



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

Magister en Liderazgo y gestión
de organizaciones educativas

**PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO QUE FAVORECEN
LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN UNA ESCUELA BÁSICA DE LA
COMUNA DE QUINTERO.**

Trabajo de Grado

para optar el grado de Magister en Liderazgo y gestión
de organizaciones educativas

Nombre: Daniela Paz Chávez Bezzolo

Directora: Dra. Ruth Arévalo Arévalo

Valparaíso, Chile

2022

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	10
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	10
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.1.1 Preguntas de Investigación.....	12
1.2 Objetivo de la investigación	13
1.2.1 Objetivo General	13
1.2.2 Objetivo Específico.....	13
CAPÍTULO II	14
MARCO REFERENCIAL	14
2.1. Marco político nacional vigente en el contexto de la Gestión Curricular..	15
2.2 Marco Político – Legal.....	15
2.2.1 Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (2011).....	17
2.2.2 Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2005)	19
2.2.3 Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar (2014)	21
2.2.4 Estándares Indicativos de Calidad (2014)	23
2.3 Marco Teórico.....	27
2.3.1 Liderazgo pedagógico.....	28
2.3.2 Liderazgo directivo v/s Liderazgo Pedagógico	29
2.3.4 Liderazgo pedagógico y sus implicancias en los Procesos de enseñanza aprendizaje	32
2.3.5 Contextualización de una Escuela Básica de la comuna de Quintero	35
CAPÍTULO III	38
MARCO METODOLÓGICO	38
3.1. Enfoque de Investigación.....	39
3.2 Tipo de estudio.....	39
3.4 Variables del Estudio	40
3.5 Contexto de la investigación: delimitación geográfica y temporal.....	43
3.6 Unidad de análisis.....	44
3.7 Muestra: Características de la muestra.....	44
3.7.1 Cargo de los sujetos de la muestra.....	45
3.7.2 Género de los sujetos de la muestra	45
3.7.3 Edad de los sujetos de la muestra.	46
3.7.4 Experiencia en el establecimiento.....	47

3.7.5 Experiencia en el cargo.....	48
3.8 Técnicas de recolección de datos	49
3.9 Validez del instrumento	50
3.10 Cálculo de Fiabilidad	51
3.11 Técnicas y plan de análisis de datos.....	52
CAPÍTULO IV.....	53
RESULTADOS.....	53
4.1 Análisis cuantitativo de los resultados del cuestionario por dimensión	54
4.1.1 Análisis descriptivo de los resultados de la Dimensión de Implementación del Currículum	57
4.1.2 Análisis descriptivo de los resultados de la Dimensión de Acompañamiento docente	61
4.1.3 Análisis descriptivo de los resultados de la Dimensión de Implementación de políticas públicas de educación.....	66
4.1.4 Análisis descriptivo de los resultados de la Dimensión de Desarrollo de las capacidades profesionales	71
4.2 Análisis general de los resultados del cuestionario	72
CAPITULO V.....	75
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROYECCIONES.....	75
5.1 Conclusiones Generales	76
5.2 Conclusiones por Objetivos.....	77
5.2.1 Implementación del currículum	77
5.2.2 Acompañamiento docente	77
5.2.3 Implementación de Políticas públicas de educación.	77
5.2.4 Desarrollo de las capacidades profesionales	78
5.3 Limitaciones	78
5.4 Proyecciones	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Variables de estudio	40
Tabla N°2: Características de muestra.	44
Tabla N°3: Cargo de la población encuestada.....	45
Tabla N°4: Género de la población encuestada.....	45
Tabla N°5: Rango etario de la población encuestada.	46
Tabla N°6: Años de experiencia en el establecimiento.....	47
Tabla N°7: Años de experiencia en el cargo.	48
Tabla N°8: Resumen del procesamiento de los casos.....	51
Tabla N°9: Estadístico de fiabilidad.....	51
Tabla N°10: Grado de acuerdo ítem 1 de Implementación del currículum.....	54
Tabla N°11: Grado de acuerdo ítem 2 de Implementación del currículum.....	55
Tabla N°12: Grado de acuerdo ítem 3 Implementación del currículum	56
Tabla N°13: Grado de acuerdo a la dimensión Implementación del currículum....	57
Tabla N°14: Grado de acuerdo ítem 4 Acompañamiento docente	58
Tabla N°15: Grado de acuerdo ítem 5 Acompañamiento docente	59
Tabla N°16: Grado de acuerdo ítem 6 Acompañamiento docente	60
Tabla N°17: Grado de acuerdo Dimensión Acompañamiento docente	61
Tabla N°18: Grado de acuerdo ítem 7 Implementación de políticas públicas de educación.....	62
Tabla N°19: Grado de acuerdo ítem 8 Implementación de políticas públicas d educación.....	63
Tabla N°20: Grado de acuerdo ítem 9 Implementación de políticas públicas d educación.....	64
Tabla N°21: Grado de acuerdo ítem 10 Implementación de políticas públicas d educación.....	65
Tabla N°22: Grado de acuerdo Dimensión Implementación de políticas públicas de educación	66
Tabla N°23: Grado de acuerdo ítem 11 Desarrollo de las capacidades profesionales	67
Tabla N°24: Grado de acuerdo ítem 12 Desarrollo de las capacidades profesionales	68
Tabla N°25: Grado de acuerdo ítem 13 Desarrollo de las capacidades profesionales	69
Tabla N°26: Grado de acuerdo ítem 14 Desarrollo de las capacidades profesionales	70
Tabla N°27: Grado de acuerdo Dimensión Desarrollo de las capacidades profesionales	71

Tabla N°28: Grado de acuerdo por dimensión.....	72
--	-----------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Cargo de la población encuestada.....	45
Gráfico N°2: Género de la población encuestada.	46
Gráfico N°3: Edad de la población encuestada.	47
Gráfico N°4: Años de experiencia en el establecimiento.....	48
Gráfico N°5: Años de experiencia en el cargo.	49
Gráfico N°6: Grado de acuerdo ítem 1.....	54
Gráfico N°7: Grado de acuerdo ítem 2.....	55
Gráfico N°8: Grado de acuerdo ítem 3.....	56
Gráfico N°9: Grado de acuerdo a la dimensión Implementación del currículum ..	57
Gráfico N°10: Grado de acuerdo ítem 4.....	58
Gráfico N°11: Grado de acuerdo ítem 5.....	59
Gráfico N°12: Grado de acuerdo ítem 6.....	60
Gráfico N13: Grado de acuerdo Dimensión Acompañamiento docente.....	61
Gráfico N°14: Grado de acuerdo ítem 7.....	62
Gráfico N°15: Grado de acuerdo ítem 8.....	63
Gráfico N°16: Grado de acuerdo ítem 9.....	64
Gráfico N°17: Grado de acuerdo ítem 10.....	65
Gráfico N°18: Grado de acuerdo Dimensión Implementación de políticas públicas de educación	66
Gráfico N°19: Grado de acuerdo ítem 11.....	67
Gráfico N°20: Grado de acuerdo ítem 12.....	68
Gráfico N°21: Grado de acuerdo ítem 13.....	69
Gráfico N°22: Grado de acuerdo ítem 14.....	70
Gráfico N°23: Grado de acuerdo Dimensión Desarrollo de las capacidades profesionales.	71
Gráfico N°24: Resultados generales por dimensión	73

RESUMEN

Esta investigación surge de la necesidad de indagar respecto del desafío que enfrentan las organizaciones educativas por responder a las demandas del sistema educativo chileno. Su principal objetivo es analizar las prácticas del liderazgo directivo que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje de una escuela básica de la comuna de Quintero.

La metodología aplicada es de carácter cuantitativo, de tipo descriptivo y diseño no experimental/transeccional. Se utilizó un cuestionario de escala Likert, contenido en 14 ítems, que se subdividen en cuatro dimensiones; Implementación del currículum, Acompañamiento docente; Implementación de políticas públicas y Desarrollo de las capacidades profesionales. Este cuestionario fue respondido por 34 sujetos, entre el equipo directivo, docentes y educadores diferenciales, de una escuela básica de la comuna de Quintero.

Entre los principales resultados obtenidos se destaca que el liderazgo directivo en el establecimiento desarrolla prácticas reconocidas por sus equipos docentes con respecto a la implementación del currículum, particularmente en procesos de enseñanza aprendizaje articulados y en coherencia con el currículum y los procesos de evaluación. Sin embargo existen elementos que no alcanzan los niveles esperados según la opinión de los participantes como el acompañamiento docente durante las prácticas de enseñanza y evaluación y la retroalimentación de la práctica. Así entonces, se puede concluir que el acompañamiento docente se da de manera incipiente, esporádica y sólo a algunos niveles o asignaturas por lo que no se ha establecido aún como una práctica de Liderazgo Directivo consolidada.

Palabras claves: Liderazgo pedagógico, prácticas del liderazgo directivo, procesos de enseñanza aprendizaje, organización educativa.

INTRODUCCIÓN

El desafío por mejorar la calidad del sistema educativo en Chile y en el mundo son temas de reflexión y constante estudio para las políticas de un país. En el nuestro no hemos estado ajenos de estos procesos, los distintos gobiernos han puesto en su agenda la materia, la Ley de aseguramiento de la calidad es un ejemplo de aquello. Desde esta se desprenden distintas leyes y políticas que buscan asegurar el acceso a un sistema educativo de calidad, que garantice el desarrollo a lo largo de la trayectoria académica; Educación parvularia, Educación básica y Educación media.

Las prácticas del liderazgo directivo son un fuerte influyente en los resultados de las organizaciones educativas. Con el fin de entregar un marco referencial para el buen desempeño de la gestión del liderazgo es que en el año 2005 se promueve el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, el cual entrega lineamientos claros de los Conocimientos, Habilidades y Principios para la buena gestión. En el año 2014 se constituyen los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, este orienta el quehacer del liderazgo directivo en cada una de las dimensiones que abarca la gestión; Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia y Formación y Gestión de Recursos.

Derivados de esta revisión política y normativa es que se realiza esta investigación sobre las prácticas del liderazgo directivo que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje de una escuela básica de la comuna de Quintero, en cuatro dimensiones; Implementación del currículum, Acompañamiento docente, Implementación de políticas públicas y Desarrollo de las capacidades profesionales.

El contexto de estudio corresponde a un establecimiento de dependencia municipal, que otorga educación básica y pre-escolar, a más de 600 estudiantes. Cuenta con un equipo directivo compuesto por su Director, Inspector General y Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica. Su cuerpo docente es de 42 profesionales entre docentes y educadores diferenciales. 34 de estos han colaborado con la recolección de datos para esta investigación.

El objetivo de la investigación es analizar las prácticas de este equipo directivo que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje, a partir de la opinión de los consultados.

Esta investigación se ha dispuesto en cinco capítulos.

En el Capítulo I se plantearon los antecedentes del problema que motivaron a la investigación.

En el Capítulo II se presenta parte de la revisión bibliográfica que sustentó y le dio pertinencia a esta investigación, desde el ámbito político legal, lo componen las políticas públicas y normativa vigente. Desde lo teórico se presenta literatura sobre las competencias del liderazgo directivo, hasta profundizar en el liderazgo pedagógico y sus implicancias.

En el Capítulo III, se detalla el tipo de estudio, el cual es de carácter cuantitativo, se presentan sus variables y se describe la muestra.

En el Capítulo IV se presentan los datos recolectados tras la aplicación de un cuestionario escala Likert, se hace una descripción de los resultados obtenidos, los cuales fueron analizados e interpretados de manera individual, en base a cada uno de los ítem, luego un análisis por dimensión, hasta llegar al análisis general.

Finalmente en el Capítulo V se presentan las conclusiones de la investigación y que responden al objetivo general.

Luego se presentan las principales conclusiones detalladas en cada una de las dimensiones que se utilizaron para la recolección de los datos y que se vinculan con las prácticas directivas que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En las últimas décadas el tema más tratado en el sistema educativo, es cómo lograr que las comunidades escolares sean eficaces. Existen investigaciones que demuestran que las prácticas de liderazgo directivo, pueden influir considerablemente en los resultados de enseñanza aprendizaje. Más allá de una persona en particular, hablamos de cómo gestionar la dimensión pedagógica, desde la implementación del currículum, el acompañamiento docente, la educación inclusiva y la evaluación, como ejes centrales para el logro de los aprendizajes, (Contreras, T., 2016).

Esto implica desde el liderazgo directivo, un cambio de paradigma, en donde transitemos desde un rol administrativo y gerencial a uno de gestión y vinculación. Un desafío para tantas organizaciones educativas como realidades hay.

Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro, (Ministerio de Educación, 2015).

Una habilidad fundamental para impactar positivamente desde el liderazgo escolar, es la capacidad del directivo de comprender los procesos y las relaciones que se presentan al interactuar con profesores, estudiantes y comunidad. Para esto es imprescindible convocar a las comunidades escolares y convocarnos para ser capaces de remirarnos y evaluar las prácticas, el funcionamiento de las distintas dimensiones de la gestión, el rol de los actores claves en los procesos de enseñanza aprendizaje, y la propia cultura escolar.

Una escuela básica, de dependencia municipal, que está ubicada en la comuna de Quintero, no está ajena a las inquietudes planteadas y que intentamos resolver, comprender cuáles son las prácticas concretas que favorecen un liderazgo escolar efectivo para el aprendizaje.

En este caso haremos una revisión para distinguir cuáles son los factores que están impactando positiva o negativamente, se hará un levantamiento de información utilizando como marco referencial los Estándares Indicativos de Desempeño, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, y la percepción de docentes, educadores diferenciales y el equipo directivo, con respecto a las prácticas de liderazgo directivo que favorezcan los procesos de enseñanza aprendizaje de una escuela básica de la comuna de Quintero.

Directivos y profesorado deben colaborar para resolver los problemas conjuntamente, asumiendo la responsabilidad de los éxitos y poniendo los medios para capacitarse en su logro. En fin, todos llegan a ser más interdependientes en la toma de decisiones, compartiendo conocimientos y las soluciones a problemas individuales y colectivos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje (Bolívar A., 2015)

Alcanzar un estándar de liderazgo pedagógico, que vincule y motive a la comunidad educativa para la transformación de la cultura escolar requiere de una organización estructural que posibilite el desarrollo profesional y social de los docentes y profesionales de la educación que permitan mejoras sustentables en los aprendizajes de sus estudiantes. Y deberá ser el equipo directivo quien promueva las condiciones para aquello, liderando y gestionando los espacios y tiempos para la colaboración, el intercambio y la reflexión pedagógica que buscan dar respuestas y resolver los desafíos propios del contexto. La investigación y experiencias ha mostrado que entender la escuela como una comunidad profesional de aprendizaje docente ha llegado a constituirse, a nivel mundial, en una de las estrategias más prometedoras para una mejora escolar sustantiva, sostenida en el tiempo, así como para incrementar el aprendizaje de los alumnos. (Bolívar A., 2015)

El estilo de liderazgo directivo que se ejerza es clave para la mejora de la gestión pedagógica, sostener una visión colectiva de las metas y responsabilidades distribuidas para el logro, y no solo en las tareas a desarrollar, es imprescindible que los directivos confíen y potencien las capacidades y habilidades de sus docentes para la toma de decisiones. Los líderes formales deben favorecer y propiciar estos espacios, asegurando la participación, el intercambio de visiones, experiencias y conocimientos llevarán a la comunidad a tomar mejores decisiones, una idea colectiva tendrá mayores probabilidades de fructificar que las ideas impuestas o individuales.

Para aquello debemos responder; Docentes, Educadores(as) diferenciales y Equipo directivo.

1.1.1 Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las prácticas de Liderazgo directivo en la gestión pedagógica, que favorecen los procesos de la enseñanza aprendizaje en una Escuela básica de la comuna de Quintero?
- ¿Desde el liderazgo directivo en la gestión pedagógica, qué prácticas se desarrollan con respecto a la implementación del currículum?
- ¿Cuáles son las prácticas desarrolladas por parte del liderazgo directivo para el acompañamiento docente?

- ¿Desde el liderazgo directivo, cuáles son las prácticas que se desarrollan para la implementación de las políticas públicas de educación?
- ¿Qué prácticas se llevan a cabo, desde el liderazgo directivo, para el desarrollo de las capacidades profesionales?

Esta investigación busca dar respuesta a estas interrogantes, con el fin de optimizar los procesos al interior de las comunidades educativas, que nos permita, en este caso, desde las prácticas del liderazgo directivo, gestionar eficazmente la dimensión de la gestión pedagógica y los procesos de enseñanza aprendizaje.

1.2 Objetivo de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar las Prácticas de Liderazgo Directivo, que favorecen los procesos de la gestión pedagógica de una escuela básica de la comuna de Quintero, según la opinión de actores claves (docentes, educadores/as diferenciales y equipo directivo)

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las prácticas de liderazgo directivo relacionadas con la implementación del currículum.
2. Identificar las prácticas de liderazgo directivo relacionadas con el acompañamiento docente.
3. Identificar las prácticas de liderazgo directivo relacionadas con la implementación de Políticas públicas de educación.
4. Identificar las prácticas de liderazgo directivo relacionadas con el desarrollo de las capacidades profesionales.

CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco político nacional vigente en el contexto de la Gestión Curricular

Las sociedades se construyen en gran medida a través de la educación, esta influye en el desarrollo de un país, en el progreso sustentable, en la economía y en la política. Se nos ha encomendado la enorme tarea de formar a las y los ciudadanos de nuestro país, que durante su trayectoria académica se desarrollen integralmente, que aprendan a convivir en armonía con otros, con su entorno y el medio ambiente, siendo reflexivos, analíticos y críticos, participativos activos en el desarrollo de nuestra sociedad y sus comunidades. Hoy día pareciera ser una utopía, un ideal difícil de alcanzar, los desafíos con los que nos encontramos y muchas veces combatimos; la violencia, vulneración de derechos, droga, además insertos en un sistema competitivo, son algunos de los elementos que transgreden la sana construcción de las sociedades, a pesar de los esfuerzos que realizamos al interior de nuestras comunidades educativas.

En esta necesidad es que el plano educativo está en constante búsqueda para la mejora de un sistema educativo de calidad y sostenible que no se vea permeado por estas problemáticas.

2.2 Marco Político – Legal

Como muestra de los esfuerzos que se han hecho en relación a las políticas de educación, y teniendo como respaldo teórico la primicia de que un buen equipo directivo puede impactar positivamente en los aprendizajes de los estudiantes, incluso con mayor fuerza en las comunidades educativas con mayor índice de estudiantes vulnerables. Es que el año 2014 el ministerio de educación levanta una política de mejora llamada “Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar” la cual tiene como principal objetivo apoyar y orientar a los liderazgos directivos a gestionar sus establecimientos de manera efectiva, para el resultado de los aprendizajes (formativos, actitudinales, conocimiento y habilidades) la cual sigue vigente aunque actualizada y ampliada, ya no solo norma los estándares para los equipos directivos sino que también releva la importancia de los líderes intermedios (sostenedores y/o profesionales de apoyo) y docentes que cumplen algún rol de liderazgo, En los últimos años se ha hecho evidente que el liderazgo no es solo imprescindible a nivel de equipos directivos, sino también a nivel medio, donde docentes que cumplen funciones de coordinación y apoyo a los procesos pedagógicos, también pueden desarrollar liderazgos que logren tener un fuerte efecto positivo en los aprendizajes de los

estudiantes. Política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar, (Mineduc 2021).

Pero, porque si el aprendizaje ocurre al interior del aula, el equipo directivo tendría tanto impacto en los resultados. La literatura sobre liderazgo escolar entrega antecedentes sobre la relación que hay entre las prácticas efectivas de liderazgo y la mejora escolar, situando al liderazgo efectivo en el segundo factor más influyente en los procesos de enseñanza aprendizaje, dado que en el primer lugar están los profesores. Las prácticas de liderazgo, que han sido recogidas en el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015), actuarían de manera indirecta sobre los aprendizajes de los estudiantes, en la medida que logran impactar de manera directa en el desempeño de los profesores en el aula (Mineduc, 2015). La investigación sobre liderazgo escolar realizada en Chile por CEPPE, confirma para nuestro país el impacto que tienen los directores sobre las variables asociadas al desempeño docente recién mencionadas (Weinstein, 2011) y, a través de ellas, sobre los resultados de aprendizaje. Por otro lado, es importante considerar que liderazgos mal ejercidos pueden tener impactos negativos para la organización escolar (Weinstein, 2009), (Mineduc, 2021)

Como parte del marco normativo para el liderazgo efectivo existen distintos estándares para las buenas prácticas. Marco de la Buena Dirección (2005), Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (2008), Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Gestión Escolar (2011), Estándares Indicativos de Calidad (2014).

