



Trabajo final para obtener el Grado de Magíster en Educación mención Gestión de Calidad.

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA CHILECITO, DE LA COMUNA DE MONTE PATRIA, REGIÓN DE COQUIMBO.**

Candidato a Magíster: Danny Díaz Contreras

Tutor disciplinar: Dra. Katihuska Mota Suárez

Tutor metodológico: Dra. Amely Vivas Escalante

Marzo, 2025.

## ÍNDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>página</b>
Resumen	3
I.- Introducción	4
II.- Marco teórico	5
III.- Marco Contextual	
Historia e infraestructura	12
Sellos educativos	12
Visión – Misión – Valores	13
Desempeño académico	14
IV.- Diagnóstico institucional	15
V.- Análisis de los resultados	
Dimensión: Liderazgo	18
Dimensión: Gestión pedagógica	22
Dimensión: Formación y convivencia	24
Dimensión: Gestión de recursos	26
VI.- Proyecto de Mejoramiento Educativo - PME	
Objetivos y metas estratégicas	28
Gestión pedagógica: metas y acciones anuales	29
Liderazgo: metas y acciones anuales	31
Convivencia escolar: metas y acciones anuales	33
Gestión de recursos: metas y acciones anuales	35
VII.- Conclusiones	37
VIII.- Bibliografía	39
IX.- Anexos	40

## **RESUMEN.**

La escuela Chilecito es una escuela multigrado de dependencia municipal, enfrenta diversas dificultades en su gestión administrativa y pedagógica, lo que afecta su organización y funcionamiento. Estas deficiencias están relacionadas con un proyecto de mejoramiento educativo (PME) que no ha sido desarrollado de manera eficiente para responder a las necesidades del establecimiento.

Este estudio tiene como propósito recopilar información a través de un diagnóstico institucional que permita la elaboración de PME más efectivo, orientado a mejorar el funcionamiento de la escuela. Para ello se aplicó un trabajo de tipo descriptivo, en el cual participaron 11 funcionarios: entre ellos docentes y asistentes de la educación profesionales y no profesionales, aplicando una escala de apreciación. La evaluación utilizó una escala de 1 a 5, basada en las dimensiones establecidas en los estándares indicativos de desempeño. Los datos fueron tabulados y analizados con el objetivo de obtener una visión integral de la gestión educativa y orientar acciones de mejora continua. Los resultados revelaron deficiencias en la gestión curricular- pedagógica y administrativa, los que al ser analizados, permitieron diseñar un Proyecto de mejoramiento educativo centrado en el desarrollo y fortalecimiento de los sellos institucionales y en coherencia con la visión y misión de la Escuela.

## **I.- INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo realizar un diagnóstico institucional de la Escuela Chilecito, una escuela multigrado de la comuna de Monte Patria. A partir de este estudio, se formuló el Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) 2025-2026, orientado a fortalecer la gestión administrativa y pedagógica – curricular del establecimiento.

La investigación se enfocó en identificar oportunidades de mejora y proponer acciones concretas para optimizar la gestión interna de la escuela, basándose en la opinión objetiva de docentes y asistentes de la educación. Estas propuestas fueron diseñadas en base a los lineamientos del Ministerio de Educación (MINEDUC) y los Estándares educativos de desempeño para establecimientos educacionales (2020), que establecen cuatro dimensiones claves en la gestión escolar: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos.

El estudio se estructuró en varias etapas: la identificación del problema y sus implicancias, el diagnóstico institucional con su respectivo análisis FODA, la evaluación y análisis de resultados y, finalmente, la formulación del Proyecto Educativo Institucional para el periodo 2025-2026. Este PME establece objetivos estratégicos y metas específicas en cada dimensión, considerando las particularidades de la escuela multigrado, la importancia de una educación inclusiva e integral y la necesidad de alinear su desarrollo con el contexto local y nacional.

## II.- MARCO TEÓRICO.

En este apartado, se revisó literatura importante que permitió comprender en profundidad los objetivos, tareas y metas de una escuela de Chile, de acuerdo con los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación. Se aborda en particular la enseñanza multigrado, una realidad que va más allá de los parámetros de una escuela con personal y equipamiento completo. Sin embargo, estas escuelas son evaluadas con los mismos criterios, lo que hace imprescindible analizar temas como el currículum escolar en Chile, la organización del centro escolar, la conceptualización del currículum; su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares y los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales de MINEDUC (2020).

La educación en Chile presenta tanto desafíos como oportunidades, influenciadas por factores institucionales, de infraestructura, migratorios y socioeconómicos. En contextos multigrado, estos desafíos se intensifican ya que un solo profesor, como en la Escuela Chilcito, cinco docentes desde nivel transición hasta octavo básico, deben atender simultáneamente a estudiantes de diferentes niveles en la misma aula. La carga laboral de estas instituciones no solo implica enseñar, sino también planificar, evaluar, redactar documentos administrativos, responder encuestas y gestionar plataformas educativas, todo en tiempos acotados y con recursos limitados. No es lo mismo impartir clases a un curso homogéneo que a un grupo diverso en edad, nivel y necesidades en una misma sala. A pesar de esta realidad, el MINEDUC continúa promoviendo un modelo educativo estándar que no siempre se ajusta a las distintas realidades de Chile. Como dice Georgeta Ion y Villarreal A. (2009) *“Las escuelas deben poseer recursos razonablemente suficientes, poder real para tomar decisiones relevantes con democracia y tener parcelas de autonomía adecuadas para desarrollar satisfactoriamente las tareas directivas”* (p.23)

A lo largo de la historia de la educación en Chile, se han implementado diversas reformas curriculares con el propósito de mejorar los aprendizajes y los resultados educativos. Tras el retorno de la democracia en el país, la Ley Orgánica Constitucional

de Enseñanza, (LOCE), estableció una diferenciación entre marco curricular y los planes y programas de estudio, permitiendo a cada institución desarrollar sus propios programas o adaptar los definidos por el Ministerio de Educación. Posteriormente, el año 2009 se introdujeron los mapas de progreso, que describían el avance esperado del aprendizaje a lo largo de doce años de la escolaridad, organizados en siete niveles, cada uno de los cuales equivale aproximadamente a dos grados de la experiencia escolar. Desde el año 2010, se han sumando nuevos cambios, como los objetivos de aprendizaje, y más recientemente, la priorización curricular enfocada en aprendizajes esenciales debido a la pandemia. En este contexto, Cristian Cox, destacado sociólogo y experto en currículum y formación de profesores, menciona que *“el currículum debe ser flexible y adaptarse a las realidades locales, lo que es especialmente relevante en las zonas rurales”* (p. 6).

El liderazgo docente en contextos rurales es fundamental. Más allá de su rol como educador, el profesor actúa como un facilitador de aprendizaje, motivador, administrador, psicólogo, referente social y nexos entre la escuela y la comunidad. Su labor exige creatividad y adaptabilidad para diseñar estrategias y actividades inclusivas y fomentar el aprendizaje colaborativo entre estudiantes de diferentes edades y niveles. Integrar la cultura y el entorno local en el currículum, enriquece la experiencia educativa fortaleciendo la identidad de los estudiantes y su percepción de la educación como una herramienta para el desarrollo personal y comunitario. Sin embargo, los estándares de educación chilena, no reflejan adecuadamente la realidad de las escuelas multigrado. Cox, hace mención a ello:

“El acoplamiento con la evaluación es por otro lado decisivo. La educación en Chile consta de un sistema de evaluación censal de los resultados de aprendizaje desde 1988. De creciente sofisticación, desde fines de la década de 1990 el sistema SIMCE evalúa los resultados en lenguaje, matemática, ciencias e historia y ciencias sociales, en 3 grados de la secuencia escolar -4° y 8° del nivel básico, y el 2° grado de la EM-. Sus pruebas están estrictamente alineadas al currículum: de hecho, por ley deben evaluar el logro del currículum” (p.8)

Y en cuanto al trabajo docente, se refiere:

“Desde el profesorado, las críticas más consistentes al currículo vigente han sido su exceso de contenidos y que, a pesar de los procesos de participación mencionados, ‘no fue consultado’. En su momento algunas áreas del currículo concentraron críticas, (cambios en la secuencia en historia, exceso de contenidos en biología, etc), que los procesos de ajuste posteriores respondieron positivamente. La organización gremial de los profesores, ha sostenido una crítica global de naturaleza ideológica, sin alcances prácticos: el currículo promovido en el actual sistema educacional atenta contra la concepción del ser humano y sociedad a la que aspiramos.” (p.9)

En realidad, la educación rural y multigrado en Chile requiere un liderazgo comprometido y creativo por parte de los profesores, quienes son clave para adaptar el currículum a las necesidades de sus estudiantes y para fomentar un ambiente de aprendizaje inclusivo y enriquecedor. Gergeta Ion y Villarreal mencionan por su parte: *“Consideramos que la persona que dirige no debería preocuparse simplemente por conseguir los objetivos de la organización, sino también potenciar los objetivos particulares de las personas que forman parte de ella y los del grupo en su conjunto”* (p.24).

