



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Magíster en Liderazgo y Gestión de
Organizaciones Educativas

**PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN UN LICEO TÉCNICO
PROFESIONAL DE LA CALERA.**

Trabajo de Grado para optar el grado de Magíster en Liderazgo y Gestión de
Organizaciones Educativas

KATHERINE VALENTINA MONTERO RAMOS

Directora: Dra. Ruth Arévalo Arévalo

Valparaíso, Chile

2022

DEDICATORIA

A mis seres queridos, mi esposo Rubén, y mis hijas Elena y Aurora, quiero expresarles mi profunda gratitud por su apoyo incondicional durante la construcción de mi trabajo de grado. Me siento muy afortunada de tener una familia tan espléndida y me llena de orgullo el poder contar con su amor y compañía.

Durante este proceso, he aprendido a valorar la importancia de tener una familia unida y sincera. Me siento bendecida por tener personas tan maravillosas que me acompañan y me animan a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

A Rubén, por desvelarse cada noche conmigo o dedicarse a un millón de tareas a la vez para darme espacios para lograr este gran proyecto. Por nunca dejarme abandonar, sostener mi mano, y ser siempre la fuente de energía y alegría que necesito.

A Elena, por su compañía incondicional, porque, aunque no hables mucho me apoyaste a tu manera, con una sonrisa y abrazándome mientras escribía durante hora en el computador diciendo “te amo mamá”.

Y Aurora, la pequeña gigante, desde el primer instante te sumaste a esta travesía, que si bien no fue fácil para ambas supiste regalarme luz de esperanza en los momentos más complejos, demostrándome que, contra todo pronóstico, uno puede salir adelante.

Todo el esfuerzo y dedicación que he puesto en esta tarea será recompensado y nos ayudará a seguir construyendo un futuro juntos. Estoy segura de que unidos podemos lograr todos nuestros sueños.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a cada docente y colega que fue parte de este proceso que tuvo muchos matices. En especial a mi profesora guía, la Dr. Ruth Arévalo, sin sus palabras de aliento y su siempre sabio consejo no creo haber podido terminar este trabajo de grado. También agradecer a Raúl, colega y amigo, gracias por el apoyo en esas noches de desvelo y trabajo, dando momentos de risa, desahogo y motivación. Estoy muy agradecida por su valiosa ayuda, sin la cual no hubiera podido lograr este gran objetivo.

Junto con ellos agradecer al Dr. René Flores Castillo, eterno referente, colega y profesor que me incentiva seguir perfeccionándome y creciendo como persona y profesional. Las oportunidades que me ha brindado estarán siempre presentes. Espero seguir compartiendo el mismo camino para disfrutar cada momento de aprendizaje.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar las prácticas de liderazgo distribuido que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de La Calera, según la percepción de los docentes y directivos.

La investigación fue realizada bajo el paradigma cuantitativo el tipo de estudio abordado fue en base a un diseño no experimental, transeccional. Para la recolección de información se utilizó un cuestionario que recopila las percepciones sobre las prácticas de liderazgo distribuido ejercidas por el equipo directivo relacionadas con las dimensiones de trabajo en equipo, distribución de funciones, objetivos compartidos en la toma de decisiones y el acompañamiento.

La revisión del contenido permitió concluir que existe la práctica cotidiana de acciones que promueven el desarrollo e implementación de un liderazgo distribuido. No obstante, se evidencia que en el sector de formación técnica profesional algunas de las percepciones son de desacuerdo respecto a los indicadores. Luego del análisis de los datos se entrega una propuesta de mejora que contempla estrategias y acciones para fortalecer el liderazgo distribuido presente en el Liceo Técnico Profesional de la comuna de la Calera

Palabras clave: Liderazgo distribuido, Educación Media Técnico Profesional, trabajo en equipo, distribución de funciones, objetivos compartidos en la toma de decisiones y acompañamiento.

ABSTRACT

This study aims to analyze the practices of distributed leadership that are developed in a professional technical high school of the commune of La Calera, according to the perception of teachers and directors.

The research was carried out under the quantitative paradigm the type of study addressed was based on a non-experimental, transitional design. For the collection of information, a questionnaire was used that compiles the perceptions about the distributed leadership practices exercised by the management team related to the dimensions of teamwork, distribution of functions, shared objectives in decision-making and accompaniment.