Los estudios y las propuestas de innovación invitan a su vez a las organizaciones educativas a asumir un cambio de paradigma que vendría en directo beneficio de los aprendizajes de los estudiantes. El liderazgo distribuido, lo cual requiere de un cambio estructural y organizacional transformando la cultura de la organización, compartir las responsabilidades y la toma de decisiones tiene estrecha relación con las mejoras en las trayectorias de los establecimientos educativos. Es esencial concebir la mejora escolar como un producto de la acción del sistema en su conjunto: fortalecer el liderazgo en los distintos niveles del sistema será un paso ineludible para que escuelas y liceos logren mejorar y, sobre todo, sostener dicha mejora a través del tiempo. En el nivel escuela, no solo los equipos directivos debieran fortalecer su liderazgo como factor de eficacia y cambio, sino que también los docentes, quienes son piezas clave en la promoción de la innovación educativa, la implementación de didácticas y el desarrollo profesional entre pares, entre otros aspectos. (Mineduc, 2018)

Las políticas planteadas han servido como sustento teórico para esta y otras investigaciones que buscan mejorar la calidad del sistema educativo, impactando desde el interior de las comunidades educativas.

A continuación se detallan los principales aspectos relevados para esta investigación.

2.2.1 Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (2011)

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización, es creado por la Ley N° 20.529 y tiene por objetivo asegurar el acceso a una educación de calidad y equidad para todos los estudiantes del país durante toda su trayectoria educativa, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente, y el apoyo, orientación y acompañamiento constante a los establecimientos educacionales.

El Ministerio de Educación debe ser garante de cumplir con el deber del estado de entregar educación de calidad a la población, y es quien encabeza el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, coordinando las nuevas institucionalidades que se integran para colaborar desde sus distintas competencias y atribuciones, garantizando una gestión eficaz y eficiente entre ellos, de la misma forma es responsable de implementar las políticas de educación para todo el sistema educativo del país.

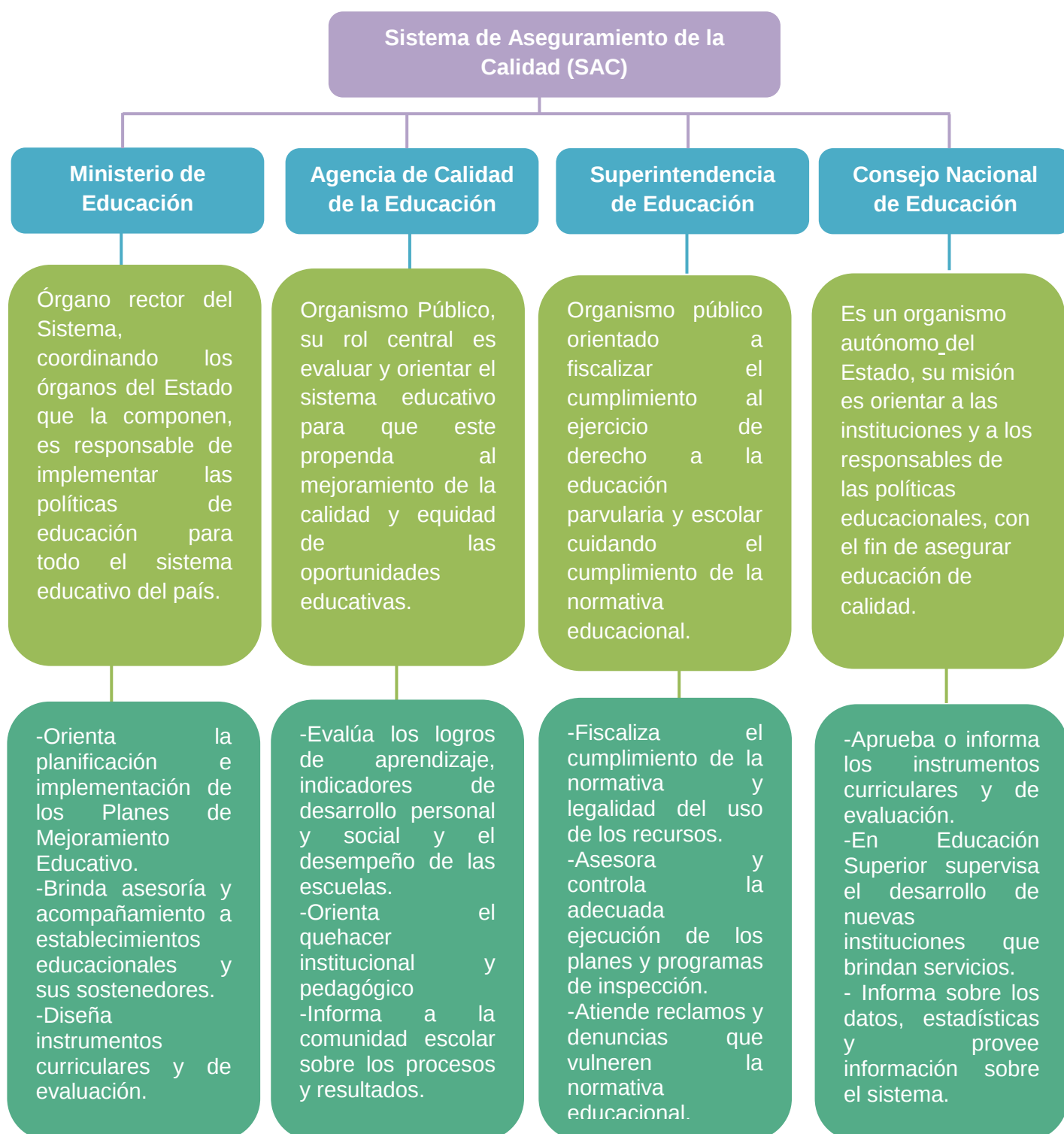
La Agencia de Calidad, también compone el Sistema de Aseguramiento, es de servicio público funcionalmente descentralizado y que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación, la Agencia estará sujeta al Sistema de Alta Dirección Pública.

La Superintendencia de Educación es responsable de desarrollar acciones de fiscalización que aseguren cumplimiento de la normativa educacional. El año 2017 la Agencia diseñó un cambio de enfoque al modelo inicial, el cual se basaba en “Sustento y Hallazgo”, mutando hacia uno de “Derechos y Libertades Fundamentales”, la cual tiene un rol de acompañamiento más que de sanción. Su implementación se basa en otorgar oportunidades de mejora, según los incumplimientos detectados, y períodos de subsanación para las faltas leves y menos graves, antes de aplicar una sanción.

El Consejo Nacional de Educación (CNED) es un organismo autónomo del Estado que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación. Se constituyó en abril de 2012 como sucesor legal del Consejo Superior de Educación. Su

misión es orientar a las instituciones y a los responsables de las políticas educacionales de Chile, con el fin de asegurar a todos los estudiantes del país una experiencia educativa de calidad y que promueva el aprendizaje a lo largo de sus vidas.

Figura N°1: Institucionalidad del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación: funciones y atribuciones.



Fuente: Creación Propia.

2.2.2 Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2005)

El Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (CPEIP) es la institución responsable de la elaboración de un marco referencial que apoya y orienta a los equipos directivos en la gestión de sus comunidades educativas, en el ámbito más relevante de la gestión, la gestión pedagógica, los aprendizajes y los resultados académicos de las y los estudiantes. Nace desde una necesidad de orientar el quehacer diario de los equipos directivos para que respondan a los cambios de paradigmas y nuevos desafíos que se presentan, principalmente transitar desde el plano administrativo a una gestión vinculada estrechamente con los procesos de enseñanza aprendizaje y que impacten positivamente en los resultados.

Esta propuesta cuenta con una versión inicial el año 2005 y se actualiza el 2015; ambas cuentan con el sustento teórico, técnico y representativo de la realidad del país, o al menos es a lo que se aspira, considerando las visiones, experiencias y conocimientos de distintos actores del plano educativo, la diversidad y las realidades locales a través de procesos consultivos a lo largo del país. A su vez, la propuesta se sustenta de estudios e investigaciones nacionales e internacionales sobre la búsqueda de la mejora en la calidad de la educación.

El Objetivo del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es Orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, así como también su proceso de auto desarrollo y formación especializada.

Figura N°2: Dimensiones y prácticas directivas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

Dimensión	Prácticas directivas que componen la Dimensión
Construyendo e Implementando Una Visión Estratégica Compartida Los directivos lideran la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos, que se construye por medio de procesos de planificación compartida y participativa, lideradas por el equipo directivo, para desarrollar planes de mejoramiento que sustenten el proyecto educativo.	- Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular. - Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo. - Convocan a participar, difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales con todos los actores de la comunidad educativa. - Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas. - Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las

Desarrollando las capacidades profesionales Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento y sostenerlas en el tiempo.	políticas locales. • Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas para seleccionar, contratar y mantener docentes y asistentes de la educación. • Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo. • Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de quienes trabajan en el establecimiento. • Apoyan y demuestran consideración por las necesidades y el bienestar de cada una de las personas de la institución. • Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos dentro de la comunidad educativa. • Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.
Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos, asegurando la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos definiendo en conjunto con sus docentes, criterios y metodologías comunes en relación con las prácticas pedagógicas de enseñanza, aprendizaje y evaluación, promoviendo el mejoramiento de los resultados académicos, a través del acompañamiento sistemático.	• Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación y entre los diferentes niveles. • Monitorean la implementación integral del currículum, los logros de aprendizaje y el ámbito formativo de los estudiantes. • Acompañan, evalúan y retroalimentan las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. • Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente, para asignarlo al nivel y asignatura en que pueda alcanzar su mejor desempeño. • Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones y sobrecarga. • Aseguran la implementación de estrategias para apoyar oportunamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social. • Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.
Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar Los equipos directivos implementan una política y prácticas de convivencia escolar e inclusión, promoviendo una cultura de respeto, confianza, equidad y dignidad, en un marco de deberes y derechos entre todos los miembros de la comunidad educativa. Propiciando espacios de diálogo y colaboración entre estudiantes, docentes y las familias.	• Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva, equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar. • Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura colaborativa. • Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia, promoviendo la responsabilidad colectiva para lograr un clima escolar positivo. • Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad

	escolar a fin de consolidar el logro de los objetivos expresados en el Proyecto Educativo. • Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna. • Desarrollan y mantienen las relaciones y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos.
Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente que promueva el proyecto educativo y el logro de las metas institucionales en el marco de una cultura de mejoramiento continuo y ajustado a las normas legales y políticas de educación. Generan estructura y organización para la gestión, recogen y analizan los datos para la oportuna y efectiva toma de decisiones para la mejora de los resultados. Manteniendo una cultura de rendición de cuentas, informando a la comunidad de manera periódica sobre los procesos y resultados del establecimiento. Aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento	• Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles, en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento. • Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y políticas educativas. • Recolectan y analizan sistemáticamente los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones. • En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales. • Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto. • Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.

Fuente: Creación Propia

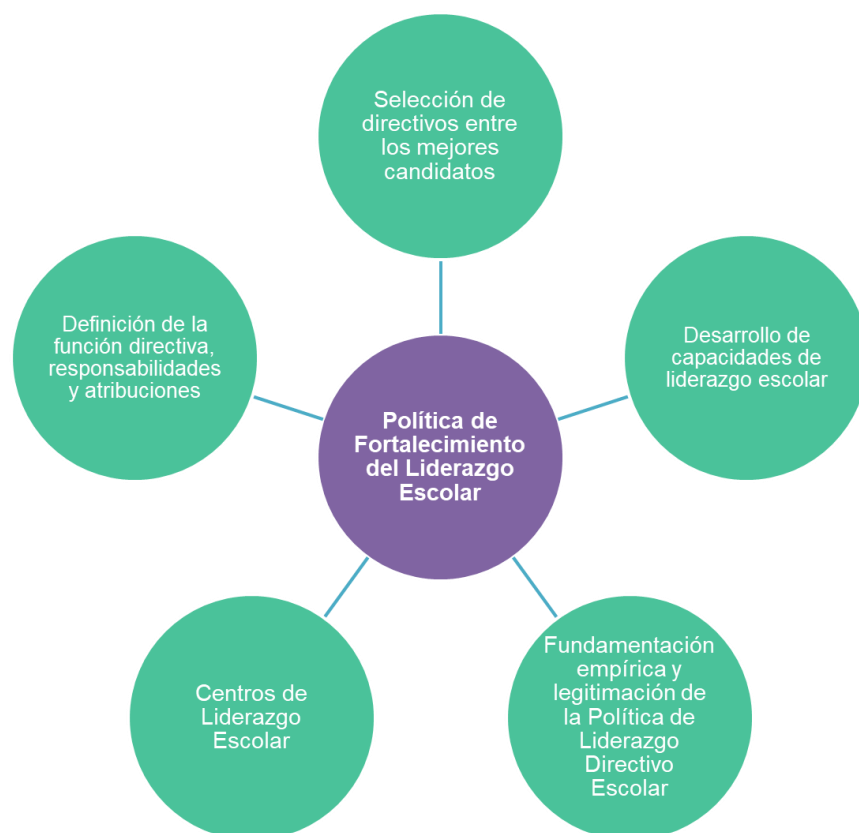
2.2.3 Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar (2014)

La política, desde una mirada sistémica, se enfoca en líderes educativos que se desempeñan en diferentes niveles del sistema escolar, con la convicción de que, en cada uno de sus roles, realizan una contribución clave a los procesos de mejora escolar sostenida: equipos directivos, docentes en cargos de liderazgo medio, sostenedores y equipos técnicos del nivel intermedio contribuyen a crear las condiciones óptimas para que el proceso de enseñanza se traduzca en aprendizajes de calidad sostenibles en el tiempo.

Objetivo de la Política: Fortalecer las capacidades de líderes escolares e intermedios para que lideren procesos de mejora escolar sostenibles, inclusivos y de calidad, que contribuyan a la formación integral y permanente de todos los estudiantes del país,

mediante la formulación y difusión de orientaciones, el diseño de diversos dispositivos de apoyo, y el desarrollo de procesos formativos innovadores.

Figura N°3: Componentes de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar



Fuente: Creación Propia

a. Definición de la función directiva, responsabilidades y atribuciones

El diseño de la política de fortalecimiento se respalda y diseña un marco normativo de que delimita funciones, atribuciones y expectativas sobre las prácticas de los cargos directivos.

b. Selección de directivos entre los mejores candidatos

Este componente de la política busca asegurar condiciones y capacidades de quienes asumen cargos directivos, lo cual implica una serie de procesos de selección que den respuesta a las necesidades propias de cada contexto educativo.

c. Desarrollo de capacidades de liderazgo escolar

El tercer componente de la política considera la formación profesional y técnica para el fortalecimiento de las capacidades directivas de quienes lideran o podrían liderar una comunidad educativa, guiándola hacia la mejora.

d. Centros de Liderazgo Escolar (CLE)

La política ha considerado promover los nuevos paradigmas en educación que buscan la movilidad de las comunidades hacia la mejora continua y sostenible. Y el rol protagónico que cumplen los equipos directivos en esta materia, así como el levantamiento de nuevos y más líderes intermedios. Todo esto a través de redes de colaboración que orientan con metodologías, herramientas didácticas y tecnológicas que acompañan a las comunidades en sus mejoras.

e. **Fundamentación empírica y legitimación de la Política de Liderazgo Directivo Escolar**

Consiste en fundamentar el diseño e implementación de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, desde las necesidades y diversidad de realidades escolares y legitimadas por actores escolares y expertos en educación, pero, sobre todo, por los propios directivos.

2.2.4 Estándares Indicativos de Desempeño (2020)

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos de educación básica y media y sus sostenedores, son una herramienta de gestión que promueve la mejora continua acorde y ajustado a los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

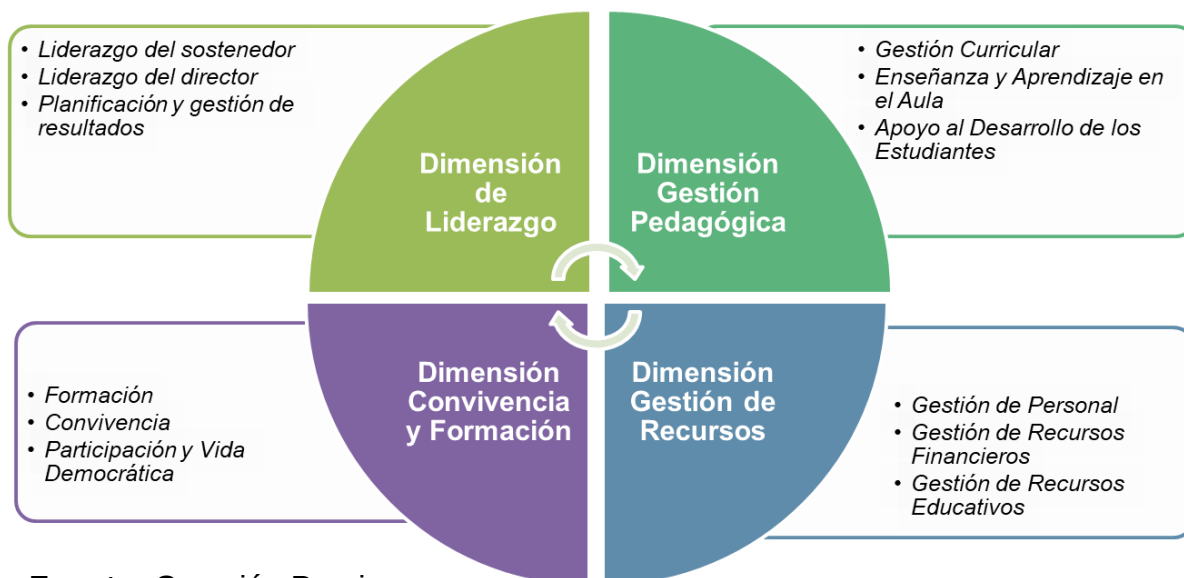
Los estándares han sido elaborados por el Ministerio de Educación y aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo, los cuales cuentan con sustento teórico y técnico que recoge la evidencia e investigaciones nacionales e internacionales que relevan la importancia de contar con referentes claros y aplicables por parte de las comunidades escolares, además de identificar aquellas áreas claves y fundamentales para la efectiva gestión educativa y que impactan directamente en la calidad de los aprendizajes, las cuales son; el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia y la gestión de recursos.

Los estándares indicativos son una herramienta de la Agencia de la Calidad que permite evaluar el desempeño a los establecimientos y sus sostenedores, entre otros elementos e indicadores de calidad.

El propósito es 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.

Los Estándares Indicativos de Desempeño se organizan en cinco dimensiones de la gestión escolar, cada una de las cuales que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares.

Figura N°3: Estándares indicativos de desempeño según su dimensión.



Fuente: Creación Propia

a. Dimensión de Liderazgo

La dimensión de liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificaciones institucionales, a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos.

Requiere que el sostenedor defina y acuerde en conjunto con el equipo directivo la organización del establecimiento, generar y fortalecer redes entre sus establecimientos y con otras instituciones de manera coordinada y eficaz, asegurando las trayectorias educativas y formativas de todos los estudiantes.

A su vez, el director debe propiciar que su comunidad educativa se identifique con los lineamientos y objetivos institucionales, con el fin de trabajar conjuntamente, por el logro de las metas.

Los lineamientos y objetivos del establecimiento deben estar claramente definidos y planificados sobre la base de datos actualizados, con participación de los distintos estamentos de la comunidad.

La dimensión de Liderazgo se subdivide en:

- *Estándares de Liderazgo del sostenedor*, define a este actor como el responsable último de los resultados de los establecimientos a su cargo, fortalecer redes, diseño

de los procedimientos para el buen funcionamiento, delimitando su rol, permitiendo que los equipos directivos asuman la responsabilidad de organizar de manera efectiva sus comunidades educativas.