Junto con los desafíos que impone el Mineduc, existen los problemas propios de la escuela, ante la comunidad y el sostenedor. La educación rural sigue siendo un tema casi olvidado y sin discusión en Chile, pues es un desafío en cuanto a equidad y educación de calidad. Esto es especialmente importante en contextos donde las familias pueden estar más aisladas y donde la escuela puede ser uno de los pocos espacios de interacción social, motor de la localidad, puesto que las familias confían en la escuela como un centro de desarrollo y cuidado de niños y niñas. Y el docente es el encargado de la promoción y éxito de la misma.

Un profesor encargado debe ser versátil y creativo, adaptando sus métodos de enseñanza a las particularidades del entorno rural. Por eso, según Ion, G y Villarreal es necesario que *“se establezca una relación entre diversas personas (un directivo o un*

*equipo de dirección no opera aisladamente por sí mismo, necesita de otros) en la que la influencia y el poder están repartidos de forma desigual"*

Esto puede incluir la integración de la cultura local en el currículo, el uso de recursos naturales como herramientas de aprendizaje y la promoción de actividades que fomenten la participación de la comunidad. Esto hace más atractiva la enseñanza y el aprendizaje de los educandos. Además, el liderazgo efectivo implica la capacidad de trabajar en equipo, colaborando con otros docentes, padres y miembros de la comunidad para crear un ambiente educativo inclusivo y enriquecedor. En la actualidad, las escuelas rurales suelen enfrentar diversas dificultades, como la escasez de recursos, la falta de infraestructura adecuada y la necesidad de adaptar los currículos a las realidades locales. Sin embargo, a pesar de todas las dificultades, el papel del profesor encargado se erige como un pilar fundamental para el éxito educativo, buscando estrategias, recursos externos y todo lo que se necesite para mantener a su comunidad escolar viva y con metas logradas.

En este contexto, los docentes han expresado críticas al currículum vigente, señalando su exceso de contenidos y la falta de consulta en su diseño. Aunque algunos ajustes han respondido a estas inquietudes, la organización gremial del profesorado sostiene que el sistema educativo actual no refleja plenamente la concepción de sociedad y ser humano que se aspira a formar. La educación rural y multigrado en Chile demanda un liderazgo docente comprometido, capaz de adaptar el currículum a las necesidades de sus estudiantes y de crear un ambiente de aprendizaje inclusivo y enriquecedor. Por esto es fundamental que los educadores se mantengan actualizados en las mejores prácticas pedagógicas y en el uso de nuevas tecnologías. Esto no solo beneficia a los estudiantes, sino que también fortalece la comunidad educativa en su conjunto. Asimismo, el liderazgo del profesor encargado debe estar orientado hacia la construcción de una cultura escolar positiva, donde se valore el esfuerzo, la inclusión y el respeto. Fomentar un ambiente donde los estudiantes se sientan seguros y motivados para aprender es esencial para el desarrollo de competencias que les serán útiles en el futuro.

## ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES.

Según MINEDUC (2020) Los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos educacionales y sus Sostenedores se enmarcan en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar. El diseño de este sistema se establece en la Ley 20.370 General de Educación, promulgada el 2009, y en la Ley 20.529 que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización, promulgada el 2011. (p. 08)

Estos estándares funcionan como una guía para orientar el rumbo de cada establecimiento, trazando acciones concretas para alcanzar objetivos a corto y mediano plazo. Se estructuran en cuatro dimensiones de gestión escolar: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Su propósito es facilitar la evaluación y mejora de la escuela mediante un ciclo de planificación conocido como Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME).

Los Estándares Indicativos promueven buenas prácticas de gestión en los establecimientos y sus sostenedores, favoreciendo una educación de calidad. En este sentido el MINEDUC (2020) menciona:

Los Estándares Indicativos ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento. P. 17)

La aplicación de estos estándares permite priorizar acciones según las fortalezas y debilidades detectadas, avanzando hacia una gestión institucional fundamentada. Se centran en aspectos clave como la planificación de clases, la gestión del aula, la evaluación del aprendizaje y el desarrollo profesional docente. Además, facilitan la identificación de áreas que requieren mayor apoyo y fomentan la autoevaluación docente como un proceso de mejora continua.

El establecimiento de expectativas claras contribuye a generar un ambiente de aprendizaje equitativo, asegurando que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de éxito. Para que los estándares sean efectivos, es fundamental que todos los miembros de la comunidad educativa comprendan su rol y responsabilidad en el proceso de mejora. Esto permite alcanzar metas de manera más eficiente, facilitando la implementación de estrategias y ajustes periódicos conforme a las necesidades del establecimiento.

En resumen, la educación rural y multigrado en Chile enfrenta desafíos significativos que exigen docentes comprometidos y creativos, capaces de liderar y adaptar el currículum a las realidades locales. La implementación de estándares de desempeño y planes de mejoramiento permite orientar el trabajo docente hacia una educación más equitativa y de calidad, asegurando el desarrollo integral de los estudiantes y el fortalecimiento de la comunidad educativa.

Los Estándares Indicativos de Desempeño se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, cada una dividida en tres subdimensiones, como se observa en la siguiente Tabla 1 *Dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño, MINEDUC (2020)*



### III.- MARCO CONTEXTUAL.

La Escuela Chilecito, se encuentra ubicada en la cuarta región de Coquimbo, Provincia del Limarí, comuna de Monte Patria, localidad llamada Chilecito en dirección noreste a una distancia de 48 kilómetros, de la ciudad de Ovalle, y a 15 kilómetros de Monte Patria aproximadamente, por la ruta Ovalle – Tulahuén.

El establecimiento está inserto en una localidad urbana, según Plano Regulador Municipal. Sus habitantes se dedican en su mayoría, a labores agrícolas temporales, comerciantes y dueños de pequeños predios agrícolas.

La escuela en calidad de multigrado, pertenece a una Red Rural. Actualmente tiene una matrícula de 34 estudiantes divididos en niveles. Tiene 4 cursos combinados que van desde el Primer Nivel de Transición hasta 8° año básico. La planta de funcionarios corresponde a: 04 docentes de aula, 01 Educadora de párvulos, 01 psicóloga, 01 psicopedagoga, 01 fonoaudióloga, 02 asistentes de la educación y 03 docentes itinerantes (religión, inglés y medioambiente)

La escuela trabaja con Jornada Escolar Completa desde 1° a 8° año básico. Dispone de una infraestructura adecuada, con mobiliario suficiente para atender a todos/as los/as estudiantes.

La Escuela Chilecito fundamenta su proceso de enseñanza-aprendizaje en las Nuevas Bases Curriculares y en programas de estudio actualizados en todos los niveles. Asimismo, integra los principios y valores establecidos en su Proyecto de Mejoramiento, el Reglamento de Evaluación, el Reglamento Interno, los protocolos de actuación y los distintos planes normativos vigentes.

## Historia e Infraestructura

Fundada en 1880, la escuela comenzó a operar en su actual edificio en 1968, construido por la Sociedad Constructora de Establecimientos Educativos durante el gobierno del presidente Eduardo Frei Montalva (1964-1970). Su infraestructura cuenta con:

- Cuatro salas de clases.
- Biblioteca CRA remodelada.
- Laboratorio de computación.
- Laboratorio de ciencias remodelado.
- Sala de profesores y asistentes.
- Sala de atención psicológica.
- Sala de atención PIE.
- Sala de fonoaudiología.
- Comedor estudiantil con cocina.
- Oficina de dirección.
- Comedor para funcionarios.
- Servicios higiénicos diferenciados para niños, niñas y educación parvularia.
- Multicancha.
- Tres bodegas de materiales.

## Sellos Educativos

- **Medioambientalista:** Fomenta en los estudiantes una conciencia ecológica, motivándolos a valorar y proteger su entorno mientras desarrollan habilidades científicas.
- **Sociocultural:** Promueve la participación y valoración de la cultura y sus manifestaciones a nivel local y nacional a través de diversas actividades.

## Visión

Ser una comunidad educativa medioambientalista y promotora de la cultura, comprometida con la formación integral de sus estudiantes, fortaleciendo su desarrollo conceptual, procedimental y actitudinal.

## Misión

Somos una comunidad educativa que forma personas integrales, desarrollando conocimientos, habilidades y actitudes a través de la enseñanza, la valoración y el cuidado del medioambiente, las tradiciones y la cultura. Fomentamos una participación democrática, inclusiva y respetuosa.

