A continuación, las acciones propuestas dentro del plan de mejoramiento:

**Proceso:** Direccionamiento estratégico y horizonte institucional

### **Acciones**

- ❖ Redactar cada uno de los componentes del horizonte institucional de acuerdo a la filosofía Montessori, la cual es modelo pedagógico que orienta a la institución.
- ❖ Socializar el texto del horizonte institucional con la comunidad.
- ❖ Difundir por todos los medios de forma física o virtual el documento.

### **Los Componentes del Horizonte Institucional**

Basados en la Filosofía Montessori se elaborarían teniendo en cuenta aspectos tales como, principios pedagógicos, valores y componentes, donde la misión ofrecerá un entorno educativo inclusivo y enriquecedor que favorezca el desarrollo integral de cada niño y la visión del Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool será, el ser reconocida como un referente de excelencia en educación temprana, donde se integren de manera armoniosa los principios Montessori con la riqueza cultural anglo-hispana. La construcción de los componentes no solo describe la dirección y los valores de la institución, sino que también será un compromiso y garantía con la comunidad educativa, afianzando y vivenciando día a día la práctica de la filosofía Montessori.

### **Socializar el Documento con la Comunidad Educativa:**

Se planearían y desarrollarían reuniones informativas, talleres, dirigidas a la comunidad educativa (padres de familia, estudiantes, docentes), para conocer y participar acerca de cada uno de los componentes del horizonte institucional, basados en los principios Montessori que son el pilar del jardín.

## **Difundir por Todos los Medios de Forma Física o Virtual el Documento:**

Se crearían espacios para publicar, socializar el documento que describe de forma detallada la visión, misión, filosofía, valores Montessori, entregándose físicamente en los distintos encuentros educativos, a través de la Plataforma Aldea, correo electrónico, garantizando que toda la comunidad educativa cuente con el documento.

### **Proceso: Gestión Estratégica**

Las acciones mencionadas a continuación son de gran importancia para mantener un entorno Montessori eficaz y así respaldar el avance profesional constante y ofrecer una educación de calidad a los niños de la institución.

### **Acciones**

- ❖ Establecer un canal de comunicación para docentes y administrativos.
- ❖ Nuevos procedimientos escolares aplicados al modelo de la institución.
- ❖ Diseñar indicadores que evalúen el liderazgo.
- ❖ Nuevos procedimientos escolares aplicados al modelo de la institución.
- ❖ Diseñar los indicadores que evalúen el liderazgo
- ❖ Organizar talleres colaborativos y lluvias de ideas para organizar las actividades escolares.
- ❖ Organizar proyectos y acciones enfocados al modelo Montessori
- ❖ Crear un ambiente preparado con los materiales y las temáticas adecuadas.
- ❖ Formación continua del personal administrativo y docente en el modelo Montessori.

- ❖ Crear espacios donde se informe sobre las evaluaciones y los ajustes que se deben tener en cuenta con el apoyo de los administrativos.
- ❖ Escuela abierta donde todos los integrantes puedan aportar en pro del mejoramiento institucional.

### **Establecer un Canal de Comunicación para Docentes y Administrativos:**

Desde el liderazgo estratégico, establecer un canal de comunicación para docentes y administrativos. Se Sugerirá la cobertura de la plataforma Aldea y desarrollo de reuniones que faciliten la comunicación asertiva entre docentes y personal administrativo, estableciendo reuniones virtuales dentro de Aldea donde los docentes y el personal administrativo puedan participar, aportar ideas, repartir recursos y cooperar en proyectos escolares. Se desarrollarían sesiones prácticas de formación para los docentes y personal administrativo sobre el uso efectivo de la plataforma Aldea, permitiendo la familiarización y eficacia con la herramienta tecnológica, convirtiéndose en un canal de comunicación de gran importancia para la institución.

### **Nuevos Procedimientos Escolares Aplicados al Modelo de la Institución:**

Los contenidos escolares ejecutados, reflejaran los principios Montessori, respetando los ritmos de aprendizaje y evaluaciones formativas del niño, las rutinas, prácticas y políticas que guían el día a día de la institución educativa, incluyendo aspectos tales como horarios, métodos de enseñanza, evaluaciones, manejo del aula, etc. El enfoque Montessori significa de alguna manera la posibilidad de revisar las prácticas educativas para ahilar con los principios fundamentales de esta metodología, permitiendo así un ambiente educativo más inclusivo, donde el centro es el estudiante y por consiguiente responda a sus necesidades individuales del proceso de aprendizaje.