- *Estándares de Liderazgo del director*, describe las tareas que este lleva a cabo como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Conduciendo de manera efectiva el funcionamiento del establecimiento para la concreción de su proyecto educativo y la mejora continua.
- *Estándares de Planificación y gestión de resultados*, describe la importancia de planificar la gestión institucional, plan de mejoramiento, metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos, recopilando y analizando los datos para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

b. Dimensión Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica constituye el eje central del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo que se deben desarrollar en conjunto con el equipo directivo, equipo técnico y docentes, que permitan asegurar el progreso individual, derribar barreras y fortalecer las potencialidades de todos los estudiantes según sus necesidades, características e intereses.

El trabajo pedagógico que ocurre al interior del aula, así como las metodologías implementadas y el seguimiento del logro de los estudiantes, con respecto al currículum nacional, es fundamental para alcanzar mejoras en el establecimiento.

La dimensión Gestión pedagógica se subdivide en:

- *Estándares de Gestión Curricular*, describe estándares que permitan asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa, mediante la planificación y revisión conjunta para la mejora de los procesos pedagógicos.
- *Estándares de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula*, describe los procedimientos y prácticas de los docentes para definir las estrategias adecuadas, a implementar en el aula, que aseguren el logro de los aprendizajes estipulados por las bases curriculares.
- *Estándares de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes*, describe las políticas, procedimientos y estrategias que llevan cabo el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes para velar por el adecuado desarrollo integral de los estudiantes, considerando sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses, para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

c. Dimensión Convivencia y Formación

Corresponde a las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento y al currículum vigente. Ocuparse en la formación de los estudiantes entregándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con otros y con el entorno.

Es fundamental que los procesos de la comunidad se desarrollen en un ambiente de respeto, dialogo y participación entre todos los miembros del establecimiento, por lo que es necesario propiciar la sana convivencia. Que los procesos educativos desarrollen una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad.

La dimensión Formación y Convivencia se subdivide en:

- *Estándares de Formación*, describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo y los docentes para promover la formación integral de los estudiantes de acuerdo al proyecto educativo, los objetivos transversales y actitudes promovidas por las Bases Curriculares. A su vez releva la orientación vocacional, la promoción de hábitos de vida saludable y las conductas de autocuidado entre los estudiantes y el involucramiento de familias y apoderados con los procesos educativos.
- *Estándares de Convivencia*, describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para asegurar un ambiente adecuado, organizado, seguro y propicio para el desarrollo personal y social, para desarrollar y mantener un ambiente de buen trato, respeto y valoración, promoviendo la inclusión y la diversidad.
- *Estándares de Participación y Vida Democrática*, describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para que los estudiantes desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad.

d. Dimensión Gestión de Recursos

Esta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos necesarios que den soporte para la adecuada implementación de los procesos educativos.

La gestión del personal para contar con un equipo suficiente, competente y comprometido con la labor lo que implica contar con las condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el desarrollo profesional continuo. A su vez La gestión de redes, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje.

- *Estándares de Gestión de Personal*, describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo.
- *Estándares de Gestión de Recursos Financieros*, describe las políticas y procedimientos implementados por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.
- *Estándares de Gestión de Recursos Educativos*, describe los procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos, para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.

2.3 Marco Teórico

Esta tesis plantea una problemática existente a nivel local y global, para poder comprenderlo y abordarlo es preciso recabar información, investigaciones y experiencias previas en relación a la temática. Se expone una selección de la literatura revisada y que ha permitido ir poco a poco delimitando las posibilidades en cuanto a las líneas de investigación, procurando llevar a cabo un trabajo acotado, pero profundo sobre el tema a investigar; Prácticas del liderazgo directivo que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje en una Escuela Básica de la comuna de Quintero.

La investigación debe contar con el soporte de sustento; político – legal, que hemos revisado en este capítulo, teórico y técnico, que es el que veremos a continuación y por último contextual que se presenta más adelante.

Esperamos que las teorías consideradas para este marco teórico den consistencia y coherencia al planteamiento del problema y los objetivos planteados en este trabajo de tesis.

A su vez, permitirá dar coherencia a la investigación, los resultados y el análisis de estos, con el fin de diseñar una propuesta de mejora que genere aprendizaje y oportunidades de mejora para toda la comunidad educativa de una Escuela Básica de la comuna de Quintero.

2.3.1 Liderazgo pedagógico

El liderazgo es un concepto muy utilizado en las últimas décadas y que tiene distintas aristas, lo que ha provocado una transformación del significado más global del concepto. Cuando escuchamos el concepto de “Líder” se nos viene a la mente “el jefe”, “el capitán del equipo”, “el líder de una banda”, etc. Es decir, personalizamos el concepto, vinculándolo con un alguien que lidera a un grupo de personas, es decir que por alguna razón es quien ejerce el liderazgo.

Daremos una vuelta por este concepto, desde su significado etimológico más puro, hasta comprenderlo como parte del contexto en el que se estudia, el plano educativo, y que por supuesto cobra aún mayor relevancia el dilucidar y delimitar su significado.

Líder, proviene de la lengua inglesa y significa “*guíar*”, y su derivado, que es donde pondremos el mayor énfasis, Liderazgo, entendido como las capacidades y actividades que tiene una persona para influir en los demás.

Existen numerosos estudios que profundizan en aquellas capacidades que debe poseer o desarrollar un buen líder, como una serie de habilidades que permitirían que el líder pueda influir en quienes guía. Así lo postula el enfoque de los rasgos, su visión es que para ser líder se nace y no se hace, la teoría tiene estrecha relación con capacidades y habilidades inherentes al ser, es decir personas que cuentan con ciertas características que asegurarían un liderazgo eficaz. (Lupano M., Castro A., 2006)

Desde el área investigativa se ha demostrado que existen una serie de elementos que influyen en el liderazgo, por lo que a pesar de los grandes aportes de la teoría de los rasgos, se amplía la mirada que releva conductas, situaciones y contextos que

intervienen en la práctica del líder. Desde el enfoque situacional, se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. (Lupano M., Castro A., 2006)

Esta aproximación ha contribuido de manera decisiva a comprender el fenómeno del liderazgo, ofreciendo una visión más dinámica y flexible de lo que constituye un liderazgo eficaz, asumiendo que diferentes patrones de conducta (o de rasgos) serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismos patrones óptimos en situaciones distintas. De esta forma, los líderes adaptan su conducta a los requerimientos del rol, constricciones y demandas de la situación de liderazgo. (Ganga F., Navarrete E., 2013)

No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo. (Lupano M., Castro A., 2006)

La investigación desarrollada por Ganga & Navarrete sobre los enfoques más representativos del fenómeno del liderazgo y que han sido un aporte para la literatura científica, concluye que a pesar de la divergencia de los enfoques, es posible encontrar algunas características comunes entre ellos. Y que el liderazgo, por ser un fenómeno complejo de analizar, puede ser abordado desde una perspectiva integradora, superando la tendencia fragmentadora de las diferentes líneas investigativas que han estudiado esta temática. (Ganga F., Navarrete E., 2013)

En resumen, si partimos desde la premisa que liderar significa “sencillamente” la capacidad de influir en otros, entonces cómo un líder podría influir en su equipo de manera positiva y guiándolos al éxito, la interrogante está en cómo y por qué influimos, cuándo y dónde influimos, dando paso a los distintos estilos y tipos de liderazgo.

Esta investigación busca responder estas preguntas, y que el liderazgo que se ejerza en una Escuela Básica de la comuna de Quintero sepa cómo “influir” en su comunidad para la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje.

2.3.2 Liderazgo directivo v/s Liderazgo Pedagógico

Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (management). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas

y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. (Lupano M., Castro A., 2006)

El marco político y legal que sustenta esta investigación evidencia la necesidad y los recursos implementados para asegurar un cambio de paradigma que lleve a mejorar la calidad de la educación en Chile. Y que tiene relación con entender el liderazgo al interior de las organizaciones educativas como una misión de transformación de cambiar el dirigir por liderar, inspirar por sobre imponer, convocar a la participación en lugar de dictar, abrir nuestras mentes y sentidos para escuchar, dialogar y comprender lo que nuestras comunidades necesitan para mantener un desarrollo sustentable de todos los actores y por sobre todo de sus estudiantes.

Como lo dice Murillo 2006... La dirección tiene como máxima prioridad las personas, no los papeles ni tareas”, y la escuela se convierte en “una verdadera organización de aprendizaje”. Una escuela autónoma, participativa y democrática, que aprende y se desarrolla, es el eje en torno al cual gira el liderazgo pedagógico y en el cual se apoya la noción actual de escuela exitosa. (Contreras T., 2016.)

La relación interpersonal, que es uno de los elementos diferenciadores de la función de liderazgo con respecto a otras facetas del hecho de dirigir. El liderazgo busca la transformación de la realidad -impactar en la realidad- mediante otras personas. (Ganga F., Navarrete E., 2013)

Asumir el liderazgo de una organización educativa implica muchos más que asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, atender a las solicitudes ministeriales, responder correos o procurar que el área administrativa funcione a la perfección. Las escuelas, liceos u otras instituciones educativas deben cumplir con el rol que se les ha encomendado, garantizar que todos sus estudiantes aprendan y se desarrollen, la única forma de no perder la visión y la misión es que quienes lideran los centros de manera formal, se involucren con el fin último, los procesos de enseñanza aprendizaje como eje central de su quehacer. Y con esto no estamos afirmando o sugiriendo que las otras tareas, de administración, no sean relevantes, pero si deben estar supeditadas a los procesos de aprendizaje.

Los objetivos educativos son las premisas determinantes, y esto genera una cultura escolar en la que los asuntos administrativos y los elementos estructurales se hallan siempre subordinados a los principios pedagógicos y, por consiguiente, pueden ser redefinidos en función de estos últimos. (Contreras T., 2016.)

Esta transformación está sujeta a las dificultades que se pueden dar ante cualquier cambio, la resistencia, la gestión del tiempo, la definición de los roles y funciones, son sólo algunas de ellas. Cuando el líder comienza a involucrarse en los procesos de enseñanza aprendizaje, este podría sentir que tiene más tareas de las que cumplía, y sus docentes podrían percibir una “intrusión” en lo que respecta a sus tareas. Esta problemática podría darse, como no, sin embargo los estudios y las experiencias de quienes han vivido esta transición demuestran que son factores a considerar en este cambio o estilo de liderazgo, desde lo administrativo a un liderazgo pedagógico. Es por esto que es tan necesario el involucramiento y participación de la comunidad y sus actores, juntos deben avanzar a la transformación, comprendiendo la necesidad y el impacto positivo que podría causar en sus resultados y planes de mejora, debe cobrar sentido.

Los centros educativos deben garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta. A su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Sucede que, así como, cuando la dirección se limita a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central. Por eso, una agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como un “liderazgo para el aprendizaje”, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar. (Bolívar A., 2010)

Por tanto, los líderes escolares con éxito mejoran la enseñanza y el aprendizaje y, por lo tanto, de manera indirecta, los resultados de los alumnos, principalmente a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y desarrollando las capacidades del profesorado para el liderazgo. (Bolívar A., 2010)

Si de lo que se trata es de crecer como grupo, no puede depender de una sola persona. Directivos y profesorado deben colaborar para resolver los problemas conjuntamente, asumiendo la responsabilidad de los éxitos y poniendo los medios para capacitarse en su logro. En fin, todos llegan a ser más interdependientes en la toma de decisiones, compartiendo conocimientos y las soluciones a problemas individuales y colectivos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje (Bolívar, A. 2015).

Esta nueva mirada sobre el liderazgo para la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje, por ende, en los resultados, en donde el diálogo, el intercambio, la participación y la toma de decisiones colectivas son prácticas fundamentales para el

liderazgo pedagógico, lo que ha dado cabida a un nuevo estilo de liderazgo, el liderazgo distribuido, poniéndolo en el centro de la mejora e innovación de las prácticas docentes. Si bien esta investigación no profundiza en este, queda impregnado de manera implícita en las investigaciones sobre el liderazgo pedagógico que se han expuesto.

Si queremos que la organización aprenda a hacerlo mejor, sería contradictorio que dependa de un líder, por muchas cualidades que este pudiera tener. Por esto, como sucede en las organizaciones no educativas más pujantes, se requiere pasar del líder formal a un liderazgo compartido o distribuido. (Bolívar, A. 2015)

El liderazgo de tipo gerencial ha debido evolucionar, optando por una mirada más flexible, de adaptación y comprensión de su comunidad educativa, implica promover una cultura democrática en donde sean todas las voces escuchadas, disponiendo de espacio y tiempo para el diálogo y la reflexión, que el involucramiento con los procesos vaya más allá de la participación, que los actores claves sean los precursores de las implementaciones para la mejora. Las políticas públicas, como muestra del cambio de paradigma en cuanto al liderazgo pedagógico en la dirección de las organizaciones educativas, ha ido progresivamente dando mayor autonomía a las comunidades, esperando que estas puedan implementar mejoras desde el interior de sus comunidades y de manera colectiva, generando sostenibilidad del proyecto educativo, sus planes de mejora y los procesos de enseñanza aprendizaje.

Puesto que la responsabilidad es colectiva, la toma de decisiones ha de ser compartida, justamente para implicar y comprometer a todo el personal, en una especie de liderazgo múltiple entre el profesorado. Liderar es un esfuerzo colectivo por mejorar la labor de la escuela. En caso contrario, no será sostenible en el tiempo. Por eso, el liderazgo requiere la redistribución de poder y autoridad en todo el personal, lo que incluye la comunidad educativa. La escuela como una comunidad de aprendizaje requiere distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado (Bolívar, A. 2015).

2.3.4 Liderazgo pedagógico y sus implicancias en los Procesos de enseñanza aprendizaje

La materia de esta investigación y todas las investigaciones y teorías que se han expuesto tienen un factor común, su objetivo es el mismo aportar para la mejora de los

procesos educativos y cómo no ha de existir este interés colectivo por mejorar la calidad de la educación si es el motor de desarrollo de los países y sus sociedades.

Los estudios han demostrado que los cambios deben ser estructurales, desde el interior de las organizaciones, las reformas no han sido suficientes para lograrlo, y claro hay un tema central a considerar para la mejora “el contexto” desde este deben derivar las necesidades y oportunidades de su comunidad y que con la autonomía y espacio que se han ido ganando las comunidades, deben hacerse cargo y tomar las riendas de la situación, evaluando, analizando, recogiendo, relevando y ejecutando las implementaciones de mejora. El liderazgo pedagógico reúne una serie de condiciones que aseguran el desarrollo de sus comunidades educativas, donde docentes y estudiantes aprenden en un ciclo continuo de mejora, forjando así reales comunidades de aprendizaje.

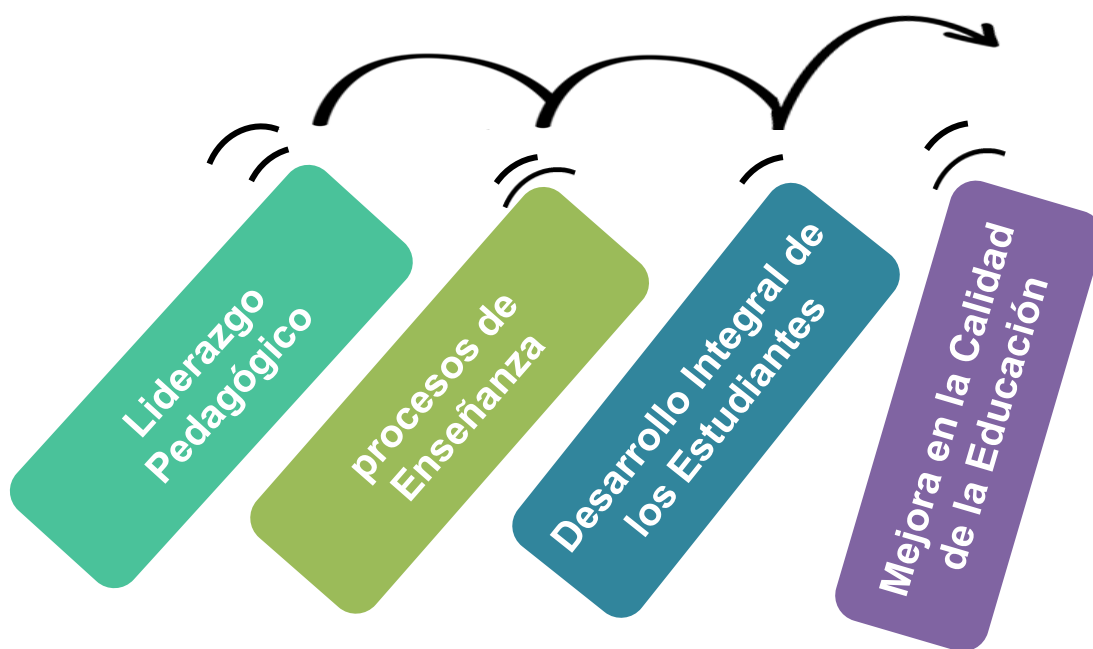
Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado (Bolívar, A. 2010).

El líder debe proveer a su comunidad de una visión compartida sobre el compromiso con el aprendizaje, siendo este el fin último del quehacer escolar, cumpliendo con estas y otras condiciones relevantes también, estaremos afectando positivamente la calidad de la enseñanza de la comunidad educativa.

La investigación sobre eficacia educativa demuestra que la calidad docente es el factor de mayor impacto en el aprendizaje. La formación y el desarrollo profesional del cuerpo docente en ejercicio se vuelven con ello componentes claves en el diseño, desarrollo y mejora de la calidad escolar. (Contreras T., 2016.)

Es decir, como en efecto dominó un liderazgo pedagógico lleva por consecuencia el desarrollo profesional de sus docentes y este a su vez mejora sus capacidades de enseñanza, afectando positivamente el aprendizaje de sus estudiantes, lo que llevará a la organización a mejorar los resultados y la calidad del servicio que entrega, la educación.

Figura N°4: Efectos del Liderazgo Pedagógico



Fuente: Creación Propia

Sucede que, así como, cuando la dirección se limita a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central. Por eso, una agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como un “liderazgo para el aprendizaje”, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar. (Bolívar, A. 2010)

El rol de los directivos se redefine en torno a estos nuevos marcos, dejando funciones meramente administrativas en segundo plano, para darle protagonismo a un agente visionario, de cambio e incentivo, que sabe aprovechar y desarrollar el potencial de su gente, sirviendo a metas comunes. (Contreras T., 2016.)

De este modo, el desarrollo profesional efectivo acontece en comunidades de práctica en los contextos de trabajo, en un aprendizaje colectivo. Se revisan e intercambian colectivamente las mejores prácticas docentes que puedan potenciarlo. Liderazgo distribuido, aprendizaje de los alumnos y aprendizaje de los docentes en el contexto de trabajo, forma así un trípode donde se asientan actualmente las líneas más prometedoras de mejora. (Bolívar, A. 2015)

2.3.5 Contextualización de una Escuela Básica de la comuna de Quintero

La institución objeto de estudio es una Escuela Básica de la comuna de Quintero y de dependencia municipal, actualmente a cargo del Departamento de Educación Municipal y aportas del traspaso a los Servicios Locales. Dicha institución en parte de la oferta de educación pública de la comuna, entre los cinco establecimientos que imparten educación básica, esta otorga sus servicios en una zona urbanizada y cuenta con la mayor matrícula de estudiantes, entre los establecimientos de las mismas características.

Históricamente el establecimiento ha crecido en sus 50 años de trayectoria, en matrícula, infraestructura y personal docente y asistentes de la educación, ocupando así un lugar predominante de la educación pública de la comuna. Hoy en día la organización cuenta con una matrícula de más 600 estudiantes que provienen de la ciudad de Quintero y sus alrededores rurales y que están distribuidos desde el nivel pre-básico, NT1 Y NT2 hasta octavo año básico, el índice de vulnerabilidad es de un 90%. Su equipo de trabajo está compuesto por 44 docentes entre docentes de educación general básica, docentes especialistas y educadores diferenciales. Además de 40 asistentes de la educación entre los cuales se destacan profesionales como trabajador social, psicólogos, psicopedagogos, fonoaudiólogo, terapeuta ocupacional, nutricionista, asistentes de aula, personal administrativo y personal de labores menores. La composición multidisciplinaria de los equipos de trabajo ha demostrado ser una riqueza para el intercambio de visiones y saberes que colaboran para el desarrollo de sus estudiantes.