## Valores

- **Respeto:** Fomentar la dignidad y la sana convivencia.
- **Responsabilidad:** Desarrollar la autonomía y asumir las consecuencias de los actos.
- **Honestidad:** Construir relaciones basadas en la confianza y la verdad.
- **Identidad positiva:** Potenciar fortalezas, habilidades y destrezas individuales.
- **Autonomía:** Brindar herramientas que impulsen la iniciativa y la confianza en sí mismo.
- **Autoestima y espíritu reflexivo:** Valorar el autoconocimiento y la diversidad.
- **Desarrollo medioambiental:** Promover el respeto y cuidado del entorno natural, social y cultural.

## Apoyo a la Comunidad Escolar

La Escuela Chilecito atiende a un alto porcentaje de estudiantes prioritarios, beneficiándose de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP). Desde 2011, cuenta con el Programa de Integración Escolar (PIE), que brinda apoyo a todos los estudiantes, especialmente a aquellos con necesidades educativas especiales (NEE).

El equipo multidisciplinario del PIE está conformado por un psicólogo, un fonoaudiólogo y un psicopedagogo, quienes, además de sus funciones específicas, respaldan la gestión educativa y ofrecen apoyo a estudiantes fuera del programa.

El equipo docente está compuesto por:

- Una educadora de párvulos.
- Cuatro docentes de planta.
- Tres asistentes de la educación profesionales.
- Dos asistentes no profesionales.
- Tres docentes itinerantes (medioambiente, inglés y religión).

### **Desempeño Académico**

Si bien los resultados del SIMCE pueden no reflejar completamente el desempeño de la escuela debido a la cantidad de estudiantes evaluados, se ha registrado un aumento significativo en los puntajes de lectura y matemáticas durante 2023 y 2024.

### **Redes de Apoyo**

La escuela cuenta con el respaldo de diversas instituciones y organizaciones, entre ellas:

- Senda Previene
- Vida Sana
- Departamento de Medio Ambiente Municipal
- Junta de Vecinos
- Fondos La Greda y El Trébol
- Posta Rural de Chilecito

#### IV.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

El diagnóstico institucional que se presenta está basado en una evaluación interna realizada en la Escuela Chilecito, con el objetivo de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) para poder implementar un Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) efectivo.

Se elaboró una pauta, que se aplicó a los funcionarios de la Escuela, basada en los Estándares Indicativos de desempeño (MINEDUC 2020) considerando las 4 dimensiones y las subdimensiones que son más pertinentes a la realidad de la Escuela Chilecito, es decir, las adecuadas a su contexto multigrado. Posteriormente se solicitó a todos los funcionarios de la escuela que participaran de esta pauta, obteniendo los resultados que se exponen más adelante. En el análisis FODA levantado por la comunidad, se obtuvieron las siguientes ideas:

##### **Fortalezas:**

1. **Equipo docente capacitado:** El personal educativo tiene un alto nivel de competencias y formación en diversas áreas, como matemáticas, ciencias naturales, historia, tecnología, educación física, y educación diferencial.
2. **Alta asistencia escolar:** Con un 96% de asistencia durante el año 2023, la escuela muestra un fuerte compromiso de los estudiantes con la asistencia a clases.
3. **Material didáctico y tecnológico:** La escuela cuenta con recursos como material fungible y tecnológico que facilitan las clases y actividades extracurriculares.
4. **Infraestructura adecuada:** La escuela tiene espacios que permiten el desarrollo óptimo de actividades dentro y fuera del aula.
5. **Diversidad de actividades extracurriculares:** Existen talleres y actividades que fomentan el desarrollo de habilidades artísticas, ambientales y deportivas en los estudiantes.
6. **Reglamento interno y convivencia escolar:** Se ha implementado un reglamento que promueve la buena convivencia y organiza procesos de evaluación y asistencia.

7. **Autonomía docente:** Los docentes tienen libertad para organizar sus clases, lo que fomenta un ambiente de confianza y enfoque en los objetivos educativos.

#### **Oportunidades:**

1. **Conectividad mejorada:** El proyecto “Conectados 2030” ofrece internet por fibra óptica, lo que favorece el desarrollo de clases y actividades pedagógicas.
2. **Colaboración con el centro de padres:** El centro general de padres está activo y colabora de manera efectiva con la escuela en la atención de necesidades.
3. **Redes de apoyo local:** La escuela tiene acceso a instituciones locales como la posta rural, jardines infantiles, y fundos agrícolas que respaldan el desarrollo de talleres y el apoyo familiar.
4. **Comunicación con el Departamento de Educación:** La relación fluida con el Departamento de Educación permite mejorar la gestión y el acompañamiento a los docentes y asistentes.
5. **Programas extraescolares:** Existen actividades programadas en las áreas deportivas, culturales y artísticas que permiten la participación de los estudiantes.

#### **Debilidades:**

1. **Falta de personal:** La escuela no cuenta con suficiente personal, tanto docente como de apoyo, debido a la modalidad multigrado y la falta de recursos para contratar más personal.
2. **Carencia de recursos tecnológicos:** La falta de dispositivos como proyectores y otros recursos limita la capacidad de ofrecer clases diversificadas y adaptadas a los diferentes niveles.
3. **Capacitación insuficiente:** Existe una falta de capacitación continua para docentes y asistentes, lo que obliga a la autogestión en muchos casos.

**Amenazas:**

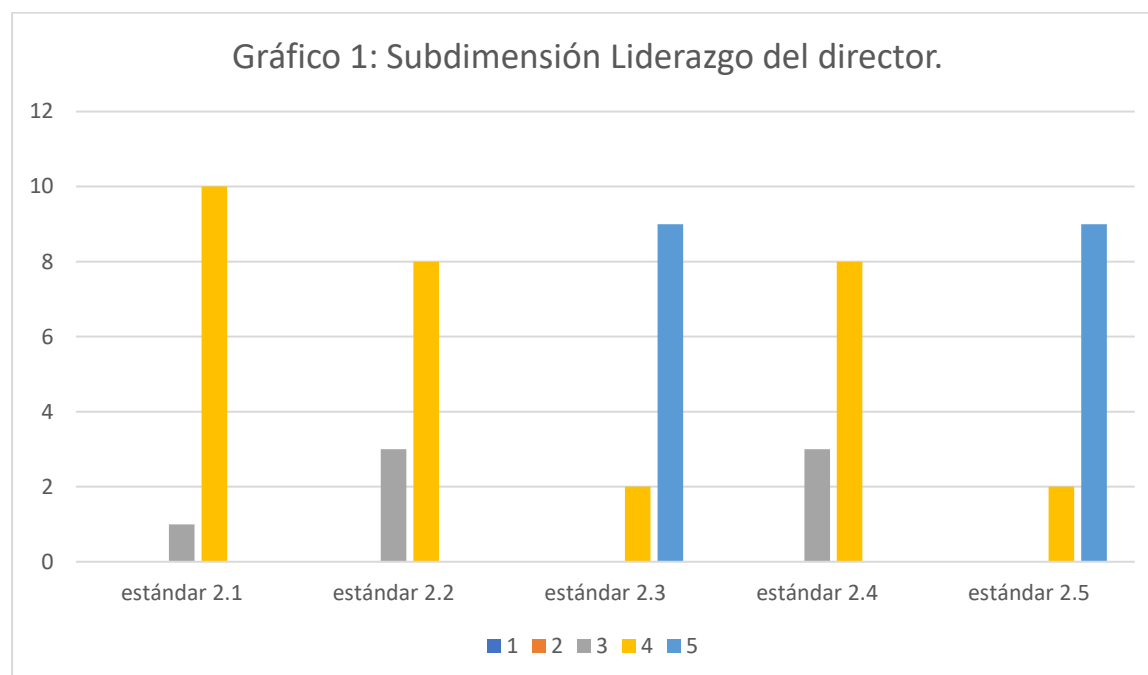
1. **Nivel socioeconómico bajo:** La situación económica de la comunidad impacta en la comprensión de los objetivos y actividades de la escuela, lo que puede afectar la participación y el compromiso de los padres.
2. **Crisis hídrica y agrícola:** La falta de empleo y las dificultades económicas pueden llevar a las familias a mudarse en busca de mejores oportunidades, lo que afecta la estabilidad de la matrícula escolar.
3. **Preferencia por escuelas particulares:** Aunque no están en la misma localidad, muchas familias prefieren enviar a sus hijos a instituciones privadas, lo que reduce la matrícula de la escuela.
4. **Violencia y delincuencia:** La comunidad enfrenta problemas de violencia intrafamiliar y delincuencia, lo que afecta la seguridad y el bienestar de los estudiantes.