### **Diseñar Indicadores que Evalúen el Liderazgo:**

Aplicación de ítems que no solo midan el rendimiento académico, sino también habilidades de liderazgo como por ejemplo la capacidad de los estudiantes para resolver problemas donde la inspiración e imaginación jueguen un papel muy importante.

### **Organizar talleres colaborativos y lluvias de ideas para organizar las actividades escolares.**

Programar y diseñar talleres colaborativos y permitir espacios de participación para comprometer a todos los miembros del equipo institucional, haciéndolos partícipes a administrativos y docentes en la programación y proyección de las actividades escolares, apoyando así el modelo institucional Montessori.

### **Organizar proyectos y acciones enfocados al modelo Montessori**

Planear y realizar proyectos enfocados al modelo institucional Montessori, facilitando un ambiente educativo más inclusivo y ajustado para el estudiante, donde se fomente los valores institucionales como la libertad, la autoestima y el amor por el aprendizaje diligente y autogestionado, aspectos importantes del enfoque Montessori.

### **Fortalecer un ambiente preparado con los materiales y las temáticas adecuadas.**

En el Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool, prima la exploración activa de los niños mediante el uso exclusivo de materiales educativos diseñados para fomentar el autoaprendizaje y la manipulación directa. El docente desempeña el rol de guía, observando de cerca el ritmo de trabajo individual de cada niño. Por esto, es importante mantener una clasificación, organización continua de los materiales Montessori en cada área del conocimiento. Los materiales se deben seleccionar para asegurar que sean adecuados y estén dispuestos de

manera atractiva, al igual que la distribución del mobiliario, creando así un ambiente propicio que apoye el desarrollo integral de los niños dentro de un entorno educativo agradable y motivador.

### **Formación continua del personal administrativo y docente en el modelo Montessori.**

Ofrecer espacios de capacitación al personal docente y administrativo en la filosofía Montessori, horizonte institucional como el valor del respeto por el niño, la función del entorno preparado y el significado del papel del docente como observador y orientador en los procesos.

### **Crear espacios donde se informe sobre las evaluaciones y los ajustes que se deben tener en cuenta con el apoyo de los administrativos.**

Programar y organizar reuniones periódicas donde los docentes y administrativos analicen, estudien y tomen decisiones, respecto a las evaluaciones pedagógicas, teniendo en cuenta los resultados adquiridos de evaluaciones formativas, el avance y desarrollo de los procesos y si es pertinente hacer modificaciones que se ajusten al niño con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Además, definir canales de comunicación seguros y funcionales para comunicar los resultados de las evaluaciones y los planes de mejoramiento.

### **Escuela abierta donde todos los integrantes puedan aportar en pro del mejoramiento institucional.**

Generar espacios y organizar equipos de trabajo o comités de docentes, directivos, estudiantes, padres de familia; para analizar temas de importancia institucional como por ejemplo el currículo, bienestar estudiantil, capacitaciones, entre otras. El objetivo es el de retroalimentar y mejorar la institución educativa en los aspectos discutidos.

## **Proceso: Gobierno Escolar**

### **Acciones**

- ❖ Organizar reunión de padres y darles a conocer los estamentos que se quieren instalar e invitarles a participar.
- ❖ Extender la invitación por medio de comunicados escritos, a los demás integrantes de la comunidad educativa

Es de gran importancia organizar e invitar a la comunidad educativa a participar en las distintas actividades y convocatorias que haga la institución, a través de los canales de comunicación (plataforma Aldea, circulares, correo electrónico), siendo claros y específicos con los aspectos a desarrollar en la asamblea. Es considerable siempre motivar a los Padres de Familia a involucrarse en las diferentes jornadas democráticas y hacer parte de los órganos del gobierno escolar, como el Consejo de Padres, Consejo Directivo, Asociación de Padres de Familia. En Colombia el gobierno escolar lo regula la Ley General de Educación 115 de 1994, que instituye los fundamentos para el desarrollo de la educación en el país.