Como está declarado en su Proyecto Educativo 2020 – 2023 la visión y misión de la organización educativa es:

Visión, La Escuela Básica de la comuna de Quintero, se caracteriza por ser un espacio educativo con tradición, donde se vive el valor de la Escuela Pública y se proyecta como agente social de cambio, cuyo propósito es el de formar líderes ciudadanos responsables en diversas áreas, realizando un trabajo estrecho y compartiendo valores con la comunidad educativa. Los principales valores en los cuales se basa son; Compromiso, Respeto, Responsabilidad, Resiliencia, Fortaleza, Empatía, Esfuerzo, Adaptación al Cambio, Justicia Social.

Misión, Tiene como misión ser una Escuela de calidad pedagógica con tradición familiar y comunal, que forme, desarrolle y eduque a estudiantes autónomos, pensantes y reflexivos críticos de ellos mismos y de su entorno, con amplitud socio-cultural, que consideren el error como fuente de aprendizaje. Caracterizándose como un espacio innovador y de acogida a la diversidad de familias y estudiantes, con un permanente trabajo en equipo y colaborativo de la comunidad.

En cuanto a los sellos que se promueven en la organización educativa son los siguientes:

Responsabilidad, valor a través del cual se actúa en solidaridad horizontal con el mundo real, con respeto a la dignidad de las personas, a favor del bien común, la sostenibilidad y la co construcción de una sociedad más justa y fraterna; que cuida la gestión ética de los efectos de nuestras actuaciones personales, interpersonales y ciudadanas.

- *Responsabilidad Personal*, promueve valores individuales como la constancia, perseverancia y de autosuperación y colectivos como el trabajo en equipo, la solidaridad, fraternidad y la búsqueda del bien común.
- *Responsabilidad Interpersonal*, promueve el respeto a la diversidad social y cultural
- *Responsabilidad Proyectiva*, promueve la sostenibilidad medioambiental, consientes y respetuosos de los efectos de las acciones personales, interpersonales y colectivas, preservadoras de un medio ambiente favorable para el bienestar.

La organización estructural de la organización educativa es la siguiente.

- Equipo directivo: Director, Inspector General y Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica.
- Equipo de Gestión: Equipo directivo, Encargado de Convivencia Escolar, Orientadora y Coordinadora del Programa de Integración.
- Equipo Psicosocial: 2 duplas de Trabajador social y Psicólogo.
- Programa de Integración: 1 Coordinadora, 16 Educadores diferenciales, 1 Psicólogo, 1 Fonoaudiólogo, 1 Terapeuta ocupacional, 2 Psicopedagogas.
- Equipo Docente: Departamento de Lenguaje (docentes de Lenguaje y docentes de Inglés), departamento de Ciencia (docentes de Ciencias y Matemática),

departamento de Humanidades (docentes de Historia, Artes y Música),
departamento de Educación física (docentes de Ed. física y nutricionista)

La Escuela Básica de la comuna de Quintero, tiene como objetivo mantener la tradición de ser un referente para la educación pública de la comuna, asumiendo así los desafíos de mejora en relación a los procesos de enseñanza aprendizaje, en la actualidad se encuentra en procesos de innovación en cuanto a la implementación curricular y en la evaluación formativa para el aprendizaje, intentando hacer frente a los retos que nos ha dejado la pandemia en el plano educativo y los desafíos propios del sistema educativo del país.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, surge de la búsqueda del conocimiento científico, caracterizándose por conocer la realidad de los diferentes fenómenos sociales, que pueden conocerse a través de la mente humana, los datos son productos de las mediciones realizadas a las variables observadas del objeto de estudio y su propósito es explicar y predecir (Hernández R., 2002).

En esta investigación corresponde a describir una situación en particular a partir de la recolección de datos cuantitativos y su tendencia estadística. El desarrollo actual de la investigación cuantitativa se caracteriza por la hegemonía de la descripción, la clasificación de los datos y la caracterización de los objetos empíricos. Se entiende la realidad social como un haz de factores o de interrelación entre factores. (Mejía, J., 2000)

El desarrollo del diseño de la investigación cuantitativa tiene un punto de partida que se fundamenta en un ambiente que el investigador conoce y se relaciona con una realidad. (Otero A., 2018)

3.2 Tipo de estudio

Corresponde a un estudio de tipo descriptivo, considerando que la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández et al., 2007). Como lo es en este caso, un establecimiento educacional de la comuna de Quintero, quien será sometido a análisis.

El propósito es especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a un análisis (Pereira, 2011)

En esta investigación se pretende describir las prácticas de liderazgo directivo que favorecen los procesos de la gestión pedagógica. Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro, (Ministerio de Educación, 2015).

3.3 Diseño de investigación

El diseño es no experimental/transeccional, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir se trata de una investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández R., 2003). Se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en intercalación en un momento dado. (Hernández R., 2003)

3.4 Variables del Estudio

Las variables de esta investigación, corresponden a Prácticas de Liderazgo Directivo que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje, vinculadas a las siguientes dimensiones: Dimensión 1: Implementación del currículum, Dimensión 2: Acompañamiento docente, Dimensión 3: Implementación de las políticas públicas de educación y la Dimensión 4: Desarrollo de las capacidades profesionales.

Tabla N° 1: Variables de estudio

Variable investigación	Dimensiones de la variable	Delimitación conceptual	Delimitación operacional	Indicadores
Prácticas de Liderazgo Directivo, que favorecen los procesos de la gestión pedagógica	Implementación del currículum	Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación. A su vez monitorean la implementación integral del currículum y los logros de	Prácticas del equipo directivo de una Escuela Básica de la comuna de Quintero, que promueven y facilitan la gestión de la implementación del currículum	Cuestionario, Dimensión Implementación del currículum. Preguntas 1, 2 y 3.

		aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica. (MBDL. 2005)	para la mejora de las prácticas de enseñanza y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	
	Acompañamiento docente	Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño. (MBDL. 2005)	Prácticas del equipo directivo de una Escuela Básica de la comuna de Quintero, de procesos de acompañamiento docente y fortalecimiento de las capacidades profesionales para la mejora de las prácticas de enseñanza y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	Cuestionario. Dimensión Acompañamiento docente. Preguntas 4, 5 y 6.

	Implementación de Políticas públicas de educación	Los equipos directivos estructuran la institución, en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento. Asegurando que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales. ((MBDL. 2005)	Prácticas del equipo directivo de una Escuela Básica de la comuna de Quintero, que aseguren un correcto funcionamiento de la institución. Ajustado a la normativa de derechos de acceso a una educación de calidad e inclusiva, disponiendo de los recursos necesarios para el directo beneficio de todos sus estudiantes.	Cuestionario. Dimensión Implementación de políticas públicas de educación. Preguntas 7,8,9 y 10.
	Desarrollo de las capacidades profesionales	Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades,	Prácticas del equipo directivo de una Escuela Básica de la comuna de Quintero, que aseguren instancias de	Cuestionario. Dimensión desarrollo de las capacidades profesiona

		las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento y sostenerlas en el tiempo. (MBDL, 2005)	trabajo colaborativo, intercambio, reflexión pedagógica y perfeccionamiento, que promuevan el desarrollo profesional docente.	ales. Preguntas 11, 12, 13 y 14.
--	--	---	---	-------------------------------------

Fuente: Creación propia

3.5 Contexto de la investigación: delimitación geográfica y temporal.

La investigación se llevó cabo en una Escuela Básica, de dependencia municipal, de la Comuna de Quintero durante el segundo semestre del año 2022.

3.6 Unidad de análisis.

La unidad de análisis de la presente investigación son las Prácticas de Liderazgo Directivo, que favorecen los procesos de la gestión pedagógica desde la opinión de actores claves. (Docentes, Educadores diferenciales y Equipo directivo)

3.7 Muestra: Características de la muestra

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández, R., 2006)

Para esta investigación se ha recolectado los datos de 34 sujetos entre docentes, educadores diferenciales y directivos.

Tabla N°2: Características de muestra.

Población	23 Docentes 67,6%	8 Ed. diferenciales 23,5%	3 Directivos 8,8%
Género	27 género femenino 79,4%	7 género masculino 20,6%	No se identifica 0%
Rango Etario	18 sujetos entre 25 y 35 años 55,9%	11 sujetos entre 35 y 45 años 32,4%	5 sujetos sobre los 45 años 14,7%
Años de Experiencia en el Establecimiento	12 sujetos con menos de 5 años. 35,3%	17 sujetos entre 5 y 10 años. 50%	5 sujetos con más de 10 años. 14,7%
Años de Experiencia en el cargo	5 sujetos con menos de 5 años. 14,7%	17 sujetos entre 5 y 10 años. 50%	12 sujetos con más de 10 años. 35,3

Fuente: Creación propia.

3.7.1 Cargo de los sujetos de la muestra.

Tabla N°3: Cargo de la población encuestada.

Cargo de población encuestada		
23 Docentes	8 Ed. diferenciales	3 Directivos
67,6%	23,5%	8,8%

Fuente: Creación propia.

Cargo de la población encuestada

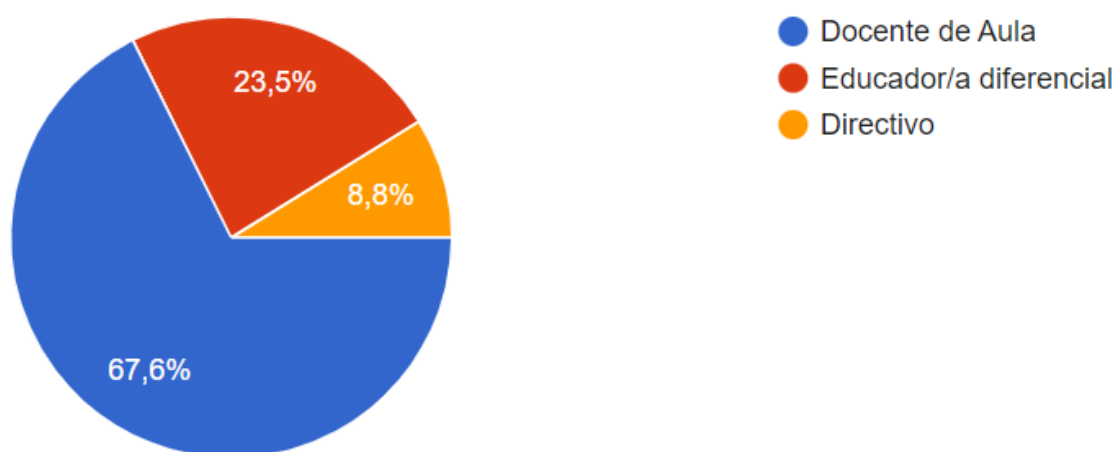


Gráfico N°1: Cargo de la población encuestada.

De acuerdo a la variable cargo, de los 34 encuestados; 22 corresponden a docentes que representan el 67% de la población, 8 educadores diferenciales que representan el 23% de la población y 3 directivos que representan el 8,8% de la población encuestada.

3.7.2 Género de los sujetos de la muestra

Tabla N°4: Género de la población encuestada.

Género de población encuestada		
27 género femenino	7 género masculino	No se identifica
79,4%	20,6%	0%

Fuente: Creación propia

Género de la Población encuestada

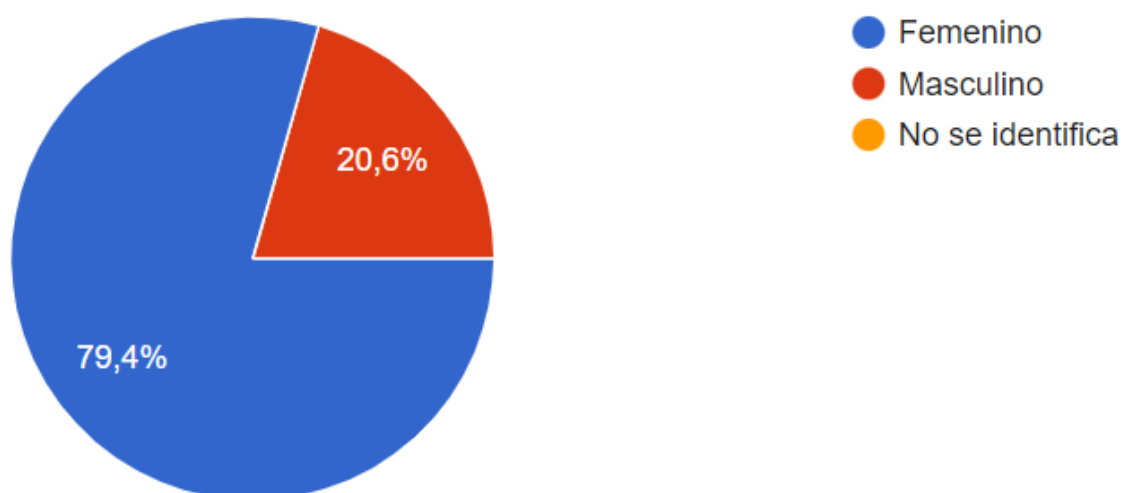


Gráfico N°2: Género de la población encuestada.

En relación al género de la población encuestada, de los 34 encuestados; 27 docentes se identifican con el género femenino y representan el 79,4% de la población, 7 de identifican con el género masculino y representan el 2,6% de la población encuestada.

3.7.3 Edad de los sujetos de la muestra.

Tabla N°5: Rango etario de la población encuestada.

Rango etario de la población encuestada		
18 sujetos entre 25 y 35 años 55,9%	11 sujetos entre 35 y 45 años 32,4%	5 sujetos sobre los 45 años 14,7%

Fuente: Creación propia.

Edad de la Población encuestada

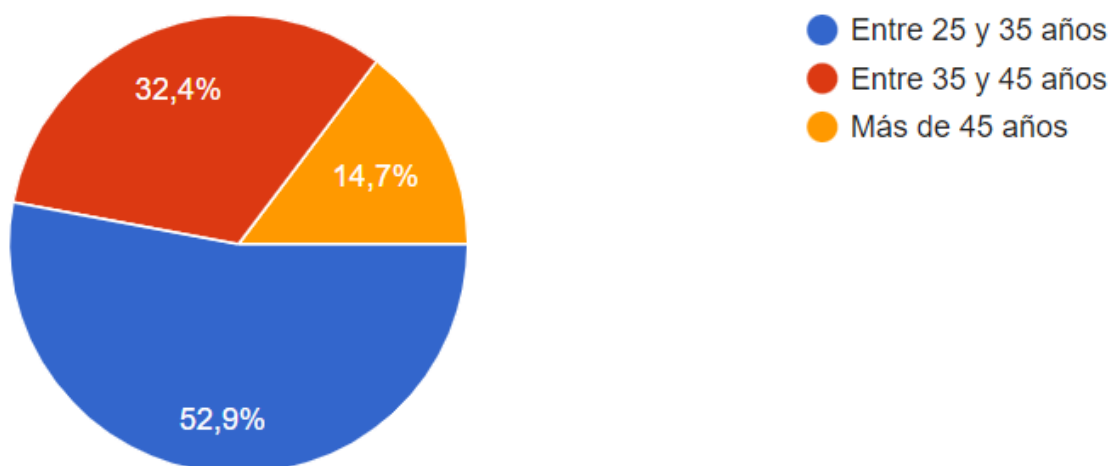


Gráfico N°3: Edad de la población encuestada.

El rango etario de la población encuestada es; 18 sujetos entre los 25 y 35 años, que equivale al 55,9% de la población, 11 sujetos entre los 35 y 45 años, que equivalen al 32,4% y 5 sujetos sobre los 45 años y que equivalen al 14,7% de la población encuestada.

3.7.4 Experiencia en el establecimiento.

Tabla N°6: Años de experiencia en el establecimiento.

Años de experiencia en el establecimiento		
12 sujetos con menos de 5 años. 35,3%	17 sujetos entre 5 y 10 años. 50%	5 sujetos con más de 10 años. 14,7%

Fuente: Creación propia.

Años de experiencia en el establecimiento

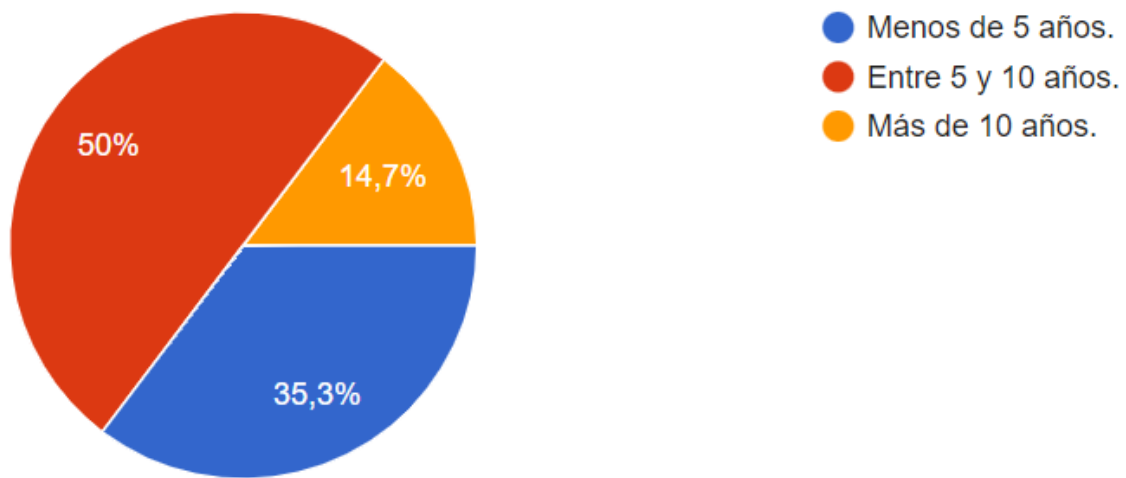


Gráfico N°4: Años de experiencia en el establecimiento.

La variable años de experiencia en el establecimiento, podemos observar; 12 sujetos con menos de 5 años de experiencia en el establecimiento, que corresponden al 35,3% de los encuestados, 17 sujetos entre 5 y 10 años de experiencia y que corresponden al 50% de los encuestados y 5 sujetos con más de 10 años de experiencia en el establecimiento, que corresponden al 14,7% de la población encuestada.

3.7.5 Experiencia en el cargo.

Tabla N°7: Años de experiencia en el cargo.

Años de experiencia en el cargo		
5 sujetos con menos de 5 años. 14,7%	17 sujetos entre 5 y 10 años. 50%	12 sujetos con más de 10 años. 35,3%

Fuente: Creación propia.

Años de experiencia en el cargo

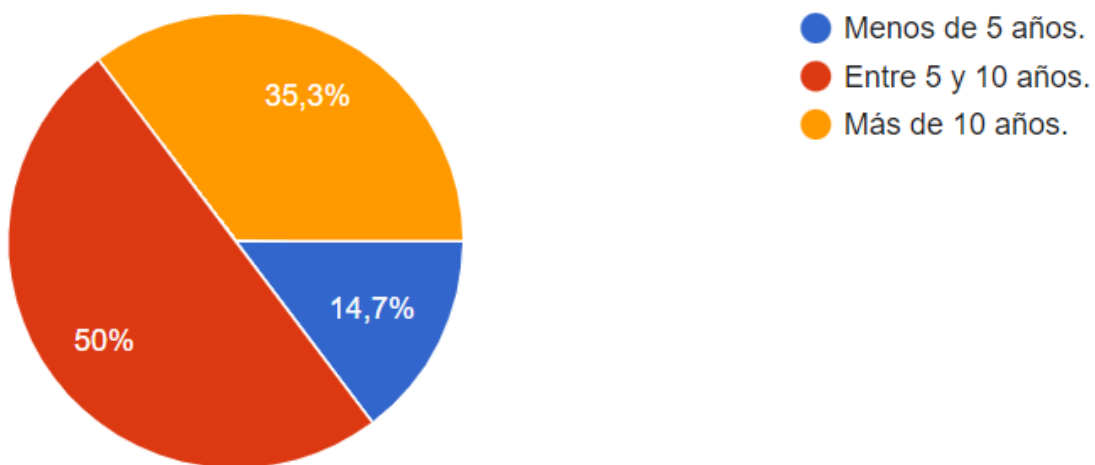


Gráfico N°5: Años de experiencia en el cargo.

De acuerdo a la variable años de experiencia en el cargo, 5 sujetos tienen menos de 5 años en el cargo y equivalen al 14,7%, 17 sujetos tienen entre 5 a 10 años de experiencia en el cargo y equivalen al 50% y por último 12 sujetos con más de 10 años de experiencia en el cargo y que equivalen al 35,3% de la población encuestada.