## V.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

A partir de la aplicación de la pauta entregada aplicada a 11 funcionarios del establecimiento – 7 docentes y 4 asistentes de la educación – los resultados se tabularon y presentaron los siguientes resultados:

### DIMENSIÓN: LIDERAZGO.

#### 1.1.- Liderazgo del director.



La subdimensión **Liderazgo del director** hace referencia a cómo se estructuran y gestionan las acciones dentro del establecimiento con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Este proceso implica la organización eficiente de los recursos y la programación de actividades orientadas a la mejora educativa, la cual debe ser evaluada constantemente para verificar su efectividad.

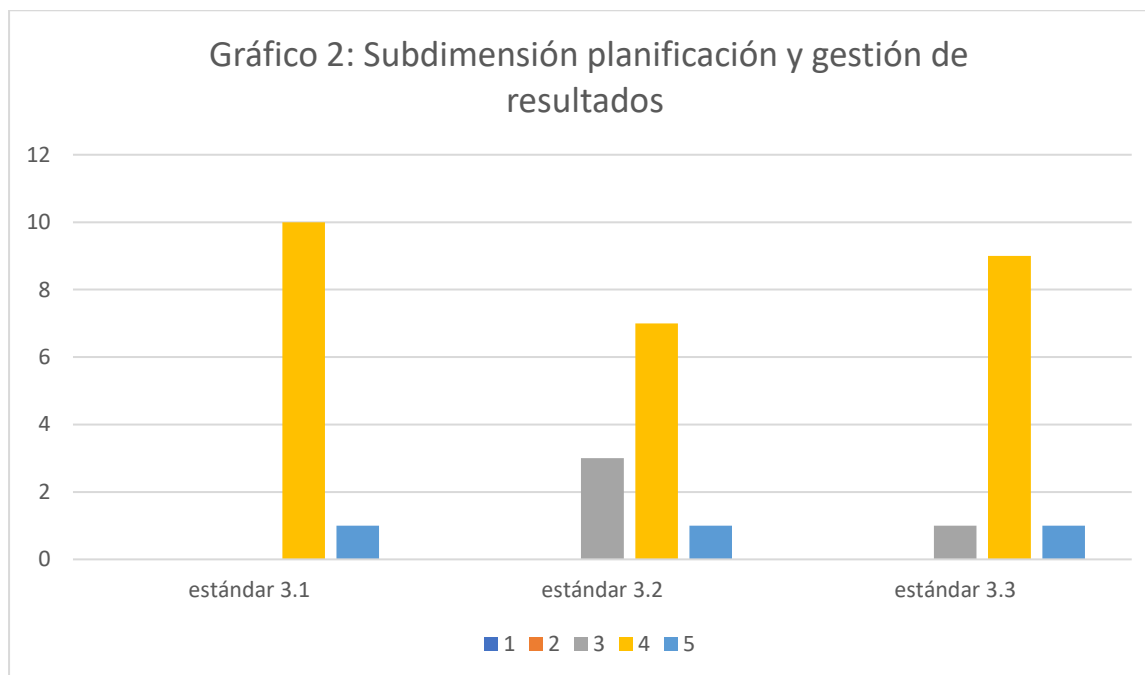
En este sentido, la comunidad escolar valora una planificación clara y coherente que permita una gestión adecuada de los resultados, con un enfoque que garantice que las metas se estén alcanzando progresivamente. Según las pautas tabuladas, la

percepción general es que la escuela está en un proceso de avance continuo en cuanto a la planificación, lo que se refleja en los resultados obtenidos.

La comunidad ha reconocido que la correcta organización y gestión de recursos, tanto materiales como humanos, son esenciales para fortalecer la calidad educativa. Además, se subraya la importancia de la participación activa de todos los miembros del establecimiento en la toma de decisiones, lo que contribuye a un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos comunes.

Es importante destacar que, con el cambio de director, se ha evidenciado una mejora en la gestión de los resultados y en la integración de los esfuerzos de los distintos actores educativos. Este cambio está promoviendo un ambiente de confianza y colaboración, lo que facilita el cumplimiento de las metas establecidas y el impulso hacia una mejora continua en todos los niveles del establecimiento.

## 1.2.- Planificación y gestión de resultados.



La **planificación y gestión de resultados** son prácticas fundamentales dentro del liderazgo educativo, ya que definen cómo se organiza el trabajo de la escuela y cómo se estructura el diseño del plan de mejoramiento educativo. Es crucial enfatizar en el análisis y uso sistemático de los datos como herramienta principal para la toma de decisiones, ya que estos proporcionan información precisa sobre el desempeño y permiten ajustar las estrategias de manera oportuna.

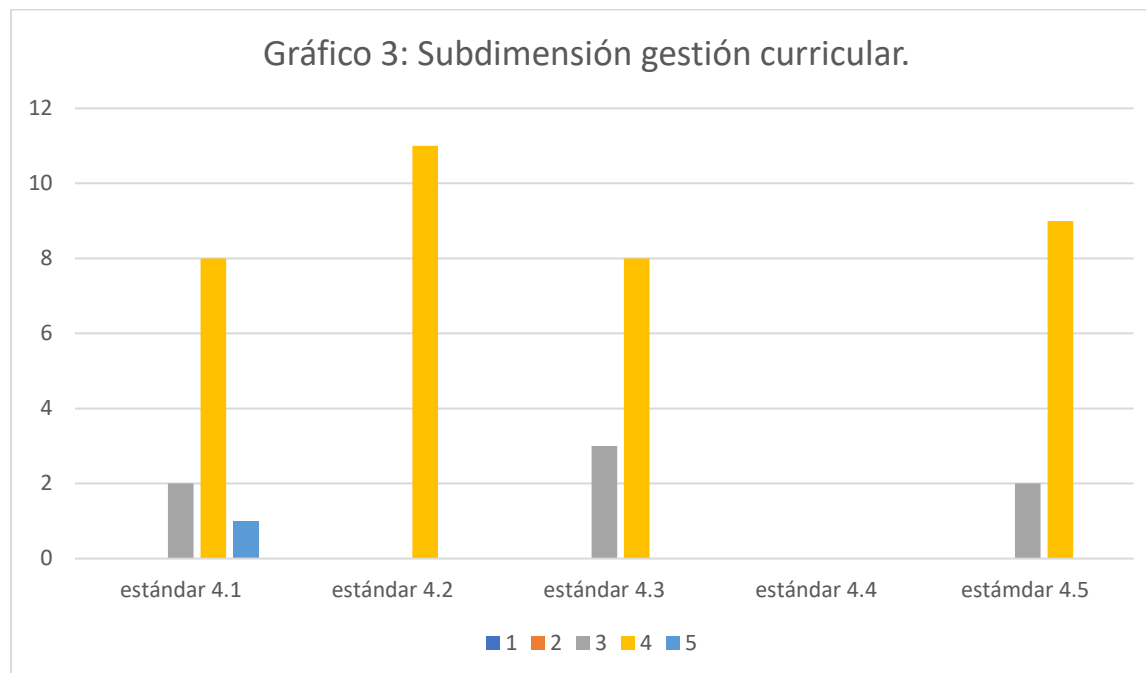
Los resultados obtenidos hasta el momento indican avances positivos en la gestión de los resultados, lo que refleja una dirección acertada en la implementación de estrategias y el manejo de los recursos. Sin embargo, aún es necesario continuar fortaleciendo esta área, especialmente a través de la creación de vínculos con redes de apoyo externas que puedan contribuir al mejoramiento de los resultados internos.

La clave estará en el trabajo colaborativo con el equipo docente, delegando responsabilidades de manera eficaz y asegurando que todos estén alineados con las metas claras y bien definidas. Además, es esencial aplicar estrategias y procesos adecuados que permitan cumplir con los objetivos establecidos en cada ciclo.

Una comunicación constante y fluida con el Departamento de Educación Municipal (DEM) y sus equipos es también fundamental. Este contacto garantizará una sistematización de los procesos y facilitará el acceso y la utilización eficiente de los recursos disponibles, lo que permitirá optimizar los resultados y asegurar la efectividad del plan de mejoramiento educativo.

## DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA.

### 2.1.- Gestión curricular.

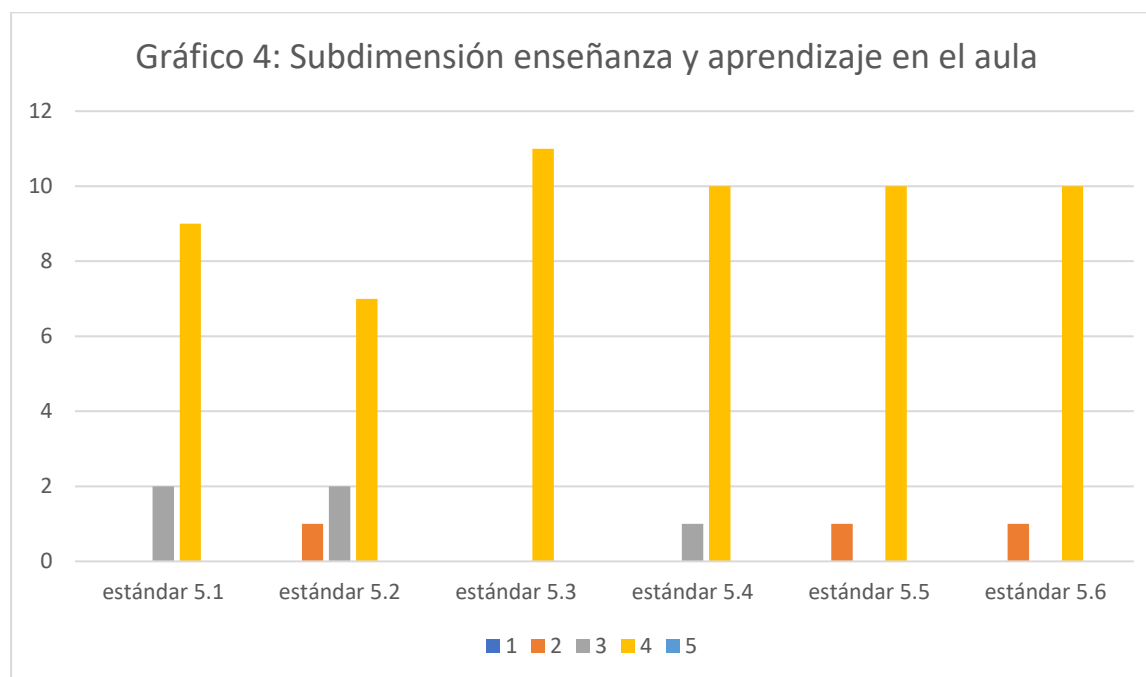


La **gestión curricular** se refiere a los procedimientos y prácticas implementados en la escuela para coordinar, planificar, monitorear y evaluar los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el objetivo de mejorar los procesos pedagógicos y lograr un aprendizaje más efectivo para los estudiantes.

Los resultados obtenidos de la tabulación muestran que ha habido avances en la sistematización de la planificación de las clases y actividades, así como en los procesos de enseñanza, evaluación y en el uso de estrategias y metodologías adecuadas al grupo de estudiantes. Estos avances reflejan un enfoque más organizado y centrado en las necesidades específicas de los estudiantes, mejorando la calidad educativa.

No obstante, es fundamental desarrollar un plan de trabajo que apunte a metas claras para todos los involucrados, maximizando el uso del tiempo y los espacios disponibles. Este plan debe dar prioridad al desarrollo de habilidades fundamentales en los estudiantes, asegurando que se cumplan los objetivos pedagógicos establecidos y promoviendo un aprendizaje significativo y duradero.

## 2.2.- Enseñanza y aprendizaje en el aula.



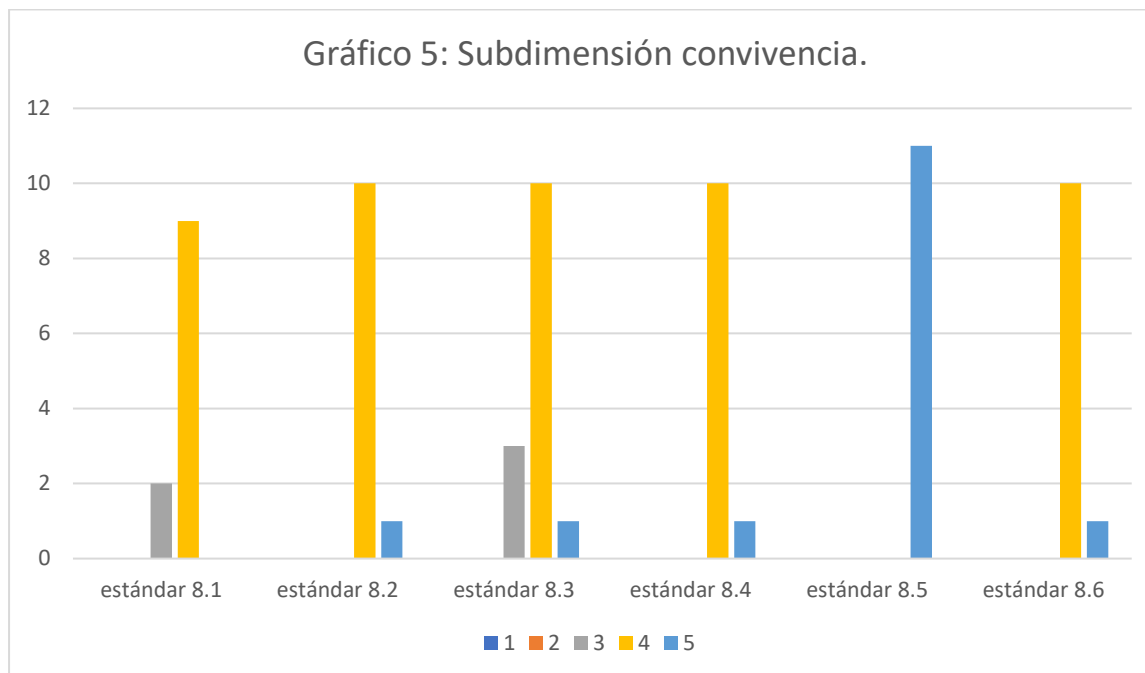
La subdimensión **enseñanza y aprendizaje en el aula** se refiere a las estrategias efectivas que los docentes aplican e integran durante las clases, con el fin de lograr los objetivos de aprendizaje establecidos en las bases curriculares para cada asignatura.

Según el gráfico presentado, se puede observar que la escuela está implementando diversas estrategias en el aula, priorizando el desarrollo de habilidades en todos los estudiantes. Los docentes y sus equipos están aplicando enfoques innovadores y motivadores, lo que permite a los estudiantes demostrar sus aprendizajes y habilidades de manera activa. Además, la evaluación se considera como un proceso continuo, con retroalimentación periódica, tanto individual como colectiva, lo que favorece el seguimiento constante del progreso de cada estudiante.

Es importante destacar que, en este proceso, también se involucra a las familias como un pilar fundamental de apoyo. La colaboración activa de la familia fortalece la red de apoyo entre la comunidad, la escuela y el hogar, creando un entorno integral que favorece el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes.

## DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA.

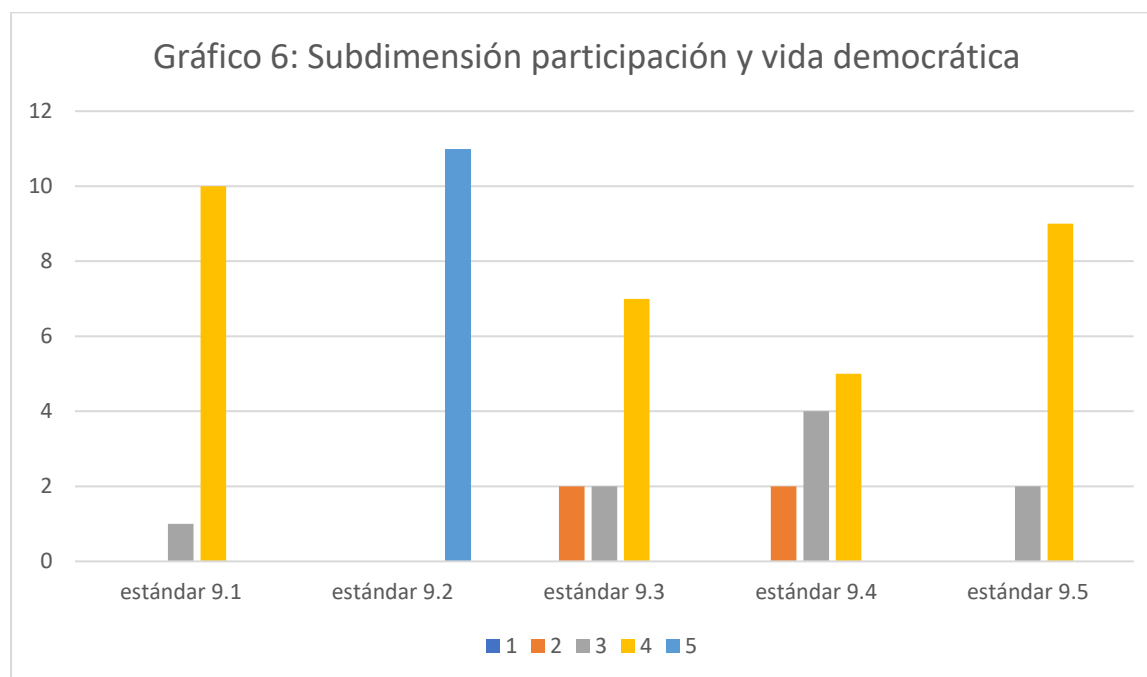
### 3.1.- Convivencia.