De otro lado, cabe decir que la participación de los padres de familia hace que se fortalezca el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y promoción de un entorno escolar agradable y positivo.

## **Proceso: Cultura Institucional**

### **Acciones**

- ❖ Diseño de un plan operativo como estrategia para mitigar los procesos de seguimiento.

- ❖ Creación de mecanismos formales de reconocimiento que valoren el desempeño destacado de las docentes guía y las prácticas sobresalientes en áreas académicas y administrativas.

### **Diseño de un plan operativo como estrategia para fortalecer los procesos de seguimiento.**

El diseño de un plan operativo como estrategia para fortalecer los procesos de seguimiento significa la creación de una red de acciones estructuradas, fundamentadas y metas claras que encaucen, hagan seguimiento y revisión a las diferentes actividades y objetivos de cada actividad o proyecto. Es importante realizar un continuo seguimiento a través de reuniones, informes continuos u observación directa y hacer la retroalimentación cada vez que sea necesario, por consiguiente, hacer los ajustes del caso.

### **Creación de mecanismos formales de reconocimiento que valoren el desempeño destacado de las docentes guía y las prácticas sobresalientes en las áreas académica y administrativa.**

La creación de mecanismos formales de reconocimiento que valoren el desempeño destacado de las docentes y las experiencias significativas sobresalientes en las áreas académica y administrativa compromete, en poner en marcha un sistema estructurado para unificar, realizar y retribuir los logros excepcionales dentro del Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool . Es de gran importancia establecer y unificar criterios en el proceso formal e igual para los participantes, así los premios o reconocimientos motivarán y fortalecerán el compromiso de cada docente y el crecimiento positivo institucional, siempre con una retroalimentación justa y eficaz.

## **Proceso:** Clima Escolar

### **Acciones**

- ❖ Talleres para padres sobre la importancia de la red de apoyo y socialización del manual de convivencia.
- ❖ Implementación de clubes extracurriculares basados en los intereses de los estudiantes.

En común, las actividades anteriores buscan fortalecer la comunidad educativa y renovar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes del Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool, a través del apoyo dinámico de los padres de familia como de sus coyunturas de progreso personal y social.

### **Talleres para padres sobre la importancia de la red de apoyo y socialización del manual de convivencia.**

Planeación y desarrollo de talleres sobre la formación, orientación y socialización a los padres de familia del Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool, de la importancia de la red de apoyo y la socialización según el manual de convivencia, reconocimiento de las normas y debido proceso para una sana convivencia de cada miembro de la comunidad educativa .

### **Implementación de clubes extracurriculares basados en los intereses de los estudiantes**

Impulsar en el niño el desarrollo social, intelectual y cultural, a través de distintas actividades lúdicas extracurriculares que le permitan explorar nuevos espacios, focalizados según el interés, habilidades e inclinación del estudiante, generando una dinámica de oportunidades para relacionarse con los demás y desarrollar su dimensión socio-comunicativa.

**Proceso:** Relaciones con el Entorno

### **Acciones**

- ❖ Realizar encuestas sobre el conocimiento y el grado de satisfacción que se tiene con el Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool y su gestión frente a la metodología Montessori.
- ❖ Buscar diversas formas de generar acercamientos con la comunidad por medio de ferias y colaboraciones con otras instituciones.

**Realizar encuestas sobre el conocimiento y el grado de satisfacción que se tiene con el Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool y su gestión frente a la metodología Montessori.**

Planear y diseñar formularios o encuestas que contengan preguntas sobre el nivel de conocimiento de los padres de familia del Jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool y la percepción que tienen frente al desarrollo de la metodología Montessori, dichas encuestas pueden ser distribuidas a través de los canales de comunicación institucional como correo electrónico, plataforma Aldea o de manera física. Luego de esto, recopilación y análisis de datos para identificar las debilidades, fortalezas oportunidades de mejoramiento, a través de la matriz DOFA y así formular estrategias de mejoramiento institucional.

**Buscar diversas formas de generar acercamientos con la comunidad por medio de diversas actividades y colaboraciones con otras instituciones.**

Gestionar y participar en actividades fuera de la institución, como desfiles, concursos, invitaciones de otras instituciones, encuentros artísticos, deportivos, ferias, entre otros, para ser reconocidos por sus principios, valores y metodología Montessori.