3.8 Técnicas de recolección de datos

Con el objetivo de recolectar la opinión y percepción a directivos, docentes y educadores diferenciales, es que la técnica que se utiliza para la recolección de datos es un cuestionario escala de Likert.

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación. (García T., 2003)

En cuanto al cuestionario escala Likert, desde el punto de visto de la medición, la técnica Likert asume un nivel de medida ordinal en la que los sujetos son ordenados según su posición favorable o no hacia la actitud en cuestión. (Alaminos, A., 2006)

El instrumento está sustentado sobre los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (Mineduc, 2021), y el Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (Mineduc, 2015), recogiendo la opinión del equipo directivo, docentes y educadores diferenciales, sobre las prácticas del equipo directivo que favorecen la gestión pedagógica y se estructura en las siguientes dimensiones; Implementación del currículum, Acompañamiento docente, Implementación de las políticas públicas de educación y el desarrollo profesional docente.

En cuanto a la estructura y diseño del cuestionario, se compone por una primera parte por el Título del cuestionario, su objetivo y datos de identificación; Cargo, edad, género, años de servicio, años de experiencia en el cargo y años de experiencia en el establecimiento.

Luego se presentan y detallan las instrucciones y alternativas de respuesta según la que mejor represente su opinión en relación al grado de acuerdo con cada una de ellas. Utilizando la siguiente escala: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo o totalmente de acuerdo. Desde el punto de vista de la medición, la técnica Likert asume un nivel de medida ordinal en la que los sujetos son ordenados según su posición favorable o no hacia la actitud en cuestión. (Alaminos, A., 2006).

A continuación el cuestionario expone los ítem con los siguientes enunciados; Implementación del currículum (3 ítems), Acompañamiento docente (3 ítems), Implementación de políticas públicas de educación (4 ítems) y Desarrollo de las capacidades profesionales (4 ítems). Por último se complementa con una pregunta abierta con el fin de recoger la opinión sobre cómo el Equipo directivo puede generar las condiciones necesarias para favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje.

La recolección de datos se desarrolló a través del software de administración de encuestas y cuestionarios *Formularios de Google*, el cual es un programa que permite crear y publicar formularios permitiéndonos ver los resultados de manera gráfica.

3.9 Validez del instrumento

Para la recolección de datos de esta investigación se ha diseñado un instrumento sustentado en las políticas de aseguramiento de la calidad, que debe cumplir con la fiabilidad de su uso y posterior resultado.

Es por esto que se ha determinado la técnica de validez a través del juicio de expertos. La teórica calidad de la respuesta que obtenemos de la persona, el nivel de profundización de la valoración que se nos ofrece, su facilidad de puesta en acción, la

no exigencia de muchos requisitos técnicos y humanos para su ejecución, el poder utilizar en ella diferentes estrategias para recoger la información es de gran utilidad para determinar el conocimiento sobre contenidos y temáticas difíciles, complejas y novedosas o poco estudiadas, y la posibilidad de obtener información pormenorizada sobre el tema sometido a estudio (Cavero J., 2017)

Llevar a cabo el análisis de los ítems que componen un instrumento dependerá de los objetivos que pretenda el investigador que solicita el apoyo de los jueces, así como del método estadístico que se proponga utilizar; incluso, pueden surgir algunas recomendaciones o sugerencias para mejorar la redacción o el contenido de los ítems que conforman el instrumento, las cuales deben ser consideradas para lograr una mejor definición del aspecto a medir. (Galicia L., 2017).

Los expertos consultados que colaboraron con la validez del instrumentos, fueron tres profesionales con el grado de magíster vinculados con el área educativa, y dentro de sus recomendaciones para la mejora del instrumento, se sugiere seleccionar y delimitar los enunciados y referenciar las afirmaciones con el fin de dar coherencia entre los conceptos centrales de la investigación, sus enunciados e ítems planteados.

3.10 Cálculo de Fiabilidad

En la presente investigación, la confiabilidad del instrumento de medición se obtuvo a través del cálculo del Alfa de Cronbach, que corresponde a un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems (Hernández, R. et al., 2010).

Tabla N°8: Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	34	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	34	100,0

Fuente: creación propia

Tabla N°9: Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	14

Fuente: creación propia

En este caso, según el valor de Alfa de Cronbach 0, 91 se puede determinar que el instrumento aplicado posee un **alto índice de fiabilidad**.

3.11 Técnicas y plan de análisis de datos.

El Plan de Análisis de esta investigación está compuesto por un análisis descriptivo en relación a las prácticas de liderazgo escolar, y la opinión del equipo directivo, docentes y educadores diferenciales del establecimiento educacional de la comuna de Quintero, recogida a través del cuestionario. Para analizar los resultados, se procedió a calcular la frecuencia y porcentaje de cada uno de los 14 indicadores que componen el instrumento, encuesta de opinión, realizando un análisis de cada, dicho análisis se presenta en tablas acompañadas por sus respectivos gráficos.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1 Análisis cuantitativo de los resultados del cuestionario por dimensión

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a 34 sujetos, distribuidos entre equipo directivo, docentes y educadores diferenciales de una escuela básica de la comuna de Quintero, detallando los resultados por cada una de las dimensiones abordadas; Implementación del currículum, Acompañamiento docente, Implementación de políticas de educación y desarrollo de las capacidades profesionales.

Dimensión Implementación del Currículum

1. Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza. (MBDLE)

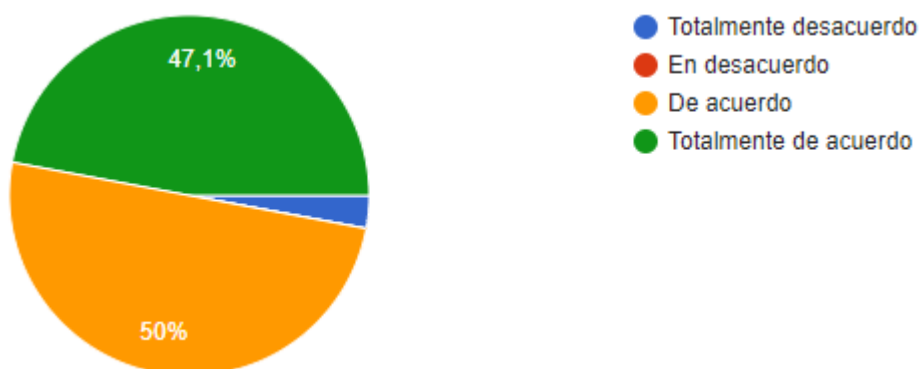


Gráfico N°6: Grado de acuerdo ítem 1

Tabla N°10: Grado de acuerdo ítem 1 de Implementación del currículum

Tabla de Grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	2,9%	-	-	16	47,1%	17	50%

Fuente: Creación Propia

En este indicador se observa que un 50%, lo que corresponde a 16 encuestados, está totalmente de acuerdo y un %, que corresponde a 16 encuestados, de acuerdo con que el equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza, a su vez existe un 2,9%, que corresponde a un encuestado, que está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

2. Aseguran la articulación y coherencia entre las prácticas de enseñanza y los procesos de evaluación. (MBDLE)

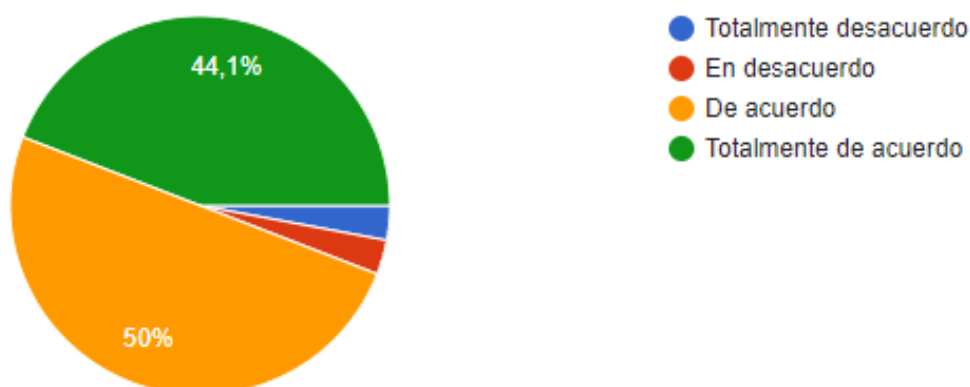


Gráfico N°7: Grado de acuerdo ítem 2

Tabla N°11: Grado de acuerdo ítem 2 de Implementación del currículum

Tabla de Grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	2,9%	1	2,9%	17	50%	15	44,1%

Fuente: Creación Propia

La tabla detalla el grado de acuerdo con respecto a que el equipo directivo asegura la articulación y coherencia entre las prácticas de enseñanza y los procesos de evaluación, un 44%, equivalente a 15 encuestados, está totalmente de acuerdo, otro 50%, equivalente a 17 encuestados, está de acuerdo, un 2,9%, equivalente a un encuestado, en desacuerdo y por último un 2,9%, equivalente a 1 encuestado, declara estar totalmente en desacuerdo.

3. Monitorean los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes (pedagógicos y actitudinales) para el mejoramiento de los procesos de enseñanza. (MBDLE)

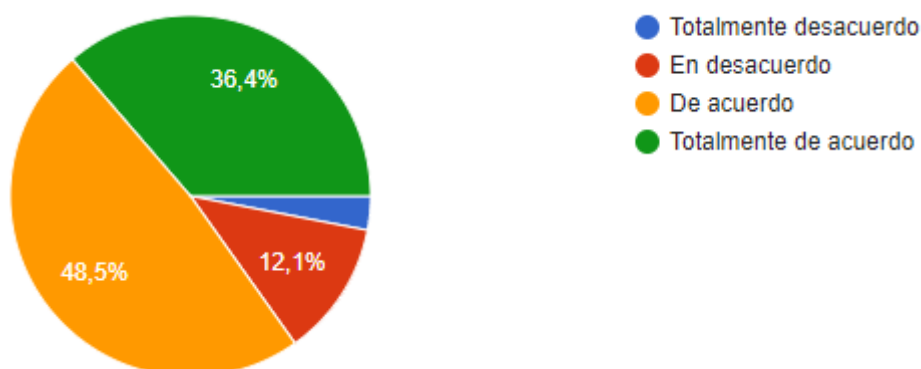


Gráfico N°8: Grado de acuerdo ítem 3

Tabla N°12: Grado de acuerdo ítem 3 Implementación del currículum

Tabla de Grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	3%	4	12,1%	16	48,5%	12	36,4%

Fuente: Creación Propia

Este indicador demuestra el grado de acuerdo con respecto a que el equipo directivo monitorea los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes (pedagógicos y actitudinales) para el mejoramiento de los procesos de enseñanza. Un 36,4%, equivalente a 12 encuestados, está completamente de acuerdo, un 48%, equivalente a 16 encuestados, está de acuerdo, el 12,1%, equivalente a 4 encuestados declara estar en desacuerdo y un 3%, equivalente a 1 encuestado está totalmente en desacuerdo.

4.1.1 Análisis descriptivo de los resultados de la Dimensión de Implementación del Currículum

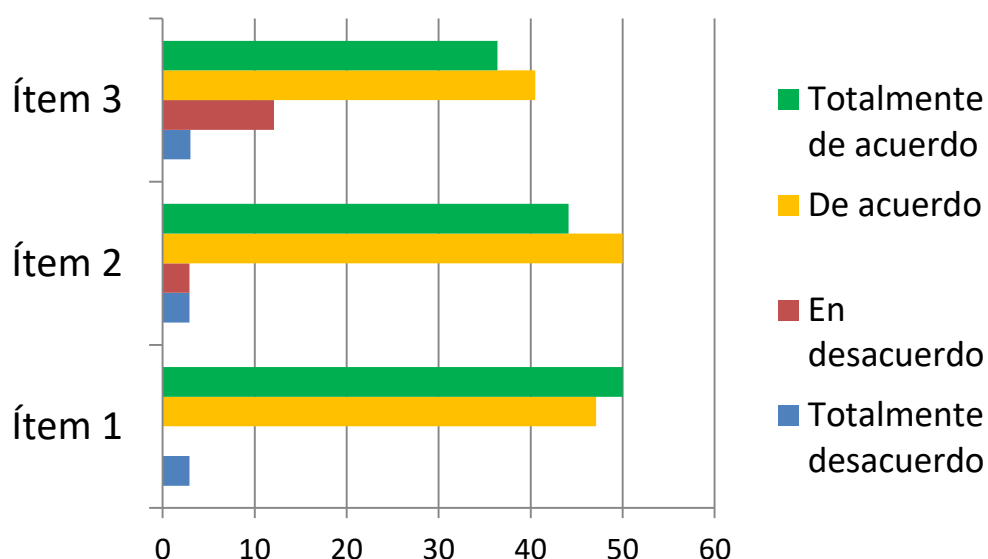
Los datos recolectados en esta dimensión demuestran una tendencia hacia las opiniones más positivas con respecto a la implementación del currículum, un 84,9% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, particularmente en cuanto a la coherencia y articulación con las prácticas de enseñanza y a su vez, estas con las prácticas de evaluación. El grueso de los encuestados, en promedio un 93% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Se observa una discrepancia menor con respecto al monitoreo de los aprendizajes pedagógicos y actitudinales para la mejora de los resultados, por parte del equipo directivo.

Tabla N°13: Grado de acuerdo a la dimensión Implementación del currículum

	Tabla grado de acuerdo			
	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Implementación del currículum	3%	5%	50%	43%

Fuente: Creación Propia

Gráfico N°9: Grado de acuerdo a la dimensión Implementación del currículum



El liderazgo pedagógico, del cual ya hemos señalado que es fundamental para la mejora de la gestión pedagógica, implica involucrarse estrechamente con los procesos de enseñanza aprendizaje. La gestión del currículum, el desarrollo formativo y el

monitoreo de los logros, alcanzan un alto nivel de aprobación con respecto a las prácticas del equipo directivo en esta investigación. Lo cual se destaca como una oportunidad de consolidación para el proyecto educativo institucional mediante la implementación del curriculum.

Dimensión Acompañamiento Docente

4. Acompañan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. (MBDLE)

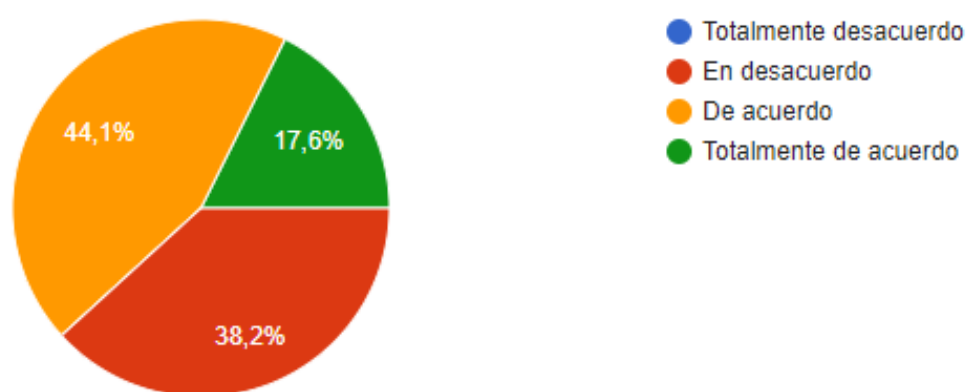


Gráfico N°10: Grado de acuerdo ítem 4

Tabla N°14: Grado de acuerdo ítem 4 Acompañamiento docente

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
-	-	13	38,2%	15	44,1%	6	17,6%

Fuente: Creación Propia

Este indicador arroja como resultado un 17,6%, lo que equivale a 6 encuestados, que está totalmente de acuerdo y un 44,1%, equivalente a 15 encuestados que está de acuerdo, y un 38,2%, equivalente a 13 encuestados que declara estar en desacuerdo, con respecto a que el equipo directivo acompaña sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

5. Retroalimentan las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
(MBDLE)

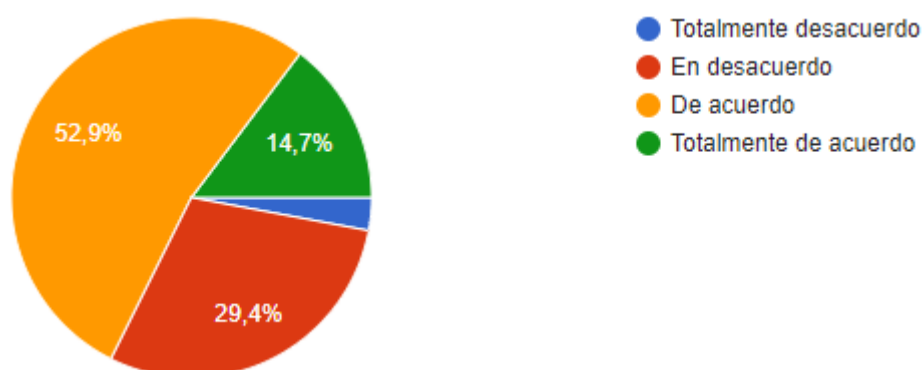


Gráfico N°11: Grado de acuerdo ítem 5

Tabla N°15: Grado de acuerdo ítem 5 Acompañamiento docente

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	2,9%	10	29,4	18	52,9	5	14,7

Fuente: Creación Propia

En este indicador podemos observar que un 14,7%, lo que equivale a 5 encuestados, está totalmente de acuerdo, el 52,9%, equivalente a 18 encuestados, está de acuerdo, un 29,4%, equivalente a 10 encuestados que declara estar en desacuerdo, y un 2,9%, equivalente a 1 encuestado, totalmente desacuerdo con respecto a que el equipo directivo retroalimenta las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

6. Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento. (MBDLE)

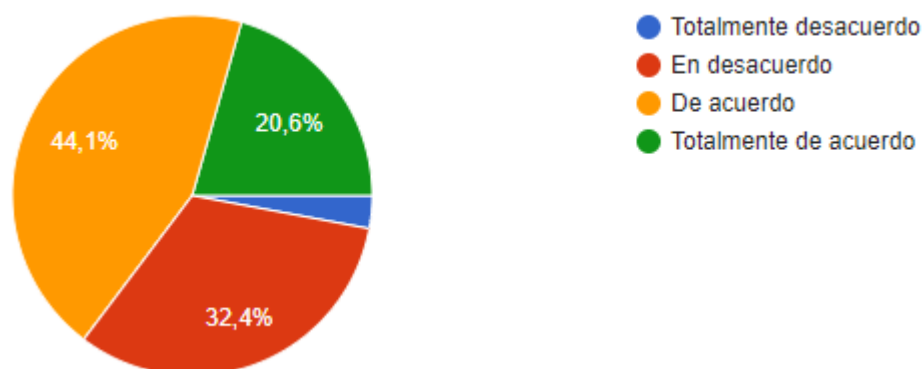


Gráfico N°12: Grado de acuerdo ítem 6

Tabla N°16: Grado de acuerdo ítem 6 Acompañamiento docente

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	2,9	11	32,4%	15	44,1%	7	20,6 %

Fuente: Creación Propia

En este indicador se observa un 20,6%, lo que equivale a 7 encuestados, que está totalmente de acuerdo, un 44,1%, equivalente a 15 encuestados, que está de acuerdo, un 32,4%, equivalente a 11 encuestados, que está en desacuerdo y un 2,9%, equivalente a un encuestado que declara estar totalmente en desacuerdo, con respecto a que el equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.

4.1.2 Análisis descriptivo de los resultados de la Dimensión de Acompañamiento docente

Los datos recolectados demuestran que la dimensión de acompañamiento docente, contiene índices de opinión variados, en cuanto a las opiniones más positivas, totalmente de acuerdo y de acuerdo, en conjunto alcanzan un 65%. Sin embargo se muestra un alza en cuanto al criterio en desacuerdo, alcanzando un 33%. Este resultado corresponde particularmente a prácticas del equipo directivo de acompañamiento y retroalimentación en cuanto a las prácticas docentes de enseñanza aprendizaje y evaluación, y la gestión del equipo directivo para evitar distracciones y sobrecarga de los docentes, en cuanto a los procesos de enseñanza aprendizaje.