The review of the content allowed to conclude that there is the daily practice of actions that promote the development and implementation of a distributed leadership. However, it is evident that in the vocational technical training sector some of the perceptions are of disagreement regarding the indicators. After the analysis of the data, an improvement proposal is delivered that includes strategies and actions to strengthen the distributed leadership present in the Professional Technical High School of the commune of La Calera.

KEYWORDS:

Distributed leadership, Professional Technical Secondary Education, teamwork, distribution of functions, shared objectives in decision-making and accompaniment.

TABLA CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	20
CAPÍTULO I.....	23
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	23
1. 1. Antecedentes del problema.	24
1. 2. Interrogantes del estudio.....	27
1. 3. Objetivos del estudio.....	28
1. 3. 1. Objetivo general.	28
1. 3. 2. Objetivos específicos.	28
1. 4. Justificación del estudio	33
1. 5. Viabilidad del estudio	34
CAPÍTULO II	35
MARCO REFERENCIAL	35
2. 1. La realidad de los liceos técnicos profesionales en el Sistema Educacional Chileno.....	36
2. 2. El Liderazgo y su evolución en los escenarios educativos	37
2. 3. El Liderazgo distribuido en las organizaciones educativas	41
2. 4. Liderazgo Distribuido en la política y normativa vigente	43
2. 1. 5. Elementos de un Liderazgo distribuido	43
CAPÍTULO III	47
MARCO METODOLÓGICO	47
3. 1. Paradigma y Enfoque de Investigación.....	48
3. 2. Tipo de Estudio	48
3. 3. Diseño.....	49

3. 4. Variables del Estudio	49
3. 5. Contexto de la investigación: delimitación geográfica y temporal.	53
3. 6. Población o Universo.	54
3. 7. Unidad de análisis.....	54
3. 8. Muestra y sus Características.....	54
3. 9. Técnicas de recolección de datos.....	55
3. 10. Trabajo de campo	56
3. 10. 1. Validación de instrumentos	57
3. 10. 2. Aplicación de instrumentos	57
3. 10. 3. Organización de los datos.....	57
CAPÍTULO IV.....	59
RESULTADOS.....	59
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	60
4. 1. Características de los participantes	60
4. 2. Resultados del cuestionario	64
4. 2. 1. Dimensión trabajo en equipo	64
Indicador 1: Favorece un clima de confianza dentro del equipo pedagógico de trabajo.....	64
Indicador 2: Incentiva al equipo pedagógico con el fin de enriquecer la valoración de su trabajo.	68
Indicador 3: Ejecuta acciones coordinadas, colaborativas y colectivas junto al equipo pedagógico de trabajo.....	72
Indicador 4: Retroalimenta las actividades o acciones realizadas por el equipo pedagógico de trabajo.	76
Indicador 5: Promueve el espíritu de superación entre los miembros del equipo pedagógico de trabajo.	80

4. 2. 2. Dimensión distribución de funciones.....	84
Indicador 6: Está dispuesta a aceptar y realizar retos que le impone su práctica, de acuerdo a sus funciones, dentro de la organización educativa.....	84
Indicador 7: Otorga responsabilidades al equipo pedagógico para el desarrollo de diversas actividades.....	89
Indicador 8: Promueve el desarrollo de talentos en el equipo pedagógico a través de diferentes estrategias (Ej.: talleres, reconocimientos, etc.).....	94
Indicador 9: Favorece el desarrollo del talento y la especialización del equipo pedagógico para una mejor distribución del trabajo.....	98
Indicador 10: Impulsa la creación de políticas institucionales que favorecen el desarrollo de los talentos cada uno de los miembros del equipo pedagógico.	102
Indicador 11: Favorece la autonomía al interior de los equipos pedagógicos.	106
Indicador 12: Otorga oportunidades al equipo pedagógico para ejercer liderazgo entre la comunidad educativa que está fuera del aula.....	110
Indicador 13: Permite que los integrantes del equipo pedagógico lideren nuevas iniciativas.	114
4. 2. 3. Dimensión objetivos compartidos en la toma de decisiones	118
Indicador 14: Favorece el consenso de ideas entre el equipo pedagógico de trabajo.....	118
Indicador 15: Permite que el equipo pedagógico se involucre en la toma de decisiones que afectan a la organización educativa.	123
Indicador 16: Incentiva al equipo pedagógico a trabajar hacia una visión compartida.	127
Indicador 17: Considera la opinión de todos los miembros del equipo pedagógico para la toma de decisiones.	132
4. 2. 4. Dimensión acompañamiento.....	136
Indicador 18: Apoya a los integrantes del equipo pedagógico en diferentes aspectos de su desempeño laboral.	136