Promover y divulgar la participación de los niños del jardín Infantil Montessori Anglo-hispano Preschool en actividades como las mencionadas anteriormente, haciendo uso de las redes sociales, perifoneo, plegables, logrando reconocimiento institucional en la localidad.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

Para la elaboración del plan de mejoramiento se tuvo en cuenta la guía 34 del MEN:

ÁREA DE GESTIÓN/ PROCESO.	PROBLEMÁTICA	OBJETIVO	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO	
							INICIA	TERMINA
<b>Directiva/ Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b>	Hay una somera enunciación de horizonte institucional, no hay evidencia de metas ni direccionamiento institucional.	Diferenciar la misión, visión y metas institucionales.	Para la segunda mitad del ciclo escolar del 2025, contar con una identidad institucional a través de la misión, visión y metas institucionales, diferenciadas.	Documento escrito con cada uno de los componentes diferenciados del horizonte institucional. *Visualización en físico y medios de comunicación institucionales la visión, misión y metas institucionales.	Redactar cada uno de los componentes del horizonte institucional con base en la filosofía Montessori. Socializar el documento con la comunidad. Difundir por todos los medios de forma física o virtual el documento.	Directivas y docentes.	Agosto 2024	Junio 2025.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Área de gestión/Proceso	Problemática	Objetivos	Metas	Indicadores	Acciones	Responsables	Plazos
Liderazgo	Falta de un proceso de	Establecer un comité de	Mejorar la comunicación	-La satisfacción del personal	-Establecer un canal de	Personal administrativo	Enero 2025 –

	liderazgo por parte de los administrativos, lo cual produce un ambiente donde no se puede desarrollar un modelo de aprendizaje Montessori de forma adecuada.	liderazgo conformado por administrativos y docentes.	n y colaboración del personal administrativo y docente.	docente en su entorno de trabajo. - Aprovechamiento de las reuniones con el objetivo de fortalecer las relaciones.	comunicación para docentes y administrativos. -Nuevos procedimientos escolares aplicados al modelo de la institución. -Realizar indicadores que evalúen el liderazgo.	o, docente, estudiantes y padres de familia.	noviembre 2025
Articulación de planes, proyectos y acciones	En la falta de un objetivo claro por parte de las directivas no hay proyecto claro hacia dónde quiere llegar la institución, o cual genera desorden y malestar en los diferentes agentes educativos.	Organizar un plan estratégico que involucre a todos los agentes educativos enfocado en las acciones y proyectos institucionales.	Fomentar un entorno donde se cumplan los objetivos plasmados gracias a la colaboración de los agentes educativos.	-El cumplimiento de las actividades propuestas. -Crecimiento en la población al ser una institución llamativa al público.	-Organizar talleres colaborativos y lluvias de ideas para organizar las actividades escolares. -Organizar proyectos y acciones enfocados al modelo Montessori.	Personal administrativo y docente.	Enero 2025 – noviembre 2025

Estrategia pedagógica	Debido al desorden administrativo se deja de lado el aprendizaje Montessori, ya que este necesita de un ambiente y materiales específicos para lograr el objetivo de este tipo de proyecto.	Organizar el proyecto pedagógico alineados al objetivo institucional.	Establecer un plan para alcanzar una educación basada en el modelo Montessori.	-Contar con los materiales adecuados para implementar el modelo. -Satisfacción de la comunidad escolar.	-Fortalecer los ambientes preparados con los materiales y las temáticas adecuadas. -Formación continua del personal administrativo y docente en el modelo Montessori.	Personal administrativo y docentes.	Enero 2025 – noviembre 2025
Seguimiento y autoevaluación	Al no tener figuras de liderazgo no se realizan los procesos de mejoramiento externo e interno de la institución.	Es necesario establecer una política de autoevaluación donde constantemente se utilice la información recolectada con el fin de hacer una mirada hacia adentro del proyecto y alcanzar los objetivos propuestos.	Establecer estrategias con el fin de recolectar información que sea útil para el plan de mejoramiento institucional.	-Recolectar información de los agentes educativos (Alumnos, docentes y padres de familia) sobre la aplicación del modelo. -Implementar evaluaciones trimestrales y anuales para conocer los puntos positivos y negativos	-Crear espacios donde se informe sobre las evaluaciones y los ajustes que se deben tener en cuenta con el apoyo de los administrativos. - Escuela abierta donde todos los integrantes puedan aportar en pro del	Toda la comunidad institucional.	Enero 2025 – noviembre 2025

				dentro de la institución.	mejoramiento institucional.		
--	--	--	--	---------------------------	-----------------------------	--	--

GOBIERNO ESCOLAR.