Tabla N°17: Grado de acuerdo Dimensión Acompañamiento docente

	Tabla grado de acuerdo			
	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Acompañamiento docente	2%	33%	47%	18%

Fuente: Creación propia

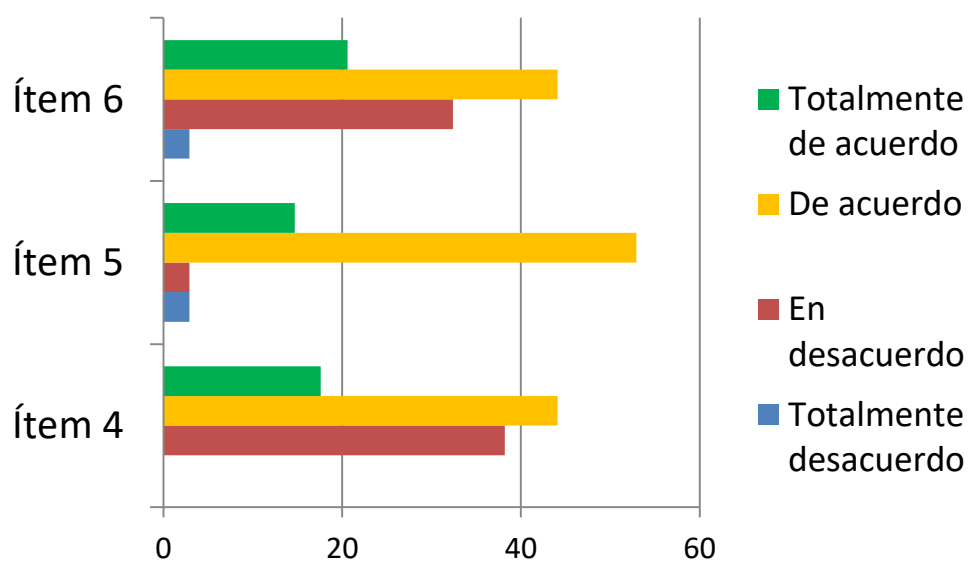


Gráfico N13: Grado de acuerdo Dimensión Acompañamiento docente.

Los resultados recogidos sobre las prácticas directivas de acompañamiento docente, evidencian una baja en la aprobación de los encuestados, considerando que el liderazgo escolar impacta de manera directa en el desempeño de los profesores en el aula, es imprescindible para la mejora, establecer prácticas sistemáticas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes. La literatura advierte sobre algunos de los desafíos para transitar hacia un liderazgo con foco pedagógico, la distribución de las tareas altamente demandantes es un factor que podría afectar un efectivo acompañamiento docente, para la mejora de la gestión pedagógica.

Dimensión Implementación de Políticas Públicas de Educación

7. Aseguran que el uso de los recursos sean destinados para mejorar la calidad de los aprendizajes. (Ley SEP)

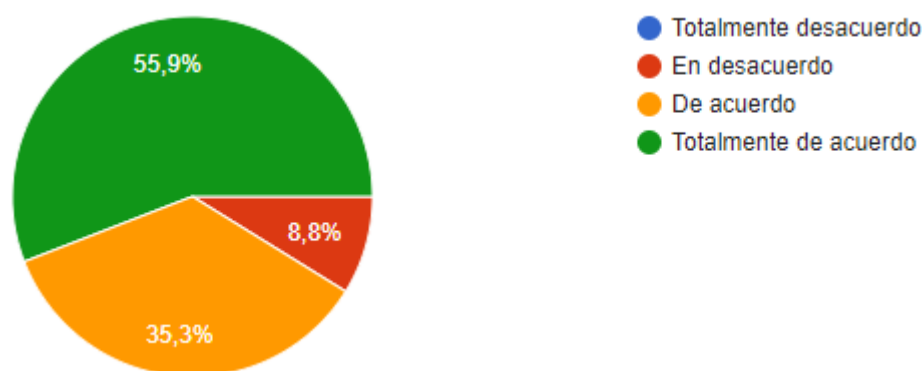


Gráfico N°14: Grado de acuerdo ítem 7

Tabla N°18: Grado de acuerdo ítem 7 Implementación de políticas públicas de educación

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
-	-	3	8,8%	12	35,3%	19	55,9%

Fuente: Creación Propia

En este indicador se observa un 55,9%, lo que equivale a 19 encuestados, que está totalmente de acuerdo, un 35,3%, equivalente a 12 encuestados, que está de acuerdo y

un 8,8%, equivalente a 3 encuestados, que está en desacuerdo, con respecto a que el equipo directivo asegura que el uso de los recursos sean destinados para mejorar la calidad de los aprendizajes.

8. Aseguran las condiciones necesarias para el acceso y permanencia de estudiantes con necesidades educativas especiales. (Ley de Inclusión)

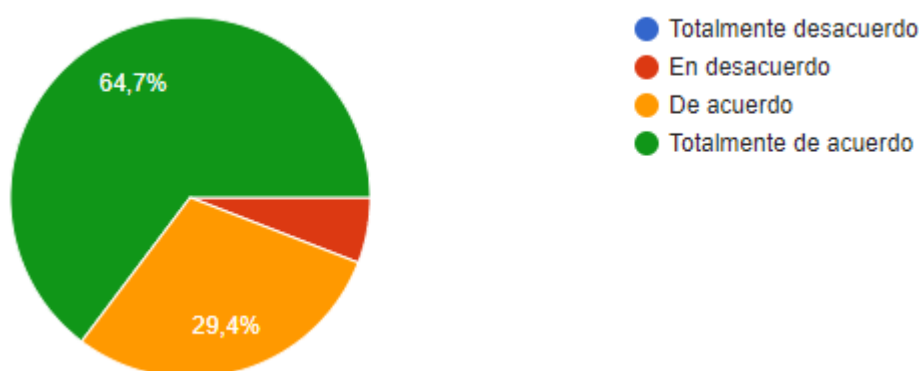


Gráfico N°15: Grado de acuerdo ítem 8

Tabla N°19: Grado de acuerdo ítem 8 Implementación de políticas públicas d educación

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
-	-	2	5,9%	10	29,4%	22	64,7%

Fuente: Creación Propia

Según los resultados de este indicador podemos ver que un 64,7%, lo que equivale a 22 encuestados, está totalmente de acuerdo, un 29,4%, equivalente a 10 encuestados, que está de acuerdo y un 5,9%, equivalente a 2 encuestados, que está en desacuerdo, con respecto a que el equipo directivo asegura las condiciones necesarias para el acceso y permanencia de estudiantes con necesidades educativas especiales.

9. Aseguran que los procedimientos de evaluación sean carácter objetivo y transparente para los y las estudiantes. (Decreto 67)

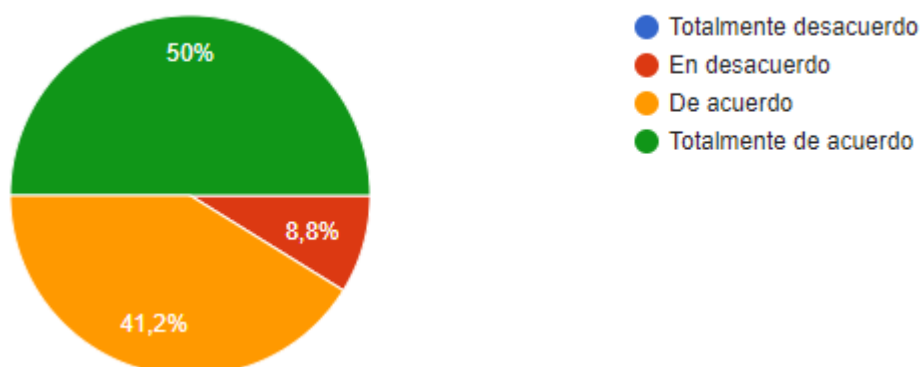


Gráfico N°16: Grado de acuerdo ítem 9

Tabla N°20: Grado de acuerdo ítem 9 Implementación de políticas públicas de educación

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
-	-	3	8,8%	14	41,2%	17	50%

Fuente: Creación Propia

En este indicador podemos observar que un 50%, lo que equivale a 17 encuestados, está totalmente de acuerdo, un 41,2%, que equivale a 14 encuestados, que está de acuerdo y un 8,8%, equivalente a 3 encuestados, que está en desacuerdo, con respecto a que el equipo directivo asegura que los procedimientos de evaluación sean carácter objetivo y transparente para los y las estudiantes.

10.Aseguran que los procesos de evaluación tengan un uso formativo para monitorear y acompañar el aprendizaje de los y las estudiantes. (Decreto 67)

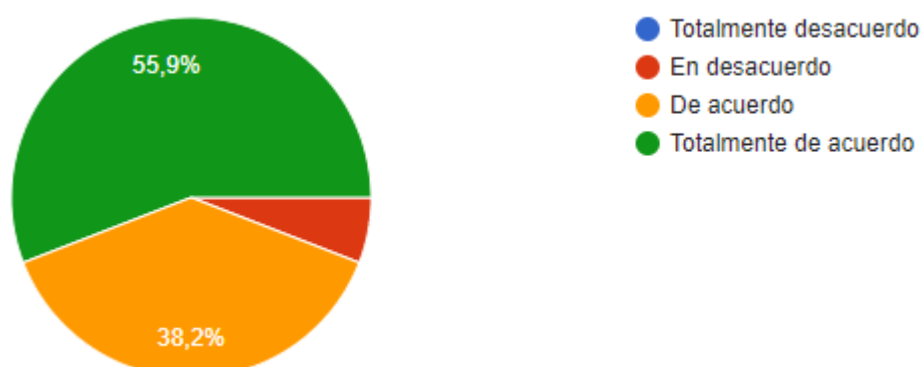


Gráfico N°17: Grado de acuerdo ítem 10

Tabla N°21: Grado de acuerdo ítem 10 Implementación de políticas públicas d educación

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
-	-	2	5,9%	13	38,2%	19	55,9%

Fuente: Creación Propia

En este indicador podemos observar que un 55,9%, lo que equivale a 19 encuestados, está totalmente de acuerdo, un 38,2%, que equivale a 13 encuestados, que está de acuerdo y un 5,9%, equivalente a 2 encuestados, que está en desacuerdo, con respecto a que el equipo directivo asegura que los procesos de evaluación tengan un uso formativo para monitorear y acompañar el aprendizaje de los y las estudiantes.

4.1.3 Análisis descriptivo de los resultados de la Dimensión de Implementación de políticas públicas de educación

Los datos recolectados de este indicador demuestran que la Implementación de políticas públicas, en general alcanza un alto nivel de aprobación, podemos observar un 56,6% totalmente de acuerdo y un 27,2% de acuerdo. La tendencia a la desaprobación no supera el 8% y que corresponde a un promedio de 2 encuestados en desacuerdo.

Tabla N°22: Grado de acuerdo Dimensión Implementación de políticas públicas de educación

	Tabla grado de acuerdo			
	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Implementación de políticas públicas de Ed.	0%	7%	36%	57%

Fuente: Creación Propia

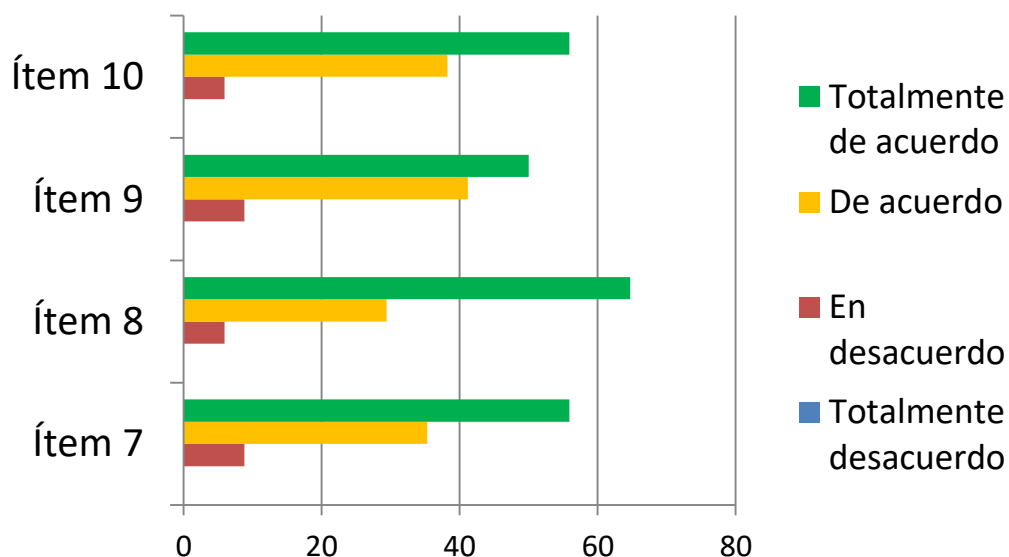


Gráfico N°18: Grado de acuerdo Dimensión Implementación de políticas públicas de educación

La implementación de las políticas públicas de educación son la base para la eficacia de la gestión de las organizaciones educativas, cada una de ellas alineadas al Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación. El cumplimiento de la normativa política, implica garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles, la aprobación de los encuestados en relación a esta materia, demuestra que las prácticas del equipo directivo han

sido las indicadas, centrando los esfuerzos y recursos para lograrlo. Las políticas públicas impulsan a las comunidades educativas a actuar con mayor autonomía en la gestión, sus proyectos educativos, planes de mejora y procesos de enseñanza aprendizaje, en este sentido las políticas son herramientas para la mejora de la gestión.

Dimensión Desarrollo de las Capacidades Profesionales

11. Gestionan instancias de trabajo colaborativo entre sus docentes. (MBDLE)

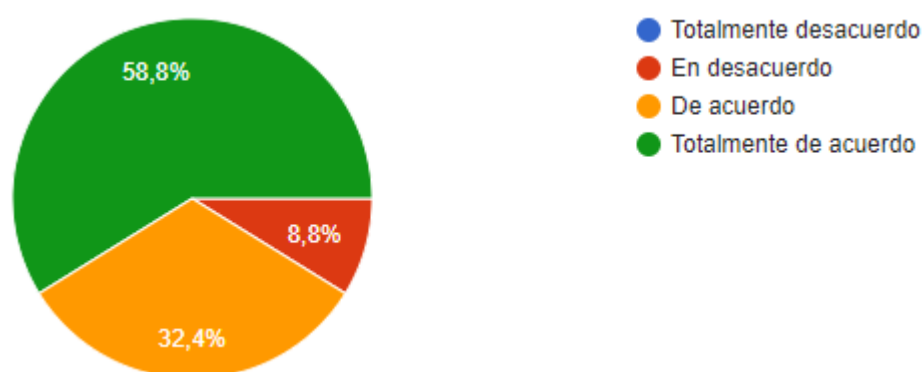


Gráfico N°19: Grado de acuerdo ítem 11

Tabla N°23: Grado de acuerdo ítem 11 Desarrollo de las capacidades profesionales

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
-	-	3	8,8%	11	32,4%	20	58,8%

Fuente: Creación Propia

En este indicador podemos observar que un 58,8%, lo que equivale a 20 encuestados, está totalmente de acuerdo, otro 32,4%, que equivale a 11 encuestados, que está de acuerdo y un 8,8%, equivalente a 3 encuestados, que está en desacuerdo, con respecto a que el equipo directivo gestiona instancias de trabajo colaborativo entre sus docentes.

12.Promueven instancias de intercambio y de reflexión pedagógica entre docentes.
(MBDLE)

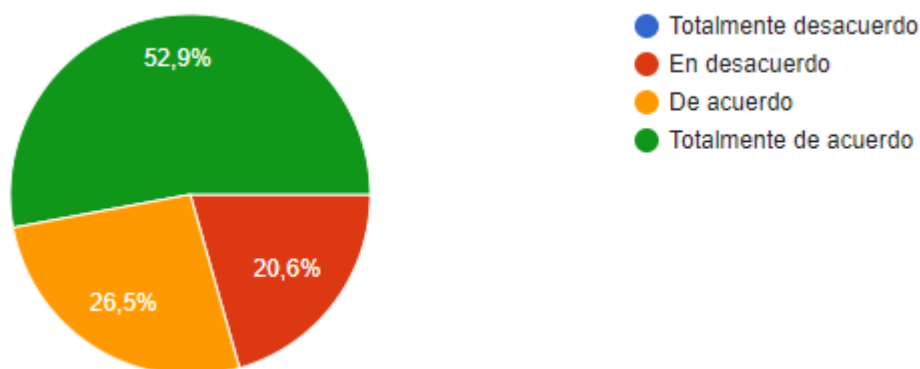


Gráfico N°20: Grado de acuerdo ítem 12

Tabla N°24: Grado de acuerdo ítem 12 Desarrollo de las capacidades profesionales

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
-	-	7	20,6%	9	26,5%	18	52,9%

Fuente: Creación Propia

El indicador con respecto a que el equipo directivo promueve instancias de intercambio y de reflexión pedagógica entre docentes, podemos observar que un 52,9%, lo que equivale a 18 encuestados, está totalmente de acuerdo, un 26,5%, que equivale a 9 encuestados, que está de acuerdo y un 20,6%, que equivale a 7 encuestados, que está en desacuerdo, en relación a la afirmación.

13. Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño. (MBDLE)

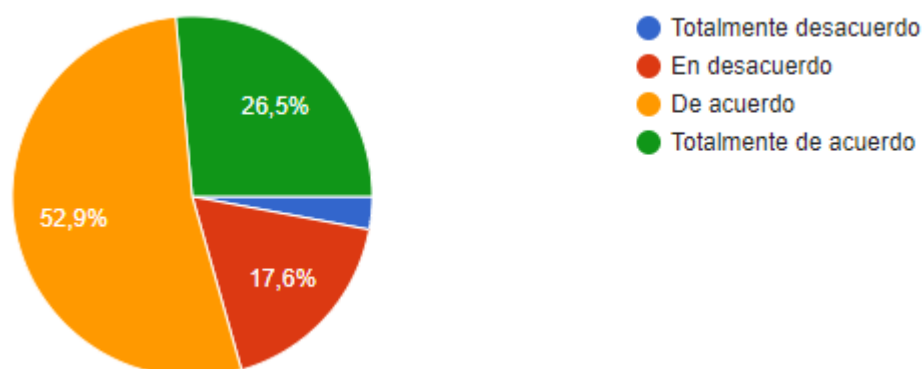


Gráfico N°21: Grado de acuerdo ítem 13

Tabla N°25: Grado de acuerdo ítem 13 Desarrollo de las capacidades profesionales

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	2,9%	6	17,6%	18	52,9%	9	26,5%

Fuente: Creación Propia

El indicador sobre la afirmación que el equipo directivo Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño, los resultados indican que un 26,5%, lo que equivale a 9 encuestados, está totalmente de acuerdo, un 52,9%, que equivale a 18 encuestados, está de acuerdo, un 17,6%, equivalente a 6 encuestados, que está en desacuerdo y un 2,9% que equivale a 1 encuestado, que declara estar totalmente en desacuerdo.

14. Generan oportunidades de perfeccionamiento y formación internas y/o externas para mejorar la calidad de las prácticas docentes. (Estándares Indicativos de Desempeño)

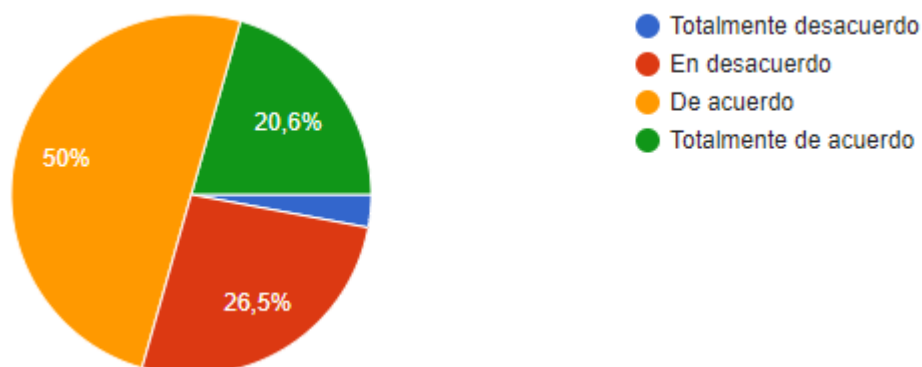


Gráfico N°22: Grado de acuerdo ítem 14

Tabla N°26: Grado de acuerdo ítem 14 Desarrollo de las capacidades profesionales

Tabla grado de acuerdo							
Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	2,9%	9	26,5%	17	50%	7	20,6%

Fuente: Creación Propia

En este indicador se observa un 20,6%, lo que equivale a 7 encuestados, que está totalmente de acuerdo, un 50%, que equivale a 17 encuestados, que está de acuerdo, un 26,5%, equivalente a 9 encuestados, que está en desacuerdo y un 2,9%, equivalente a 1 encuestado, que declara estar totalmente en desacuerdo con respecto a que el equipo directivo genera oportunidades de perfeccionamiento y formación internas y/o externas para mejorar la calidad de las prácticas docentes.