Indicador 19: Orienta los cambios en las distintas tareas de la organización educativa.	140
Indicador 20: Favorece el cumplimiento de metas y desafíos para el desarrollo profesional del equipo pedagógico.	144
Indicador 21: Comparte y retroalimenta su propio trabajo junto a los integrantes del equipo pedagógico.	148
Indicador 22: Mantiene una comunicación asertiva con los miembros del equipo pedagógico.	152
Indicador 23: Transfiere conocimientos al equipo pedagógico cuando asiste a actividades de perfeccionamiento y actualización profesional.	156
4. 3. Triangulación de Datos Comparación de percepciones sobre liderazgo distribuido entre directivos, docentes de formación general y docentes de formación técnica profesional	160
4. 3. 1. Promedio de percepciones variable trabajo en equipo	163
4. 3. 2. Promedio de percepciones variable distribución de funciones.....	165
4. 3. 3. Promedio de percepciones variable objetivos compartidos en la toma de decisiones.	167
4. 3. 4. Promedio de percepciones variable acompañamiento	169
4. 3. 5. Promedio de percepciones según escala	171
CAPITULO V.....	173
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROYECCIONES.....	173
5. 1. CONCLUSIONES	174
5. 1. 2. Conclusiones generales.....	174
5. 1. 2. Conclusiones por objetivos específicos.	176
5. 2. PROPUESTA DE MEJORA.....	180
5. 2. 1. Estrategias para la mejora del Trabajo en equipo.....	181
5. 2. 2. Estrategias para la mejora de la Distribución de funciones.....	182

5. 2. 3. Estrategias para la mejora de Objetivos compartidos en la toma de decisiones.....	183
5. 2. 4. Estrategias para la mejora del Acompañamiento.....	185
5. 2. 5. Sistematización de propuesta de mejora	186
5. 3. Limitaciones y Proyecciones.....	190
5. 3. 2. Proyecciones.	191
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	192
ANEXOS.....	198
Anexo 1: Cuestionario.....	199
Anexo 2: Base de datos original	206
Anexo 3: Carta de Autorización	211

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Objetivos, preguntas y supuestos	29
Tabla N°2: Indicadores de variables de estudio.....	50
Tabla N°3: Características de la muestra	55
Tabla N°4: Cronograma actividades trabajo de investigación.....	56
Tabla N°5: Género de los Sujetos de Estudio.....	60
Tabla N°6: Cargo donde se desempeña.....	61
Tabla N°7: Años de Experiencias en el Cargo	62
Tabla N°8: Años de Experiencias en el Centro Educativo	63
Tabla N°9: Indicador N°1 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	64
Tabla N°10: Indicador N°1 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	66
Tabla N°11: Indicador N°2 (incentivación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	68
Tabla N°12: Indicador N°2 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	69
Tabla N°13, Indicador N°3 (acciones junto al equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	72
Tabla N°14: Indicador N°3 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	73
Tabla N°15: Indicador N°4 (retroalimentación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	76
Tabla N°16: Indicador N°4 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	77
Tabla N°17: Indicador N°5 (promoción del espíritu de superación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	80

Tabla N°18: Indicador N°5 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	81
Tabla N°19: Indicador N°6 (retos de la práctica), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	84
Tabla N°20: Indicador N°6 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	86
Tabla N°21: Indicador N°7 (asignación de responsabilidades), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	89
Tabla N°22: Indicador N°7 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	91
Tabla N°23: Indicador N°8 (promoción del talento), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	94
Tabla N°24: Indicador N°8 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	95
Tabla N°25: Indicador N°9 (promoción del talento y especialización), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	98
Tabla N°26: Indicador N°9 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	99
Tabla N°27: Indicador N°10 (creación de políticas que favorecen el desarrollo de talentos), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.....	102
Tabla N°28: Indicador N°10 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	103
Tabla N°29: Indicador N°11 (autonomía), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	106
Tabla N°30: Indicador N°11 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	107
Tabla N°31: Indicador N°12 (oportunidad para ejercer liderazgo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	110