ÁREA DE GESTIÓN/ PROCESO.	PROBLEMÁTICA	OBJETIVO	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO	
							INICIA	TERMINA
Directiva/Gobierno escolar.	No se evidencia algún estamento del gobierno escolar en la institución.	Conformar algunos componentes del gobierno escolar.	Para el segundo ciclo escolar del 2025, convocar a reunión el Consejo Directivo, Comité de Convivencia, Consejo Académico y Consejo de Padres; del Montessori Anglo-hispano Preschool.	*Actores de la comunidad educativa. *Porcentaje de inscritos en la convocatoria abierta para conformar algunos de los componentes del Gobierno Escolar.	Organizar reunión de padres y darles a conocer los estamentos que se quiere instalar e invitarles a participar. Extender la invitación por medio de comunicados escritos, a los demás integrantes de la comunidad educativa.	Directivas, docentes, auxiliares, administrativos, padres de familia, sector productivo.	Agosto 2024	Junio 2025.

PLAN DE MEJORAMIENTO		AREA DE GESTION: DIRECTIVA								
PROCESO/COMPONENTE	PROBLEMÁTICA	OBJETIVO	METAS	INDICADORES		ACCIONES		RESPONSABLES	PLAZO	
CULTURA INSTITUCIONAL/MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	No hay una comunicación vertical ni horizontal, eficaz ni eficiente	Mejorar la comunicación interna para promover la efectividad y eficiencia organizacional.	A mediados del año 2024, el jardín habrá creado mecanismos de comunicación asertiva para la comunidad educativa	Numero de mecanismos de comunicación implementados	Número de mecanismos de comunicación utilizados efectivamente por el personal.	Diseñar herramientas de comunicación entre la comunidad educativa	Socializar las diferentes formas de comunicación que implementara la institución a partir del año 2025	Directivos	ago-24	
CULTURA INSTITUCIONAL/TRABAJO EN EQUIPO	No se lleva a cabo reuniones para el seguimiento de distintos procesos.	Generar espacios para reuniones de seguimiento periódico	A partir del comienzo del último periodo 2024, se ejecutarán reuniones de seguimiento de procesos periódico	Numero de reuniones de seguimiento a procesos	Tiempo promedio dedicado a cada reunión de seguimiento a procesos.	Diseño de un plan operativo como estrategia para fortalecer los procesos de seguimiento. Establecer canales de	Seguimiento periódico a los resultados académicos y de las estrategias evaluativas	Directivos	ago-24	dic-24

						comunicación claros.	realizadas.			
CULTURA INSTITUCIONAL/RECONOCIMIENTO DE LOGROS	No se evidencia el reconocimiento a los docentes guías ni existen espacios para reconocer las buenas prácticas tanto académicas como administrativas.	Diseñar e implementar un sistema de reconocimiento estructurado para docentes guías y buenas prácticas académicas y administrativas en el jardín.	Al finalizar el año 2024, se socializará el sistema de reconocimientos para la comunidad educativa a partir del año 2025	Número de reconocimientos	Índice de satisfacción del personal respecto al sistema de reconocimientos.	Creación de mecanismos formales de reconocimiento que valoren el desempeño destacado de las docentes guías y las prácticas sobresalientes en áreas académicas y administrativas.	Reconocimiento de estímulos a los distintos miembros de la comunidad educativa	Directivos	dic-24	