A partir de los resultados obtenidos, se concluye que la subdimensión de convivencia ha experimentado una notable mejora. Los datos reflejan que las acciones implementadas en la escuela han contribuido a fortalecer un clima escolar positivo y una sana convivencia, gracias al compromiso y la colaboración de docentes y asistentes.

El buen trato y la armonía en las interacciones permiten crear un ambiente estimulante y propicio para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. En cuanto al resguardo de la integridad física y psicológica de los estudiantes (estándar 8.5), el equipo docente y los asistentes de la educación mantienen un compromiso constante con la protección y el bienestar de los alumnos durante la jornada escolar. Esto no solo fortalece el trabajo colaborativo, sino que también favorece el desarrollo óptimo de las actividades de aprendizaje.

### 3.2.- Participación y vida democrática.

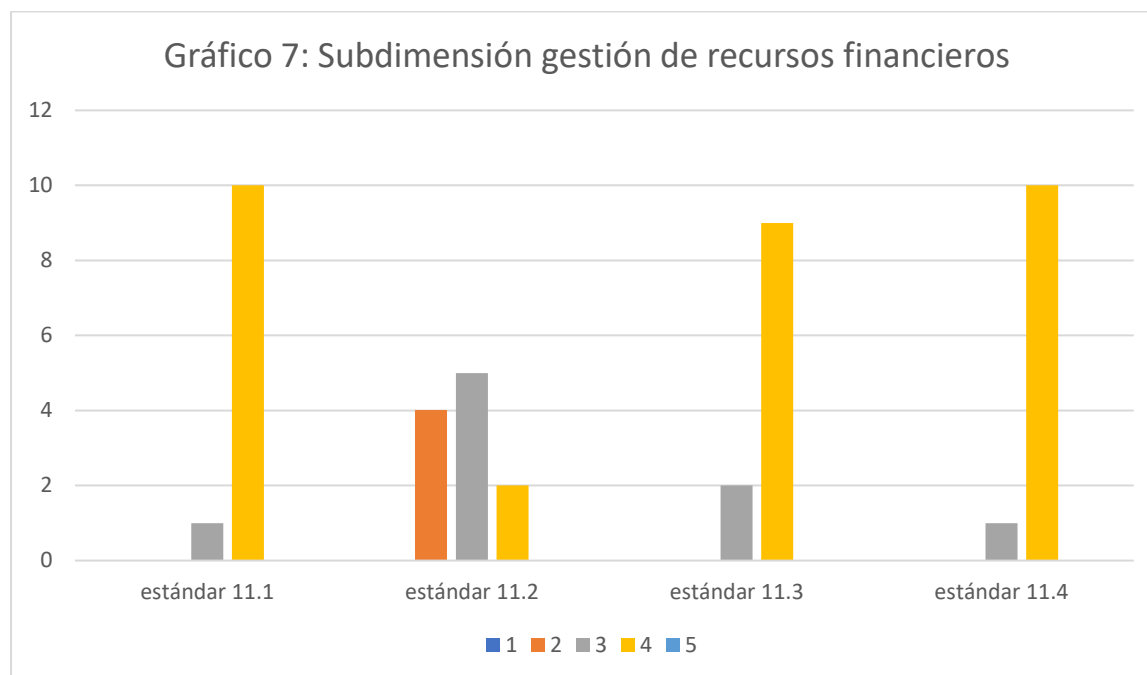


Los resultados obtenidos reflejan opiniones variadas. Por un lado, se destaca una sólida promoción del sentido de responsabilidad y del cuidado del medioambiente, impulsada por diversas actividades alineadas con el sello medioambientalista de la escuela. Además, el fomento del sentido de pertenencia y la participación democrática y respetuosa de toda la comunidad educativa han contribuido a la ejecución efectiva de las acciones y actividades del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Por otro lado, se evidencia la necesidad de fortalecer la participación activa de los estudiantes, promoviendo la expresión de sus opiniones, el intercambio de ideas fundamentadas y el desarrollo de críticas constructivas en un ambiente de respeto. En este sentido, la consolidación del centro de estudiantes será fundamental para potenciar la participación y garantizar una mayor representatividad en la toma de decisiones dentro de la comunidad escolar.

## DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS.

### 4.1.- Gestión de recursos financieros.

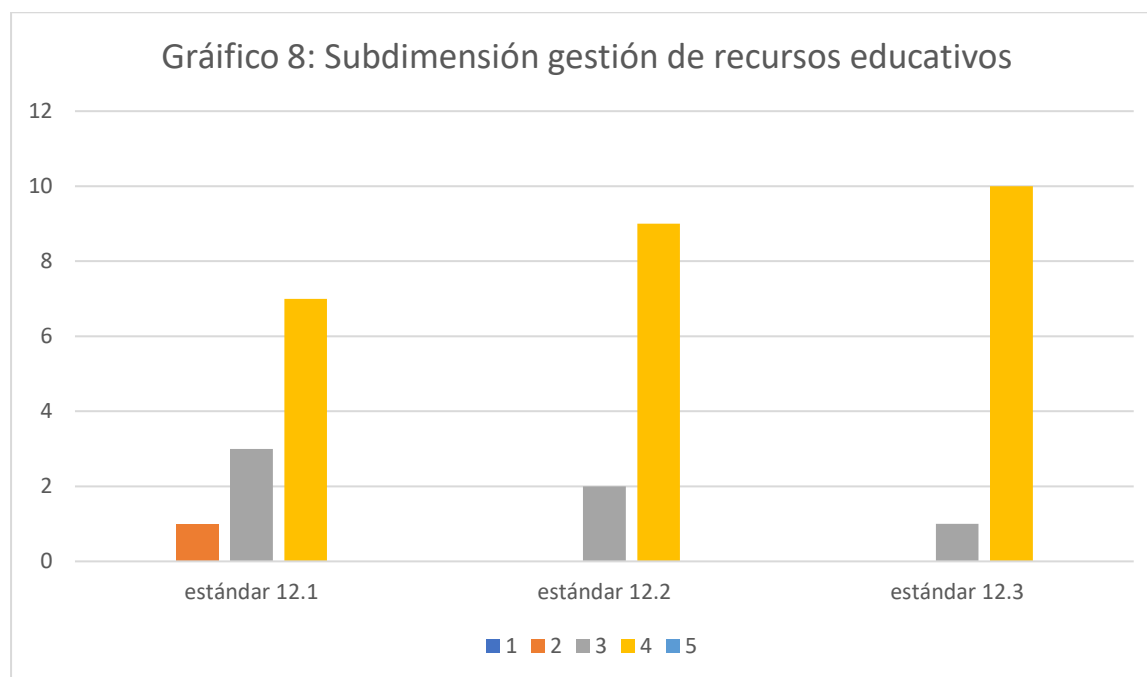


Respecto a la gestión de recursos educativos, financieros y humanos, los cuales son administrados exclusivamente por el sostenedor (DEM), el establecimiento ha gestionado y solicitado oportunamente dichos recursos, asegurando su disponibilidad para estudiantes y docentes en el momento adecuado.

El equipo docente, considerando las necesidades surgidas en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la información financiera proporcionada por el encargado del DEM, ha seleccionado los recursos más pertinentes para optimizar su uso en la escuela. Sin embargo, tanto la comunidad educativa como el cuerpo docente perciben que el DEM no garantiza plenamente la implementación del PME y el PEI, generando incertidumbre respecto a la llegada de los recursos.

Por ello, será necesario plantear esta situación ante el responsable correspondiente y coordinar reuniones que permitan fortalecer las redes de comunicación, asegurando así un uso más eficiente y oportuno de los recursos disponibles.

#### 4.2.- Gestión de recursos educativos.



La subdimensión de gestión de recursos educativos refleja datos similares al gráfico anterior, evidenciando dificultades en la administración oportuna de los recursos por parte del sostenedor, lo que impacta en la labor educativa de la escuela.

El equipo de profesores y asistentes reconoce el compromiso del docente encargado en la gestión de recursos, siempre orientado al aprendizaje de los estudiantes y al cumplimiento de metas a corto y mediano plazo. Sin embargo, persisten dudas respecto al rol del sostenedor en este proceso. Aunque existe disposición para apoyar a la escuela, en algunas ocasiones esta ayuda no se materializa de manera efectiva, lo que obliga a modificar la planificación o ajustar las estrategias de acción.