4.1.4 Análisis descriptivo de los resultados de la Dimensión de Desarrollo de las capacidades profesionales

La dimensión de desarrollo de las capacidades profesionales, entrega datos sobre la gestión del equipo directivo para promover el desarrollo profesional, en cuanto a las instancias de trabajo colaborativo, reflexión pedagógica e intercambio, los indicadores son favorables en relación a la práctica directiva. En promedio el criterio totalmente de acuerdo alcanzan un 55,85% mientras de acuerdo alcanza un 58,9%. Otro dato importante a destacar es un alza en el criterio en desacuerdo sobre las prácticas directivas para fortalecer y potenciar el desempeño docente y las oportunidades de capacitación y perfeccionamiento, las cuales alcanzan en promedio un 44,1% que declara estar en desacuerdo.

Tabla N°27: Grado de acuerdo Dimensión Desarrollo de las capacidades profesionales

	Tabla grado de acuerdo			
	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Desarrollo de las capacidades profesionales	2%	18%	40%	40%

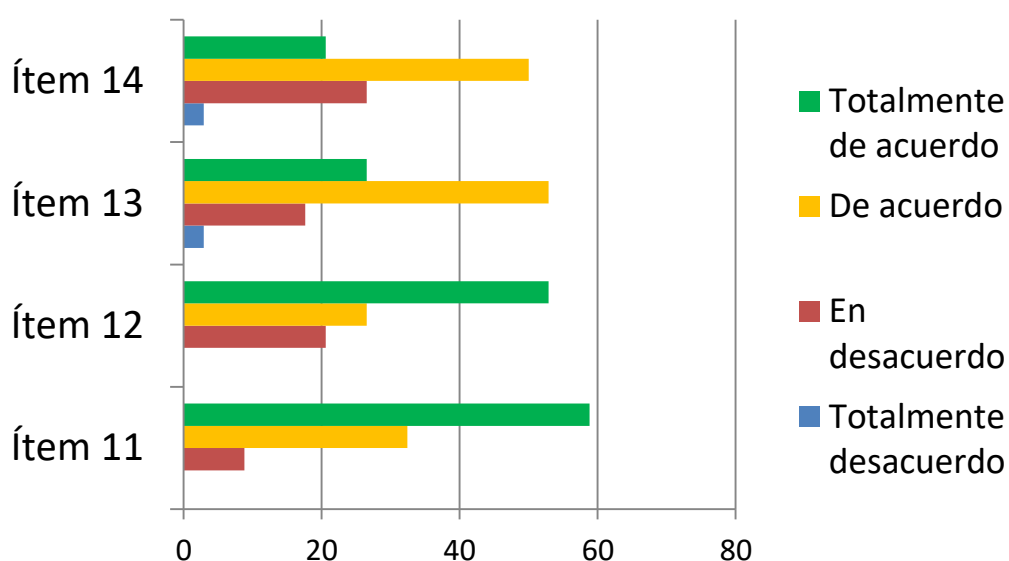


Gráfico N°23: Grado de acuerdo Dimensión Desarrollo de las capacidades profesionales.

La investigación sobre eficacia educativa demuestra que la calidad docente es el factor de mayor impacto en el aprendizaje. La formación y el desarrollo profesional del cuerpo docente en ejercicio se vuelven con ello componentes claves en el diseño, desarrollo y mejora de la calidad escolar. (Contreras T., 2016.) En esta línea, según la aprobación de los encuestados con el respecto a las prácticas del equipo directivo, no ha sido suficiente, principalmente en relación a las oportunidades de capacitación y perfeccionamiento para el desarrollo profesional. Para el éxito de la gestión pedagógica, el liderazgo debe asegurar el crecimiento profesional de sus docentes, proveyendo de oportunidades para la mejora de las capacidades profesionales, para impactar directamente en los procesos de mejora para la gestión pedagógica.

4.2 Análisis general de los resultados del cuestionario

En el análisis general de los datos podemos observar una tendencia a obtener resultados favorables en cuanto a las prácticas del liderazgo directivo que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje en una escuela básica de la comuna de Quintero. Para este análisis se promediaron los resultados de cada criterio y se puede observar que; un 48% de los encuestados está totalmente de acuerdo y un 50% de acuerdo. Y que existe una gran diferencia en los niveles promediado en relación a los criterios que reflejan menos aprobación de los encuestados; el criterio en desacuerdo alcanza un 18,5% y en total desacuerdo un 1,75%.

Tabla N°28: Grado de acuerdo por dimensión

	Tabla de grado de acuerdo			
	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Desarrollo de las capacidades profesionales	2%	18%	40%	40%
Implementación de políticas públicas de Ed.	0%	7%	36%	57%
Acompañamiento	2%	33%	47%	18%

to docente				
Implementación del currículum	3%	5%	50%	43%

Fuente: Creación Propia

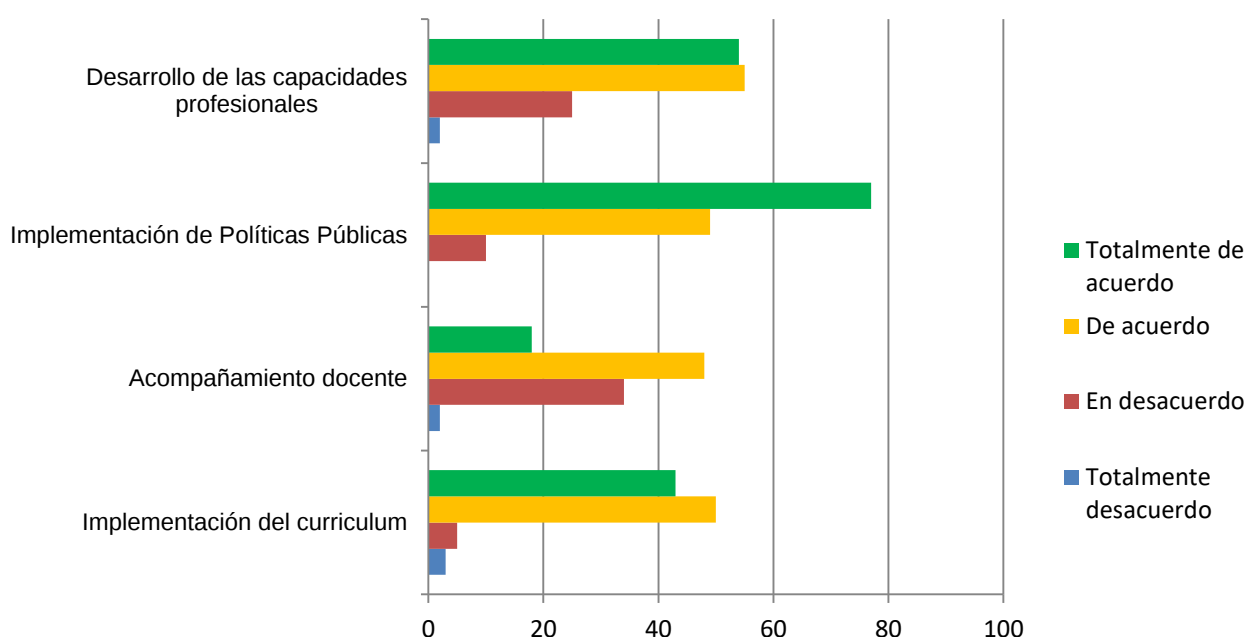


Gráfico N°24: Resultados generales por dimensión

En cuanto a las dimensiones con menos aprobación, se destaca una diferencia significativa en la de acompañamiento docente, alcanzando el más alto porcentaje de desacuerdo, 34%. La dimensión de desarrollo profesional es el porcentaje que sigue con un porcentaje de desacuerdo de un 25%, a diferencia de la dimensión de Implementación de las políticas de educación con un 10% de desacuerdo y la Implementación del currículum, con apenas un 5% en desacuerdo.

El liderazgo se comprende desde una mirada dinámica y flexible, que gestiona de acuerdo a las necesidades del contexto, asumiendo que diferentes patrones de conducta (o de rasgos) serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismos patrones óptimos en situaciones distintas. De esta forma, los líderes adaptan su conducta a los requerimientos del rol, constricciones y demandas de la situación de liderazgo. (Ganga F., Navarrete E., 2013). Los resultados de esta investigación otorgan oportunidades de mejora para la gestión pedagógica de una escuela básica de la

comuna de Quintero, identificando y delimitando los aspectos de la gestión más bajos en aprobación de las prácticas directivas que la favorecen. Contar con datos claros, permite tomar decisiones pertinentes de manera oportuna.

CAPITULO V

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROYECCIONES

5.1 Conclusiones Generales

En relación a la respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo directivo que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje de una escuela básica de la comuna de Quintero?, podemos señalar que para determinar cuáles serían las prácticas del liderazgo directivo que son favorables para los procesos de enseñanza aprendizaje, se desarrolló una revisión bibliográfica sobre políticas de educación y marcos referenciales sobre el liderazgo directivo

La literatura revisada, los estudios e investigaciones en la materia y los resultados obtenidos, permiten analizar las prácticas del equipo directivo que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje de una escuela básica de la comuna de Quintero.

Para acotar el estudio y darle mayor profundidad a la investigación, es que se han delimitado 4 dimensiones; Implementación del Currículum, Acompañamiento docente, Implementación de políticas públicas y Desarrollo de las capacidades profesionales. De estas dimensiones se desprenden 14 ítems, que corresponden a afirmaciones sustentadas en el marco teórico de los estándares indicativos de desempeño para establecimientos educacionales y el marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.

Las prácticas analizadas a través de los encuestados, concluyen que existe un alto porcentaje de aprobación. Se puede inferir que las prácticas del liderazgo directivo efectivamente favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje, la implementación del currículum y la implementación de las políticas de educación, son las dimensiones mejor evaluadas, sin embargo hay dos dimensiones que requieren ser consideradas en los planes de mejora e incorporadas en las prácticas del liderazgo directivo, el acompañamiento docente y el desarrollo de las capacidades profesionales, son dos dimensiones claves para la mejora de calidad.

La literatura que sustenta esta investigación, constituye que el principal agente de cambio para la mejora, son los docentes, en segundo lugar están los equipos directivos. En este sentido, otorgar acompañamiento docente y oportunidades de desarrollo profesional, por parte del liderazgo directivo, impactaría directamente en la labor docente, y por consecuencia, los resultados de aprendizaje.

Por lo tanto se puede concluir que el liderazgo directivo de una escuela básica de la comuna de Quintero, desarrolla prácticas que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje.

5.2 Conclusiones por Objetivos

5.2.1 Implementación del currículum

En esta dimensión se indagó con respecto a gestión del equipo directivo para implementar el currículum en coherencia con las prácticas de enseñanza aprendizajes y los procesos de evaluación, monitoreando el desarrollo formativo para la mejora de los resultados. Los resultados demuestran haber un impacto positivo en esta área de la gestión. Los encuestados declaran, en un alto porcentaje, estar de acuerdo con las prácticas del liderazgo. La gestión del currículum y el monitoreo de los aprendizajes son elementos que están considerados en la gestión del liderazgo directivo.

En una investigación desarrollada por, Leithwood, Day (2006) han descrito cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos, una de ellas corresponde a gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. .(Bolívar A., 2010)

5.2.2 Acompañamiento docente

Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum. Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante la visita regular a las clases en las aulas, y la provisión de los correspondientes feedbacks formativos y sumativos a los docentes. .(Bolívar A., 2010). Esta dimensión, que levantó información sobre las prácticas del equipo directivo en relación al acompañamiento y retroalimentación de la práctica docente y la sobrecarga que puede interrumpir los procesos de enseñanza aprendizaje, es la más débil según la opinión de los encuestados. Alcanzando los niveles más bajos de aprobación y los más altos en desaprobación. Esta área es sin duda la que requiere un mayor esfuerzo por parte del equipo directivo, considerando que es una pieza clave para la mejora el desempeño docente, por consiguiente mejores desempeño de los estudiantes, y así la mejora de los resultados.

5.2.3 Implementación de Políticas públicas de educación.

Las políticas públicas de educación tienen un rol protagónico en el desempeño de los establecimientos educacionales. Principalmente la Ley de aseguramiento de la calidad, desde donde se desprenden los lineamientos y normativas de educación. La gestión

del equipo directivo en cuanto a la implementación de las políticas públicas, tiene un buen porcentaje de aprobación, según la opinión de los encuestados, evalúan de manera positiva las afirmaciones sobre el uso adecuado de los recursos para la mejora de los aprendizajes y asegurar las condiciones de acceso, procesos justos de evaluación. La gestión de la administración de las organizaciones educativas debe contener un marco normativo y legal que asegure el acceso a un sistema de educación de calidad. Los equipos directivos... Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales (MBDL. 2005).

5.2.4 Desarrollo de las capacidades profesionales

La investigación sobre eficacia educativa demuestra que la calidad docente es el factor de mayor impacto en el aprendizaje. La formación y el desarrollo profesional del cuerpo docente en ejercicio se vuelven con ello componentes claves en el diseño, desarrollo y mejora de la calidad escolar. (Contreras, T., 2016). En esta investigación los resultados indican una mayor desaprobación en cuanto a la gestión directiva que otorguen oportunidades de perfeccionamiento y formación, así como potenciar y fortalecer las capacidades y el desempeño de los docentes. Para que el liderazgo docente tenga lugar, se requiere el apoyo activo de los directivos, crear espacios de aprendizaje y poner a disposición tiempo y recursos. (York-Barr & Duke, 2004) En cuanto a las instancias y promoción de reflexión, intercambio y trabajo colaborativo existe un mayor grado de aprobación, demostrando así que el equipo directivo logra gestionar el tiempo y los recursos para crear una cultura de aprendizaje colaborativo.

5.3 Limitaciones

Uno de los desafíos más importantes que tuvo esta investigación, es que quien investiga es parte del contexto en estudio, lo cual requiere mantener la objetividad durante todo el proceso investigativo, con particular rigurosidad en el análisis de los datos y las conclusiones. Sin embargo la metodología aplicada contribuyó a que se diera así.

5.4 Proyecciones

Las principales proyecciones de esta investigación, primeramente es delimitar prácticas del equipo directivo que favorecen los procesos de enseñanza aprendizaje en un contexto en particular, desde el resultado de la investigación poder aportar con las conclusiones y que estas permitan tomar decisiones al interior de una escuela básica de la comuna de Quintero. Se espera que a través de la consulta a los principales actores en los procesos de enseñanza aprendizaje, se consideren sus opiniones con respecto a la gestión del liderazgo directivo.

Que el liderazgo directivo establezca procesos de acompañamiento docente, retroalimentando la práctica y otorgando oportunidades de crecimiento de mejora. Que se aseguren instancias de formación y perfeccionamiento para los docentes, en las materias que sean más pertinentes para favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje.

La investigación desarrollada levantó nuevas inquietudes con respecto al liderazgo y cómo este favorece los procesos de enseñanza aprendizaje, primeramente porque se comprueba que es en esa área en donde el liderazgo debe priorizar su gestión.

En cuanto a los estilo de liderazgo, esta investigación profundizó en el liderazgo pedagógico, la revisión bibliográfica y las investigaciones que se estudiaron abrieron paso a otros estilos de liderazgo y que se relacionan con la mejora de los resultados, es así como se proyecta una próxima investigación, de características similares, pero profundizando en el liderazgo distribuido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alaminos, A.; Castejón, J. (2006). Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión. Alcoy: Marfil; Alicante: Universidad de Alicante.

<http://hdl.handle.net/10045/20331>

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9(2), 9-33.

<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

Bolívar A., (2015) Revista padres y maestros “Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende”. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>

Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa, 8(2).

Recuperado a partir de <https://revistas.uam.es/riee/article/view/2740>

Contreras, T., (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica, Universidad Pedagógica de Heidelberg, Heidelberg, Alemania. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

Galicia L. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual.

García T. (2003) El Cuestionario como instrumento de Investigación/Evaluación.

Mejía, J. (2000) La investigación cuantitativa en la sociología peruana.

ANEXOS

ANEXO N°1:

Instrumento prácticas de la gestión pedagógica cuestionario para Docentes y Ed. diferenciales

Cuestionario sobre las prácticas del Liderazgo directivo en la gestión pedagógica

El presente cuestionario, tiene por objetivo determinar aspectos que favorezcan el correcto desarrollo de la gestión pedagógica, para el impacto en los resultados de aprendizaje de un establecimiento educacional. La aplicación de este instrumento forma parte del desarrollo de una Tesis de Grado, por lo que se llevará a cabo solo con fines académicos y la información que se proporcione será absolutamente confidencial, lo que garantiza el anonimato de las respuestas emitidas.

IDENTIFICACIÓN

Marque con una X según corresponda.

Cargo:	1. Equipo Directivo	2. Docente de aula	3. Educador/a diferencial
Edad:	1. Entre 25 y 35 años.	2. Entre 35 y 45 años.	3. Más de 45 años.
Género:	1. Femenino	2. Masculino	3. No se identifica
Años de experiencia en el cargo:	1. Menos de 5 años.	2. Entre 5 y 10 años.	3. Más de 10 años.
Años de experiencia en el establecimiento:	1. Menos de 5 años.	2. Entre 5 y 10 años.	3. Más de 10 años.

Lea cada una de las afirmaciones y responda basándose en su propia experiencia. Marque con una X la alternativa que mejor represente su opinión en relación al grado de acuerdo con cada una de ellas. Utilice la siguiente escala:

Totalmente desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4

Sobre las prácticas del liderazgo directivo en la gestión pedagógica, como equipo directivo:				
Implementación del Currículum	1	2	3	4
1. Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza. (MBDLE)				
2. Aseguran la articulación y coherencia entre las prácticas de enseñanza y los procesos de evaluación. (MBDLE)				
3. Monitorean los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes (pedagógicos y actitudinales) para el mejoramiento de los procesos de enseñanza. (MBDLE)				
Acompañamiento Docente	1	2	3	4
4. Acompañan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. (MBDLE)				
5. Retroalimentan las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. (MBDLE)				
6. Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento. (MBDLE)				
Implementación de Políticas públicas de educación.	1	2	3	4
7. Aseguran que el uso de los recursos sean destinados para mejorar la calidad de los aprendizajes. (Ley SEP)				
8. Aseguran las condiciones necesarias para el acceso y permanencia de estudiantes con necesidades educativas especiales. (Ley de Inclusión)				

9. Asegura que los procedimientos de evaluación sean carácter objetivo y transparente para los y las estudiantes. <i>(Decreto 67)</i>				
10. Asegura que los procesos de evaluación tengan un uso formativo para monitorear y acompañar el aprendizaje de los y las estudiantes. <i>(Decreto 67)</i>				
Desarrollo de las capacidades profesionales	1	2	3	4
11. Gestiona instancias de trabajo colaborativo entre sus docentes. <i>(MBDLE)</i>				
12. Promueve instancias de intercambio y de reflexión pedagógica entre docentes. <i>(MBDLE)</i>				
13. Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño. <i>(MBDLE)</i>				
14. Genera oportunidades de perfeccionamiento y formación internas y/o externas para mejorar la calidad de las prácticas docentes. <i>(Estándares Indicativos de Desempeño)</i>				

A continuación responda brevemente.

Desde el liderazgo directivo en la gestión pedagógica, ¿Cómo el Equipo directivo puede generar las condiciones necesarias para favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje? Por favor comparta su opinión al respecto.

ANEXO N° 2:

PROTOCOLO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

PROTOCOLO PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Datos Identificación del Experto:

Nombre completo:	Emerson Ariel González Núñez
Título:	Profesor de Educación Física para la enseñanza General básica.
Grado académico:	Magister en Liderazgo y Gestión en Organizaciones Escolares.
Correo electrónico:	e.gonzalez.nunez@gmail.com
Institución:	Escuela República de Francia de Quintero
Departamento/ Facultad:	

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Título: PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO QUE FAVORECEN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN UNA ESCUELA BÁSICA DE LA COMUNA DE QUINTERO.