CLIMA ESCOLAR

ÁREA DE GESTIÓN (Proceso)	PROBLEMÁTICA	OBJETIVO	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO	
							INICIA	TERMINA
<p><b>Directiva:</b></p> <p>Clima Escolar (Participación, Convivencia, Clima Escolar y manual de convivencia)</p>	<p>Carencia de red de apoyo, ausencia de actividades sociales y extracurriculares, y desconocimiento del manual de convivencia.</p>	<p>Fortalecer la red de apoyo y mejorar la convivencia y el clima escolar, incluyendo actividades extracurriculares con instituciones externas, así como la debida socialización del manual de convivencia.</p>	<p>Crear una red de apoyo que esté constituida a finales del presente año.</p> <p>Aumentar la participación en actividades sociales como Intercolegiados en los proyectos transversales al iniciar el año lectivo 2025.</p> <p>Socializar el manual de convivencia en las próximas asambleas o reuniones de padres de familia.</p>	<p>Porcentaje de familias participantes en la red de apoyo social. Número de actividades sociales y extracurriculares realizadas respecto al plan. Porcentaje de estudiantes y padres que declaran conocer el contenido del manual de convivencia.</p>	<p>Talleres para padres sobre la importancia de la red de apoyo y socialización del manual de convivencia.</p> <p>Implementación de clubes extracurriculares basados en los intereses de los estudiantes.</p>	<p>Coordinadores, orientador, directores de grupo.</p>	<p>Enero 2025</p>	<p>Noviembre 2025</p>

RELACIONES DEL ENTORNO

AREA DE LA GESTIÓN	PROBLEMÁTICA	OBJETIVO	META	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO	
							INICIA	TERMINA
Gestión directiva (relaciones con el entorno)	La falta de planificación y orientación clara de la institución en aras de proyección con la comunidad y otros entornos educativos.	Establecer unas acciones de gestión para promover el acercamiento y reconocimiento de las comunidades estableciendo las relaciones con el entorno e identificando oportunidades de crecimiento.	Fortalecer en la comunidad educativa y el entorno, el sentido de pertenencia por la institución, logrando que se identifiquen con la visión de la metodología.	Dar seguimiento a la relación y a los convenios con las demás instituciones y familias del sector.	-Realizar encuestas sobre el conocimiento y el grado de satisfacción que se tiene con la institución y su gestión frente a la metodología. -Buscar diversas formas de generar acercamientos con la comunidad por medio de ferias y colaboraciones con otras instituciones.	Director de la institución.		

## CONCLUSIONES

Frente al ejercicio de la comprensión sobre el plan de mejoramiento y su relevancia en las instituciones, se destaca como uno de los principales fundamentos para la orientación y la gestión que proviene de este proceso, en el cual se desarrolla un análisis y observación profunda hacia el cumplimiento de los deberes y derechos que se puedan presentar en el ámbito educativo. En este sentido, también se debe tener en cuenta que esta práctica desprende una serie de responsabilidades de tipo individual y de conjunto, en el que se deriven la planeación, organización y sistematización de las dinámicas internas de las escuelas e instituciones. Así mismo, se obtiene ganancia en cuanto al fortalecimiento de los ambientes de aprendizaje, la proyección del liderazgo como una catapulta hacia los procesos de direccionamiento estratégico y horizonte institucional, en aras de buscar una identidad de la comunidad (importante rescatarla para generar sentido de pertenencia y autonomía). A su vez, promover estrategias nuevas desde la gestión estratégica para fomentar prácticas profesionales con un sentido eficaz, alineado con el objetivo de la educación del país de promover la democracia, generar igualdad de oportunidades y a su vez apoyar e impulsar el desarrollo económico.

En cuanto a lo hallado anteriormente se evidenció la ausencia del Proyecto Educativo Institucional (PEI), importante para la estructura de una institución considerando que, a la luz del contexto educativo colombiano, es este un insumo a la orientación de las instituciones para su correcto funcionamiento. No está de más resaltar, que es una ruta que marca el horizonte y los objetivos de las instituciones, a sí mismo, contempla y propone aspectos que denotan la identidad de los miembros allí existentes. También compone aspectos como la visión , misión , valores, metodología, planes de acción , estrategias , medios de evaluación. Contempla de manera

positiva el poder asegurar que los miembros de la comunidad educativa y talento humano en general, tengan acciones de cumplimiento y responsabilidad, de esta manera garantizar el fortalecimiento de una educación de calidad que busca la igualdad de oportunidades.