Tabla N°32: Indicador N°12 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	111
Tabla N°33: Indicador N°13 (liderazgo para nuevas iniciativas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	114
Tabla N°34: Indicador N°13 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	115
Tabla N°35: Indicador N°14 (consenso de ideas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	118
Tabla N°36: Indicador N°14 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	120
Tabla N°37: Indicador N°15 (permiso para tomar decisiones), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	121
Tabla N°38: Indicador N°15 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	124
Tabla N°39: Indicador N°16 (incentivo del trabajo para una visión compartida), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	127
Tabla N°40: Indicador N°16 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	129
Tabla N°41: Indicador N°17 (consideración de la opinión para la toma de decisiones), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	132
Tabla N°42: Indicador N°17 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	133
Tabla N°43: Indicador N°18 (apoyo a los integrantes), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	136
Tabla N°44: Indicador N°18 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	138
Tabla N°45: Indicador N°19 (orientación a los cambios), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	140

Tabla N°46: Indicador N°19 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	141
Tabla N°47: Indicador N°20 (cumplimiento de metas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	144
Tabla N°48: Indicador N°20 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	145
Tabla N°49: Indicador N°21 (retroalimentación del trabajo junto al equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	146
Tabla N°50: Indicador N°21 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	149
Tabla N°51: Indicador N°22 (comunicación asertiva con el equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	152
Tabla N°52: Indicador N°22 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	154
Tabla N°53: Indicador N°23 (transferencia de conocimientos actualizados), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	157
Tabla N°54: Indicador N°23 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	158
Tabla N°55: Resultados por variable e indicadores en grupos investigados ..	161
Tabla N°56: Resultados por variable trabajo en equipo.....	164
Tabla N°57: Resultados por variable distribución de funciones	166
Tabla N°58: Resultados por variable objetivos compartidos en la toma de decisiones	168
Tabla N°59: Resultados por variable acompañamiento	170
Tabla N°60: Resultados generales de la investigación en datos cuantitativos	172
Tabla N°61: Resultados generales de la investigación en datos cualitativos..	174

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Indicador N°1 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	65
Grupo de gráfico N°2: Indicador N°1 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	66
Gráfico N°3 Indicador N°2 (incentivación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	68
Grupo de gráfico N°4: Indicador N°2 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	70
Gráfico N°5 Indicador N°3 (acciones junto al equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	72
Grupo de gráfico N°6: Indicador N°3 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	74
Gráfico N°7: Indicador N°4 (retroalimentación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.....	76
Grupo de gráfico N°8: Indicador N°4 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	78
Gráfico N°9: Indicador N°5 (promoción del espíritu de superación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	80
Grupo de gráfico N°10: Indicador N°5 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	82
Gráfico N°11: Indicador N°6 (retos de la práctica), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	85
Grupo de gráfico N°12: Indicador N°6 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	87

Gráfico N°13: Indicador N°7 (asignación de responsabilidades), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	90
Grupo de gráfico N°14: Indicador N°7 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	92
Gráfico N°15: Indicador N°8 (promoción del talento), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	94
Tabla N°24: Indicador N°8 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.	95
Grupo de gráfico N°16: Indicador N°8 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	96
Gráfico N°17: Indicador N°9 (promoción del talento y especialización), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	98
Grupo de gráfico N°18: Indicador N°9 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	100
Gráfico N°19: Indicador N°10 (creación de políticas que favorecen el desarrollo de talentos), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	102
Grupo de gráfico N°20: Indicador N°10 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	104
Gráfico N°21: Indicador N°11 (autonomía), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	106
Grupo de gráfico N°22: Indicador N°11 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	108
Gráfico N°23: Indicador N°12 (oportunidad para ejercer liderazgo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	110
Grupo de gráfico N°24: Indicador N°12 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	112
Gráfico N°25: Indicador N°13 (liderazgo para nuevas iniciativas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	114