De acuerdo a los lineamientos de las políticas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la educación chilena, se considera el liderazgo directivo como un factor de primer orden en la mejora de los centros educativos, ya que constituye un elemento trascendental para el logro de las metas de enseñanza y aprendizaje que un establecimiento busca cumplir. En este sentido Leithwood, K., (2004), señala que, “Los efectos del liderazgo suelen ser de mayor impacto, ahí donde y cuando más se necesitan”.

Entre las múltiples Herramientas instaladas por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación están los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2020), los que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educativa de los

establecimientos y sus sostenedores. Entre las dimensiones que forman la estructura de los estándares está la gestión del curriculum, la cual considera políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este contexto, la presente investigación se basa en las orientaciones de estos estándares y tiene como objetivo principal, analizar las prácticas de liderazgo directivo, que favorecen los procesos de la gestión pedagógica de una escuela básica de la comuna de Quintero. La metodología se basa en un enfoque mixto, el tipo de estudio será descriptivo a partir de un estudio de caso y la técnica de recolección de datos será la encuesta.

Se espera realizar un diagnóstico en el establecimiento y a partir de los resultados obtenidos, levantar una propuesta de mejora en el ámbito de la gestión pedagógica a partir de las Prácticas de Liderazgo Directivo que permitan favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje.

Objetivos:

- **Objetivo General:**

Analizar las Prácticas de Liderazgo Directivo, que favorecen los procesos de la gestión pedagógica de una escuela básica de la comuna de Quintero, según la opinión de actores claves (docentes, educadores diferenciales y equipo directivo).

- **Objetivos Específicos:**

1. Describir las prácticas de liderazgo directivo relacionadas con los procesos de enseñanza aprendizaje en cuanto a:
 - *Implementación del currículum*
 - *Acompañamiento docente*
 - *Educación inclusiva*
 - *Evaluación para el Aprendizaje*
2. Diseñar una propuesta de gestión pedagógica a partir de las Prácticas de Liderazgo Directivo que permitan favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje, de una escuela básica de la comuna de Quintero, según la percepción de actores claves (equipo directivo,

docentes y educadore/as diferenciales).

Instrucciones

Este documento pretende recoger sus valoraciones sobre el instrumento dirigido a el Equipo directivo, Docentes y Educadore/as diferenciales de una Escuela Básica, de la comuna de Quintero, el que forma parte de una Tesis de Postgrado (Magíster).

I. EVALUACIÓN CUESTIONARIO

Cuestionario: PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO QUE FAVORECEN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

En la tabla que se presenta a continuación, se consideran sus observaciones y apreciación para cada indicador del instrumento en una escala de 1 a 5 (1, valor más bajo; 5 valor más alto), teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Diseño:** adecuación del diseño formal del ítem a su contenido
- **Contenido:** coherencia entre el contenido del ítem y el objetivo de su dimensión de referencia
- **Información:** suficiencia en la información cuestionada por cada dimensión

Nº	INDICADOR	PUNTUACIÓN (1- 5)	OBSERVACIONES
1.	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza.	5	
2.	Asegura la articulación y coherencia entre las prácticas de enseñanza y los procesos de evaluación.	5	
3.	Monitorea los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza.	5	Quizás colocar entreparentesis que ámbitos formativos: valóricos, deportivos, aprendizajes, etc.
4.	Acompaña sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	5	
5.	Retroalimenta las prácticas de	5	

	enseñanza y evaluación de los docentes.		
6.	Procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.	5	
7.	Asegura que el uso de los recursos sean destinados para mejorar la calidad de los aprendizajes. (Ley Sep)	5	
8.	Asegura las condiciones necesarias para el acceso y permanencia de estudiantes con necesidades educativas especiales. (Ley de Inclusión)	5	
9.	Asegura que los procedimientos de evaluación sean carácter objetivo y transparente para los y las estudiantes. (Decreto 67)	5	
10.	Asegura que los procesos de evaluación tengan un uso formativo para monitorear y acompañar el aprendizaje de los y las estudiantes. (Decreto 67)	5	
11.	Gestiona instancias de trabajo colaborativo entre sus docentes.	5	
12.	Promueve instancias de intercambio y de reflexión pedagógica entre docentes.	5	
13.	Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.	5	
14.	Genera oportunidades de perfeccionamiento y formación internas y/o externas para mejorar la calidad de las prácticas docentes.	5	

Finalmente, valorice globalmente el instrumento a partir de la siguiente tabla y a continuación incorpore los comentarios que usted considere oportunos.

Diseño formal global del cuestionario	1	2	3	4	X
Extensión del cuestionario	1	2	3	4	X
Claridad del lenguaje utilizado en general	1	2	3	4	X
Adecuación de las dimensiones que estructuran el cuestionario de acuerdo a los objetivos desglosados	1	2	3	4	X

Comentarios Generales:

Creo que el cuestionario permite obtener información precisa y detallada respecto a la percepción de los distintos actores de la comunidad sobre la dimensión de gestión del currículum.

Además el establecer una pregunta abierta permitiría que la persona que responde entregue información relevante para el diseño de una propuesta contextualizada.

Por último, quizás sea importante agregar explícitamente en el cuestionario a que dimensión corresponde o el estándar al cual hacen referencia las afirmaciones que se están evaluando.

Felicitaciones Daniela, buen trabajo.

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario sobre las prácticas del Liderazgo directivo en la gestión pedagógica

El presente cuestionario, tiene por objetivo determinar aspectos que favorezcan el correcto desarrollo de la gestión pedagógica, para el impacto en los resultados de aprendizaje de un establecimiento educacional. La aplicación de este instrumento forma parte del desarrollo de una Tesis de Grado, por lo que se llevará a cabo solo con fines académicos y la información que se proporcione será absolutamente confidencial, lo que garantiza el anonimato de las respuestas emitidas.

IDENTIFICACIÓN

Marque con una X según corresponda.

Cargo:	1. Equipo Directivo	2. Docente de aula	3. Educador/a diferencial
Edad:	1. Entre 25 y 35 años.	2. Entre 35 y 45 años.	3. Más de 45 años.
Género:	1. Femenino	2. Masculino	3. No se identifica
Años de experiencia en el cargo:	1. Menos de 5 años.	2. Entre 5 y 10 años.	3. Más de 10 años.
Años de experiencia en el establecimiento:	1. Menos de 5 años.	2. Entre 5 y 10 años.	3. Más de 10 años.

Lea cada una de las afirmaciones y responda basándose en su propia experiencia. Marque con una X la alternativa que mejor represente su opinión en relación al grado de acuerdo con cada una de ellas. Utilice la siguiente escala:

Totalmente desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4

Sobre las prácticas del liderazgo directivo en la gestión pedagógica, el equipo directivo:				
Implementación del Currículum	1	2	3	4
1. Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza.				
2. Asegura la articulación y coherencia entre las prácticas de enseñanza y los procesos de evaluación.				
3. Monitorea los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza.				
Acompañamiento Docente	1	2	3	4
4. Acompaña sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
5. Retroalimenta las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
6. Procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
Implementación de Políticas públicas de educación.	1	2	3	4
7. Asegura que el uso de los recursos sean destinados para mejorar la calidad de los aprendizajes. (Ley Sep)				

8. Asegura las condiciones necesarias para el acceso y permanencia de estudiantes con necesidades educativas especiales. (Ley de Inclusión)				
9. Asegura que los procedimientos de evaluación sean carácter objetivo y transparente para los y las estudiantes. (Decreto 67)				
10. Asegura que los procesos de evaluación tengan un uso formativo para monitorear y acompañar el aprendizaje de los y las estudiantes. (Decreto 67)				
Desarrollo Profesional Docente	1	2	3	4
11. Gestiona instancias de trabajo colaborativo entre sus docentes.				
12. Promueve instancias de intercambio y de reflexión pedagógica entre docentes.				
13. Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
14. Genera oportunidades de perfeccionamiento y formación internas y/o externas para mejorar la calidad de las prácticas docentes.				

A continuación responda brevemente.

Desde el liderazgo directivo en la gestión pedagógica, ¿Cómo el Equipo directivo puede generar las condiciones necesarias para favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje? Por favor comparta su opinión al respecto.

PROTOCOLO PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Datos Identificación del Experto:

Nombre completo:	Javier Vergara Núñez
Título:	Profesor de Historia y Geografía
Grado académico:	Magíster en Educación, Mención Currículum; Doctor en Ciencias de la Educación
Correo electrónico:	<u>ivergara@upla.cl</u>
Institución:	Universidad de Playa Ancha
Departamento/ Facultad:	Facultad de Educación

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Título: PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO QUE FAVORECEN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN UNA ESCUELA BÁSICA DE LA COMUNA DE QUINTERO.

De acuerdo a los lineamientos de las políticas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la educación chilena, se considera el liderazgo directivo como un factor de primer orden en la mejora de los centros educativos, ya que constituye un elemento trascendental para el logro de las metas de enseñanza y aprendizaje que un establecimiento busca cumplir. En este sentido Leithwood, K., (2004), señala que, “Los efectos del liderazgo suelen ser de mayor impacto, ahí donde y cuando más se necesitan”.

Entre las múltiples Herramientas instaladas por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación están los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2020), los que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educativa de los establecimientos y sus sostenedores. Entre las dimensiones que forman la estructura de los estándares está la gestión del currículum, la cual considera políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo

técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este contexto, la presente investigación se basa en las orientaciones de estos estándares y tiene como objetivo principal, analizar las prácticas de liderazgo directivo, que favorecen los procesos de la gestión pedagógica de una escuela básica de la comuna de Quintero. La metodología se basa en un enfoque mixto, el tipo de estudio será descriptivo a partir de un estudio de casos y la técnica de recolección de datos será la encuesta.

Se espera realizar un diagnóstico en el establecimiento y a partir de los resultados obtenidos, levantar una propuesta de mejora en el ámbito de la gestión pedagógica a partir de las Prácticas de Liderazgo Directivo que permitan favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje.

Objetivos:

- Objetivo General:

Analizar las Prácticas de Liderazgo Directivo, que favorecen los procesos de la gestión pedagógica de una escuela básica de la comuna de Quintero, según la opinión de actores claves (docentes, educadores diferenciales y equipo directivo).

Un comentario.

No me queda claro si cuando habla de la gestión pedagógica, se refiere a la gestión del currículum en el aula o la gestión del currículum desde el equipo de gestión (o de la gestión institucional)

Consulto esto porque el currículum en las escuelas se gestiona en dos dimensiones, desde las autoridades de la escuela y en el aula, por parte de las y los docentes. Asumo, en este caso, que cuando habla de prácticas de liderazgo, éstas refieren los procesos de gestión pedagógica del currículum (primeramente) y éste en el aula (¿?)

Luego, tras leer toda la información, asumo que los temas de implementación del currículo, educación inclusiva y evaluación para el aprendizaje son, efectivamente, temas de orden curricular, sin embargo, el desarrollo profesional docente, obedece a otro ámbito que desborda lo curricular (no obstante que buena parte de él cobra sentido desde el análisis del currículo)

- **Objetivos Específicos:**

1. Describir las prácticas de liderazgo directivo relacionadas con los procesos de enseñanza aprendizaje en cuanto a:

- *Implementación del currículum*
- *Acompañamiento docente*
- *Educación inclusiva*
- *Evaluación para el Aprendizaje*

2. Diseñar una propuesta de gestión pedagógica a partir de las Prácticas de Liderazgo Directivo que permitan favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje, de una escuela básica de la comuna de Quintero, según la percepción de actores claves (equipo directivo, docentes y educadores/as diferenciales)

Instrucciones

Este documento pretende recoger sus valoraciones sobre el instrumento dirigido a el Equipo directivo, Docentes y Educadores/as diferenciales de una Escuela Básica, de la comuna de Quintero, el que forma parte de una Tesis de Postgrado (Magíster).

I. EVALUACIÓN CUESTIONARIO

Cuestionario: PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO QUE FAVORECEN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

En la tabla que se presenta a continuación, se consideran sus observaciones y apreciación para cada indicador del instrumento en una escalade 1 a 5 (1, valor más bajo; 5 valor más alto), teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Diseño:** adecuación del diseño formal del ítem a su contenido
- **Contenido:** coherencia entre el contenido del ítem y el objetivo de su dimensión de referencia
- **Información:** suficiencia en la información cuestionada por cada dimensión

Nº	INDICADOR	PUNTUACIÓN (1- 5)	OBSERVACIONES
1.	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza.	4	Quizá habría que especificar un poco qué implica (o significa en el instrumento) "asegurar articulación". Desde mi propia experiencia, no me resulta tan evidente responderla. Pero es buen tema, por ello la estimo buena.
2.	Asegura la articulación y coherencia entre las prácticas de enseñanza y los procesos de evaluación.	4	Idem anterior.
3.	Monitorea los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza.	5	
4.	Acompaña sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	5	
5.	Retroalimenta las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	5	Es buena, yo la entiendo, pero no estoy cierto que todos sus potenciales informantes puedan elaborar una respuesta directa. La amplitud de significado del concepto "retroalimentar" puede confundir. Tendrá que probar el instrumento con una pequeña muestra equivalente (tres a cinco personas en igual condición que aquellos que responderán efectivamente)
6.	Procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.	5	
7.	Asegura que el uso de los recursos sean destinados para mejorar la calidad de los aprendizajes. (Ley Sep)	5	SEP, todo con mayúscula.

8.	Asegura las condiciones necesarias para el acceso y permanencia de estudiantes con necesidades educativas especiales. (Ley de Inclusión)	5	
9.	Asegura que los procedimientos de evaluación sean carácter objetivo y transparente para los y las estudiantes. (Decreto 67)	5	Quizá podría indicar, dentro de la pregunta misma, la alusión al decreto 67, y tal y cual, en la lógica docente se refiere de esta forma "decreto 67".
10.	Asegura que los procesos de evaluación tengan un uso formativo para monitorear y acompañar el aprendizaje de los y las estudiantes. (Decreto 67)	5	
11.	Gestiona instancias de trabajo colaborativo entre sus docentes.	5	
12.	Promueve instancias de intercambio y de reflexión pedagógica entre docentes.	5	
13.	Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.	4	Es una buena consulta, pero tiene rangos de subjetividad importantes pues, si bien todos y todas pueden observar las acciones que despliega la dirección, no es posible asegurar que efectivamente se trata de una expresión que denota identificación de fortalezas y debilidades en los docentes.
14.	Genera oportunidades de perfeccionamiento y formación internas y/o externas para mejorar la calidad de las prácticas docentes.	5	

Finalmente, valorice globalmente el instrumento a partir de la siguiente tabla y a continuación incorpore los comentarios que usted considere oportunos.

Diseño formal global del cuestionario	1	2	3	4	5
Extensión del cuestionario	1	2	3	4	5
Claridad del lenguaje utilizado en general	1	2	3	4	5
Adecuación de las dimensiones que estructuran el cuestionario de acuerdo a los objetivos desglosados	1	2	3	4	5

Comentarios Generales:

Recomiendo probar el instrumento con una muestra equivalente de validación, de manera de asegurar que es comprendido en su totalidad y que, en especial, los conceptos centrales que articulan cada uno de los ítems, son efectivamente comprendidos en el mismo sentido que son consultados.

Se trata de temas simples, en el sentido que están en la dinámica habitual de la vida de las escuelas, y son consultados de forma directa, sin mayores complejidades y –en general-, requieren rememoración y no juicios complejos sobre el actuar de la dirección (salvo en el caso comentado).

Finalmente, sólo reiterar que la disciplina curricular no considera el desarrollo profesional docente como un tema propio, sino colateral, en términos que el currículum pueda ser central de la discusión docente al interior de las comunidades de aprendizaje.

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario sobre las prácticas del Liderazgo directivo en la gestión pedagógica

El presente cuestionario, tiene por objetivo determinar aspectos que favorezcan el correcto desarrollo de la gestión pedagógica, para el impacto en los resultados de aprendizaje de un establecimiento educacional. La aplicación de este instrumento forma parte del desarrollo de una Tesis de Grado, por lo que se llevará a cabo solo con fines académicos y la información que se proporcione será absolutamente confidencial, lo que garantiza el anonimato de las respuestas emitidas.

IDENTIFICACIÓN

Marque con una X según corresponda.

Cargo:	1. Equipo Directivo	2. Docente de aula	3. Educador/a diferencial
Edad:	1. Entre 25 y 35 años.	2. Entre 35 y 45 años.	3. Más de 45 años.
Género:	1. Femenino	2. Masculino	3. No se identifica
Años de experiencia en el cargo:	1. Menos de 5 años.	2. Entre 5 y 10 años.	3. Más de 10 años.

Años de experiencia en el establecimiento:	1. Menos de 5años.	2. Entre 5 y 10 años.	3. Más de 10años.
--	--------------------	-----------------------	-------------------

Lea cada una de las afirmaciones y responda basándose en su propia experiencia. Marque con una X la alternativa que mejor represente su opinión en relación al grado de acuerdo con cada una de ellas. Utilice la siguiente escala:

Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4

Sobre las prácticas del liderazgo directivo en la gestión pedagógica, el equipo directivo:				
Implementación del Currículum	1	2	3	4
1. Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza.				
2. Asegura la articulación y coherencia entre las prácticas de enseñanza y los procesos de evaluación.				
3. Monitorea los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza.				
Acompañamiento Docente	1	2	3	4
4. Acompaña sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
5. Retroalimenta las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				

6. Procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
Implementación de Políticas públicas de educación.	1	2	3	4
7. Asegura que el uso de los recursos sean destinados para mejorar la calidad de los aprendizajes. (Ley Sep)				
8. Asegura las condiciones necesarias para el acceso y permanencia de estudiantes con necesidades educativas especiales. (Ley de Inclusión)				
9. Asegura que los procedimientos de evaluación sean carácter objetivo y transparente para los y las estudiantes. (Decreto 67)				
10. Asegura que los procesos de evaluación tengan un uso formativo para monitorear y acompañar el aprendizaje de los y las estudiantes. (Decreto 67)				
Desarrollo Profesional Docente	1	2	3	4
11. Gestiona instancias de trabajo colaborativo entre sus docentes.				
12. Promueve instancias de intercambio y de reflexión pedagógica entre docentes.				
13. Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
14. Genera oportunidades de perfeccionamiento y formación internas y/o externas para mejorar la calidad de las prácticas docentes.				

A continuación responda brevemente.

Desde el liderazgo directivo en la gestión pedagógica, ¿Cómo el Equipo directivo puede generar las condiciones necesarias para favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje? Por favor comparta su opinión al respecto.

ANEXO N°3:
Análisis de Fiabilidad

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza. (MBDLE)	41,94	39,148	,697	,912
2. Aseguran la articulación y coherencia entre las prácticas de enseñanza y los procesos de evaluación. (MBDLE)	42,09	40,143	,366	,922
3. Monitorean los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes (pedagógicos y actitudinales) para el mejoramiento de los procesos de enseñanza. (MBDLE)	42,18	37,786	,684	,911
4. Acompañan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. (MBDLE)	42,65	36,841	,729	,910
5. Retroalimentan las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. (MBDLE)	42,56	39,890	,400	,921
6. Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento. (MBDLE)	42,62	36,971	,643	,913

7. Aseguran que el uso de los recursos sean destinados para mejorar la calidad de los aprendizajes. (Ley SEP)	41,94	38,118	,702	,911
8. Aseguran las condiciones necesarias para el acceso y permanencia de estudiantes con necesidades educativas especiales. (Ley de Inclusión)	41,85	37,887	,743	,910
9. Aseguran que los procedimientos de evaluación sean carácter objetivo y transparente para los y las estudiantes. (Decreto 67)	42,03	38,757	,568	,915
10. Aseguran que los procesos de evaluación tengan un uso formativo para monitorear y acompañar el aprendizaje de los y las estudiantes. (Decreto 67)	41,94	37,451	,797	,908
11. Gestionan instancias de trabajo colaborativo entre sus docentes. (MBDLE)	41,85	39,038	,728	,912
12. Promueven instancias de intercambio y de reflexión pedagógica entre docentes. (MBDLE)	42,12	36,652	,669	,912
13. Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño. (MBDLE)	42,41	37,098	,667	,912

14. Generan oportunidades de perfeccionamiento y formación internas y/o externas para mejorar la calidad de las prácticas docentes. (Estándares Indicativos de Desempeño)	42,56	36,618	,711	,910
---	-------	--------	------	------