El proyecto pedagógico observado en la institución da cuenta de vacíos en cuanto a la gestión directiva, el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional aspecto relevantes para el buen funcionamiento y la proyección e impacto de la institución frente a su rol social y la generación de acciones que desarrollen un sistema de calidad educativo. Con gran preocupación se observa que la falta de liderazgo no da claridad al cumplimiento de las labores de los miembros de la comunidad, teniendo como referencia que se hace necesario tener una directriz que promueva el buen desarrollo de los diversos roles dentro del plantel. Por otro lado, la ausencia de un horizonte claro, desconfigura de alguna manera los procesos integrales que se pretenden desarrollar en los educandos. Como se menciona en el trabajo, no se evidenció el fortalecimiento de las prácticas ciudadanas ya que no se gestiona el gobierno escolar, importante de cara a la comunidad para iniciarse en la participación democrática, fomentando a su vez la participación conjunta.

## REFERENCIAS.

- Bañuelos, A., M., (1993). *Motivación escolar*: Estudio de variables afectivas. Recuperado de <http://www.redalyc.org/132/13206011.pdf>
- Bolívar, A. (2012). Liderazgo educativo y cambio escolar. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Colegio San José de Cúcuta. (2024). *Gobierno escolar*. Disponible en <https://colsanjoc.edu.co/web/proyectos-colsanjoc/gobierno-escolar/#:~:text=Importancia%20del%20gobierno%20escolar,evaluaci%C3%B3n%20de%20los%20procesos%20educativos>.
- Colino, E. (2019). Desarrollo de competencias en la educación Montessori.
- Gairín, J. (2006). Gestión del conocimiento y organizaciones educativas. Revista de Educación.
- García-Garnica, M., & Gil-Gómez, J. (2019). La gestión directiva y su influencia en la mejora de los resultados educativos. *Revista de Educación*, 1(386), 73-96.
- MEN. (S.F.). Guía de autoevaluación para el mejoramiento Institucional. Disponible en [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-91093\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-91093_archivo_pdf.pdf)
- MEN Ecuador. (S.F.). *Autoevaluación Institucional*. Disponible en [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Instructivo\\_Aplicacion\\_Autoevaluacion.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Instructivo_Aplicacion_Autoevaluacion.pdf)
- MEN. (2003). *Es urgente acercarse a las instituciones educativas y al sector productivo*. Al tablero. Disponible <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-88063.html>
- MEN. (2008). Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Disponible en: [https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf)
- MEN. (2020). *Proyecto Educativo Institucional*. Ministerio de educación. Disponible en <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/07/Metodologia-para-la-construccion-PEI-tercera-edicion.pdf>
- MEN. (2021). Gestión educativa. Disponible en Gestión Educativa | Ministerio de Educación Nacional ([mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co))
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2008). *Guía 11. Guía No. 11 Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional*. Recuperado de <http://www.google.com.co/Guia+11+Ministerio+de+Educacion+Nacional>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2008). *Guía 34. Guía No. 34 Guía para el Mejoramiento Institucional*. Bogotá, Colombia.

Miranda, S. (2016): La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. Universidad Pedagógica Nacional, México Disponible en : [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-7467201600020052](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-7467201600020052)

Moral, C., & Villarreal, M. (2018). El impacto de la gestión directiva en el clima escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 78(2), 123-141.

Montessori, M. (2015). El método Montessori: La educación en la escuela y en el hogar.

Rojas, K. (2015). *Incidencia del direccionamiento estratégico en el clima escolar de la Institución Educativa Santa Ana De Mariquita - Tolima*. Universidad del Tolima. Disponible en <https://repository.ut.edu.co/server/api/core/bitstreams/342f8d03-bcf8-4584-b3b5-25c042a4ee85/content>

Ruiz, F. J. (2011). La pedagogía Montessori: Una opción para la educación en el siglo XXI. Editorial Popular.

Secretaría de Educación del Distrito, SED. (2022). *Educación Bogotá*. Obtenido de Caracterización de los jardines infantiles privados que ofertan educación preescolar en Bogotá. : <https://repositoriosed.educacionbogota.edu.co/entities/publication/0351419c-77f7-4d27-9a7c-e94c97e2f9a7>

Mafla-Bolaños, M. G. (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. *Digital Publisher, CEIT-ISSN 2588-0705*, 17.