A pesar de estas dificultades, los docentes demuestran una gran capacidad de adaptación, respondiendo favorablemente a los cambios y asegurando que los estudiantes reciban las oportunidades de aprendizaje que merecen.

## VI.- PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO – P.M.E.

A partir del análisis de la comunidad escolar y los resultados obtenidos, se diseñó el Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) bajo los lineamientos del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Este PME, con una proyección anual, tiene como propósito consolidar los aspectos positivos del establecimiento y abordar los desafíos detectados en su gestión y desarrollo educativo.

Para ello, se han definido dimensiones estratégicas con objetivos y metas concretas, orientadas a optimizar la administración institucional, fortalecer la calidad del aprendizaje y fomentar una comunidad educativa más participativa e inclusiva.

Tabla 2: Objetivos y metas estratégicas por dimensiones.

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META ESTRATÉGICA</b>
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	Sistematizar metodologías y prácticas pedagógicas que contribuyan al trabajo colaborativo, promoviendo la mejora continua, deseo de superación y altas expectativas, entregando diversidad de herramientas y oportunidades para el desarrollo de los sellos y valores de la escuela.	85% de Docentes y apoyo PIE incorporan en sus prácticas de aula, metodologías y estrategias efectivas que prioricen el trabajo colaborativo y la mejora continua como herramientas que permitan dar oportunidades de aprendizajes en los y las estudiantes
<b>LIDERAZGO</b>	Fortalecer el liderazgo del equipo de docentes y asistentes para el logro de objetivos formativos y académicos, mediante el trabajo en equipo, compromiso educativo, mejora continua y participación activa.	90% de Equipo de docentes y asistentes adquieren competencias de liderazgo educativo para el logro de los objetivos planteados, mediante el trabajo en equipo, colaborativo y participativo.
<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	Fortalecer la Convivencia escolar mediante la participación, la comunicación, resolución pacífica de	85% de integrantes de la comunidad educativa promueven y fortalecen la convivencia, por medio de

	conflictos, y el respeto para lograr un sentido de pertenencia y bienestar común en toda la comunidad educativa	actividades que favorecen la participación, resolución de conflictos y respeto de todos los integrantes de la comunidad educativa.
GESTIÓN DE RECURSOS	Gestionar la adquisición de recursos materiales y de personal necesarios, así como también espacios para el perfeccionamiento de los integrantes de la comunidad en directa relación con las necesidades y requerimientos que surjan.	90% de personal participan en instancias de perfeccionamiento como capacitaciones, tanto dentro como fuera de la escuela, que permitan la mejora continua y la obtención de recursos necesarios.

Tabla 3: Gestión pedagógica, metas y acciones anuales

DIMENSIÓN	Gestión pedagógica			
SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META ANUAL	ACCIÓN	RESPONSABLE
Gestión curricular	Diversificar e incorporar estrategias de enseñanza que permitan la nivelación de aprendizajes significativos.	El 90% de los profesores y equipo PIE incorpora estrategias novedosas, didácticas y diversificadas en el aula.  80% de los estudiantes logra alcanzar metas y objetivos propuestos en las diferentes asignaturas de las Bases	<b>Diversificación de estrategias de Enseñanza-Aprendizaje:</b> Se incorporarán al proceso de enseñanza y aprendizaje y las evaluaciones, diversas estrategias para dar cobertura a la priorización curricular, tales como salidas pedagógicas, lecturas colectivas en sala , proyectos	Profesores de asignaturas y Equipo de PIE:  Docentes y equipo Pie trabajan colaborativamente para establecer metas a corto y mediano plazo.

		curriculares del Mineduc.	ABP, entre otras, abordando el proceso de nivelación y reforzamiento de los aprendizajes de los estudiantes, mediante apoyo docente y profesionales PIE	
Enseñanza y aprendizaje en el aula	Planificar y ejecutar espacios de trabajo colaborativo entre pares, para establecer metas claras y aprendizajes significativos a través de experiencias exitosas.	El 95% de los talleres planificados se ejecutan entre docentes y equipos de apoyo, compartiendo experiencias exitosas, especialmente entre Nivel transición y primero básico.	<b>Articulación pedagógica y curricular:</b> Se planificarán espacios y tiempos de trabajo colaborativo para abordar la articulación pedagógica entre niveles, especialmente NT II y primero básico con la finalidad de consensuar acciones de mejora, establecer lineamientos, estrategias de transición educativa y compartir experiencias de aula.	Profesores jefes y de asignaturas

Tabla 4: Liderazgo, metas y acciones anuales

DIMENSIÓN	Liderazgo			
SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META ANUAL	ACCIÓN	RESPONSABLE
Liderazgo del director	Planificar espacios de trabajo colaborativo que contribuyan a fortalecer roles y funciones del equipo, con la red de escuelas multigrado y otros estamentos.	100% de participación en reuniones y espacios de trabajo colaborativo con la red de escuelas multigrado.  Alcanzar sobre 85% de acuerdos y acciones con otros estamentos que contribuyan al buen funcionamiento de la escuela	<b>Fortaleciendo el liderazgo:</b> Se planificarán espacios para el trabajo colaborativo y participativo con los distintos estamentos, y/o redes intersectoriales para la toma de decisiones institucionales, revisión de planes y documentos, fijar lineamientos y consensuar acciones para contribuir al bienestar integral de los estudiantes y el buen funcionamiento del establecimiento.	Profesor encargado de escuela.  Equipo docente  El Profesor encargado de establecimiento, en conjunto con los docentes y asistentes de la educación están comprometidos con los buenos resultados, destacando su rol y liderazgo.
Planificación y gestión de resultados.	Fortalecer el trabajo colaborativo con redes, para favorecer el	95% de los y las docentes de la escuela participan en encuentros de redes de	<b>Trabajo Colaborativo con redes:</b> Se efectuarán instancias periódicas de	Equipo de docentes y asistes de la educación.

	desarrollo de las estrategias aplicadas a la escuela multigrado.	trabajo colaborativo, compartiendo experiencias y abordando las acciones en común de las escuelas multigrados.	trabajo colaborativo para fortalecer vínculos con diferentes redes educativas, compartir e intercambiar experiencias de aprendizajes, abordar lineamientos ministeriales, con el fin de trabajar en conjunto alineados en focos pedagógicos que se presentan en una escuela con cursos multigrado.	Los docentes de la escuela están comprometidos con el trabajo y comparten experiencias y acciones en común.
--	--	--	--	---

Tabla 5: Convivencia escolar, metas y acciones anuales

<b>DIMENSIÓN</b>	Formación y Convivencia			
<b>SUBDIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META ANUAL</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Convivencia escolar	Planificar, ejecutar y evaluar actividades que fortalezcan la sana convivencia, con participación de todos los estamentos de la comunidad.	Alcanzar un 70% de participación de padres, madres y apoderados y la comunidad en general en las actividades propuestas por la escuela.	<b>Fortaleciendo la sana convivencia:</b> Se planifican distintas actividades en las que se convoca a todos los integrantes de la unidad educativa para compartir experiencias, aprendizajes, sensibilización y concienciación de la comunidad local.	Encargado de convivencia escolar y comunidad educativa  El encargado de convivencia lidera a todos los integrantes de la comunidad educativa, motiva a fortalecer la sana convivencia escolar
Convivencia escolar	Planificar, ejecutar y evaluar actividades culturales que permitan poner en valor las tradiciones, el folklore y sus manifestaciones.	El 95% de los estudiantes y docentes participan de las actividades culturales programadas en el año escolar.	<b>Fortaleciendo relaciones a través de la cultura:</b> Se planificará y ejecutará un encuentro entre escuelas de la red rural, que permita fortalecer la convivencia y valorar la cultura y las tradiciones por medio de	Profesores jefes, asistentes de educación y docentes de asignaturas.  El equipo docente de la escuela ejecutará las actividades, incentivando la participación de todos y todas, incluyendo a padres y apoderados.

			juegos tradicionales, expresiones artísticas y el folklore	
Participación y vida democrática	Planificar y ejecutar actividades e intervenciones pedagógicas de fechas relevantes que permitan fortalecer la identidad con la escuela.	El 95% de los estudiantes apoya, participa y ejecutan diferentes actividades, destacando fechas relevantes para fortalecer la identidad personal y comunitaria con la escuela.	<b>Conmemoración de efemérides y fechas relevantes:</b> Se realizarán actos e intervenciones pedagógicas para conmemorar fechas relevantes del calendario nacional, como día de las escuelas rurales, día del medio ambiente, día del estudiante, día de los pueblos originarios, glorias navales, fiestas patrias, aniversario de la escuela, día del profesor y la navidad, con el fin de que los y las estudiantes valoren y fortalezcan la identidad.	Encargado de Convivencia escolar, equipo PIE y cuerpo docente y asistentes.  Todos los integrantes de la comunidad educativa participan y promocionan las actividades de fechas relevantes o conmemorativas, para afianzar la identidad de los estudiantes con su escuela.

Tabla 6: Gestión de recursos, metas y acciones anuales

<b>DIMENSIÓN</b>	Gestión de recursos			
<b>SUBDIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META ANUAL</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Gestión de los recursos educativos	Gestionar y solicitar los recursos materiales, educativos y tecnológicos necesarios para el buen funcionamiento de la escuela.	100% de los materiales que son requeridos para un buen funcionamiento o son gestionados ante el sostenedor y su equipo.	<b>Adquisición de material fungible y oficina:</b> Se gestionarán con el sostenedor recursos educativos, tecnológicos, productos de sanitización y artículos de seguridad, entre otros para dar cumplimiento con las necesidades y requerimientos del Plan de Funcionamiento del establecimiento en distintos contextos.	Profesor encargado. El profesor encargado será responsable de gestionar los recursos y hacer la solicitud ante el DEM.
Gestión del personal	Gestionar la contratación de personal de apoyo para un buen funcionamiento de la escuela, y sus actividades.	El 100% del personal necesario para el establecimiento o es gestionado oportunamente ante el sostenedor.	<b>Contratación de profesionales para apoyo pedagógico:</b> Se gestionará la contratación de monitores por horas y/o extensión	Profesor encargado de la escuela. El profesor encargado será responsable de gestionar el personal necesario para un buen

			horaria para realizar apoyo y acompañamiento pedagógico a los estudiantes, ayudar en la planificación, preparación de material, realizar asistencia técnica de los recursos técnicos u otros requerimientos del establecimiento.	funcionamiento de la escuela, comunicándose oportunamente con el encargado de recursos humanos del DEM.
--	--	--	--	---

## VII.- CONCLUSIONES.

La implementación de escuelas multigrado (multidocente) representa una alternativa enriquecedora a la educación tradicional, fomentando la diversidad en la enseñanza y el trabajo colaborativo. En contextos rurales, la combinación de distintos niveles en un mismo curso no solo implica un desafío adicional para los docentes, sino que también brinda una oportunidad única de aprendizaje para los estudiantes. Este modelo educativo no solo permite el acceso a la educación en comunidades con recursos limitados, sino que también promueve un ambiente dinámico, colaborativo y familiar, donde cada docente y asistente de la educación desempeña un rol multifacético con un fuerte compromiso vocacional.

Mediante diversas estrategias pedagógicas, la escuela multigrado contribuye a la formación integral de los estudiantes, fortaleciendo un aprendizaje contextualizado, basado en la colaboración, la participación democrática y el apoyo mutuo. Este enfoque potencia la construcción del conocimiento entre pares y fomenta habilidades clave como la autonomía, el pensamiento crítico y el sentido de comunidad.

El rol del docente en estos establecimientos es fundamental. No solo debe adaptar sus metodologías para responder a la diversidad del aula, sino también desarrollar estrategias diferenciadas que atiendan las necesidades individuales de cada estudiante. Su labor va más allá de la enseñanza: conoce profundamente a sus alumnos, sus logros y desafíos, así como a sus familias y el entorno en el que se desenvuelven. Actúa como mediador del aprendizaje y del desarrollo psicosocial, estableciendo un vínculo cercano con la comunidad. Por ello, el docente encargado se erige como líder educativo, motivador y gestor del éxito escolar, guiando a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Un liderazgo sólido es clave para consolidar metodologías innovadoras que respondan a las necesidades del contexto. La proyección futura de la escuela multigrado debe considerar no solo la optimización de los recursos pedagógicos, sino también la gestión efectiva de los materiales, la tecnología y los recursos financieros, con el fin de garantizar un modelo educativo sostenible y adaptado a las demandas del entorno.

En conclusión, las escuelas multigrado y el liderazgo docente son factores esenciales para fortalecer la educación en el país. Es fundamental reconocer los desafíos que enfrentan estos establecimientos, donde el acceso puede ser difícil y las condiciones adversas, pero donde el impacto educativo y social es profundo. Más allá de las métricas cuantitativas, la evaluación de estas escuelas debe considerar el valor cualitativo de su aporte a las comunidades rurales. La educación es un derecho fundamental y una herramienta transformadora que, si se implementa con pertinencia y calidad, puede contribuir significativamente al desarrollo de comunidades más equitativas y cohesionadas, asegurando que todos los estudiantes tengan acceso a una educación pública de calidad, inclusiva y con sentido de pertenencia.

## VIII.- BIBLIOGRAFÍA.

Cox, C. (2011) *Currículo escolar en Chile: génesis, implementación y desarrollo*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

<http://umcervantes.cl/educación/>

DEG (2019) *Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su elaboración*. (Págs. 12-30)

[http://www.liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME\\_orientaciones-generales](http://www.liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME_orientaciones-generales).

Ion, G.; Villarreal, A. (2009) *Organización del centro escolar*.

[http://www.biblio:umc.cl>cgi\\_bin>koha>opac<detail.pl?biblionumber=1015s&shelfbrowse\\_itemnumber=17426](http://www.biblio:umc.cl>cgi_bin>koha>opac<detail.pl?biblionumber=1015s&shelfbrowse_itemnumber=17426)

MINEDUC, (2020) *Estándares Indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Decreto supremo de Educación n° 27/2020.

[http://www.liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME\\_orientaciones-generales](http://www.liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME_orientaciones-generales).

RAE . *Diccionario de la lengua española*. Real Academia española.

<http://dle.rae.es/diccionario>

UC.,(2008) *Siete principios clave sobre liderazgo escolar*. Programa avanzado en Dirección y Liderazgo escolar.

[http://www.liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=932:sitio-prnu](http://www.liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=932:sitio-prnu)

**IX.- ANEXOS.****PAUTA DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Estimado/a funcionario/a:

La presente pauta tiene por objetivo levantar un diagnóstico institucional de la Escuela Chilecito, basado en las 4 dimensiones de los Estándares Indicativos de desempeño para posteriormente formular el Proyecto de Mejoramiento Educativo 2025 – 2026, a partir de los resultados e información que usted, como funcionario activo de la escuela, y desde las diferentes tareas y responsabilidades, pueda entregar.

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile. (MINEDUC, 2020)

Se solicita que la información sea lo más verídica posible, de acuerdo a los estándares presentados por cada dimensión. Recuerde que esta pauta tiene un carácter de anónimo y confidencial. Los resultados obtenidos serán la base para el PME de la Institución.

Se agradece su participación y tiempo disponible. Considere un espacio tranquilo y un tiempo suficiente para contestar. Muchas gracias.

**INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente cada uno de los estándares presentados a continuación, los cuales están ordenados por dimensiones y subdimensiones. Conteste considerando un puntaje de 1 a 5, donde 1 es muy poco o insatisfactorio y 5 es muy bueno, o muy satisfactorio. Recuerde que debe considerar todos los aspectos de sus funciones en el establecimiento. La presente información es anónima y confidencial. Reenvíe sus respuestas por el mismo medio. Muchas gracias por su tiempo.

DIMENSIÓN: LIDERAZGO					
SUBDIMENSIÓN: LIDERAZGO DEL DIRECTOR					
Estándares	1	2	3	4	5
2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.					
2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento					
2.3 El director instaure una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.					

2.4 El director instauro en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.					
R 2.5 El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante.					

DIMENSIÓN: LIDERAZGO					
SUBDIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS					
Estándares	1	2	3	4	5
3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.					
3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.					
3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.					

¿Qué propuestas o sugerencias de acciones o actividades propone usted, para implementar o mejorar la dimensión de Liderazgo?


DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA					
SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN CURRICULAR					
Estándares	1	2	3	4	5
4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.					
4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.					
4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.					
4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.					
4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.					

DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA					
SUBDIMENSIÓN: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA					
Estándares	1	2	3	4	5
5.1 Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.					
5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje					
5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura					
5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases					
5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.					
5.6 Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje					

¿Qué propuestas o sugerencias de acciones o actividades propone usted, para implementar o mejorar la dimensión de Gestión Pedagógica?

DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA					
SUBDIMENSIÓN: CONVIVENCIA					
Estándares	1	2	3	4	5
8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.					
8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación					



DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS					
SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS					
Estándares	1	2	3	4	5
11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.					
11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos					
11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.					
R 11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional					

DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS					
SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS					
Estándares	1	2	3	4	5
12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.					
12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.					
R 12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.					

¿Qué propuestas o sugerencias de acciones o actividades propone usted, para implementar o mejorar la dimensión de Gestión de recursos?