Grupo de gráfico N°26: Indicador N°13 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	116
Gráfico N°27: Indicador N°14 (consenso de ideas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	118
Grupo de gráfico N°28: Indicador N°14 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	121
Gráfico N°29: Indicador N°15 (permiso para tomar decisiones), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	123
Grupo de gráfico N°30: Indicador N°15 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes..	125
Gráfico N°31: Indicador N°16 (incentivo del trabajo para una visión compartida), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	126
Grupo de gráfico N°32: Indicador N°16 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	129
Gráfico N°33: Indicador N°17 (consideración de la opinión para la toma de decisiones), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	131
Grupo de gráfico N°34: Indicador N°17 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	133
Gráfico N°35: Indicador N°18 (apoyo a los integrantes), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	136
Grupo de gráfico N°36: Indicador N°18 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	137
Gráfico N°37: Indicador N°19 (orientación a los cambios), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	139
Grupo de gráfico N°38: Indicador N°19 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	141
Gráfico N°39: Indicador N°20 (cumplimiento de metas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	143

Grupo de gráfico N°40: Indicador N°20 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	145
Gráfico N°41: Indicador N°21 (retroalimentación del trabajo junto al equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	148
Grupo de gráfico N°42: Indicador N°21 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	149
Gráfico N°43: Indicador N°22 (comunicación asertiva con el equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	152
Grupo de gráfico N°44: Indicador N°22 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	153
Gráfico N°45: Indicador N°23 (transferencia de conocimientos actualizados), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	156
Grupo de gráfico N°46: Indicador N°23 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.	158
Gráfico N°47: Resultados por variable trabajo en equipo	163
Gráfico N°48: Resultados por variable distribución de funciones	165
Gráfico N°49: Resultados por variable objetivos compartidos en la toma de decisiones	166
Gráfico N°50: Resultados por variable acompañamiento	168
Gráfico N°51: Resultados generales de la investigación	171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Interpretación del Liderazgo Distribuido	46
Figura n° 2: Diagrama de flujo “Análisis de datos”	58

INTRODUCCIÓN

Al interior de las instituciones educativas sus miembros están en constante interacción con la finalidad de lograr que los estudiantes adquieran aprendizajes significativos, como lo define Avilés el 2011:

El aprendizaje significativo, básicamente está referido a utilizar los conocimientos previos del alumno para construir un nuevo aprendizaje. El personal docente se convierte sólo en el mediador entre los conocimientos y los alumnos, ya no es él el que simplemente los imparte, sino que los alumnos participan activamente de lo que aprenden, pero para lograr la participación del estudiantado se deben crear estrategias que les permitan una excelente disposición y motivación para aprender (p.140)

Bajo este objetivo los profesionales de la educación conforman un equipo que lleva a cabo acciones, individuales y colectivas, que persiguen este ideal. No obstante, al interior de esta organización existen roles que deben cumplirse para lograr aquello que se espera, uno de esos es el liderazgo, por un “liderazgo centrado en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente se reconoce ampliamente como un componente esencial del liderazgo eficaz” (Pont et al., 2008, p. 44). Junto con lo anterior el liderazgo se enfoca en la capacidad de movilizar a otros para el logro de un ideal o meta. Tradicionalmente este rol siempre ha estado a cargo de los miembros del equipo directivo del establecimiento educacional, siendo prioritariamente el director, jefe de unidad técnica pedagógica o inspector general quienes asumen la tarea de guiar al resto de sus colegas en este proceso. Sin embargo, ellos no son los únicos al interior de una organización que pueden tomar este rol. La OCDE indica en su informe que:

Los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por

lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela (Pont et al., 2008, p. 34).

El liderazgo distribuido consiste en que al interior de una organización sus miembros puedan ir asumiendo el liderazgo de distintas actividades sin ser predominante su posición jerárquica al interior de esta, poniendo énfasis en ser una “una conducta centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, una dirección visionaria, que asuma riesgos, directamente implicado en las decisiones pedagógicas, y bien formada en procesos de cambio.” (García, 2010, p.33)

En las organizaciones educativas chilenas es común vivenciar que el liderazgo está centrado en la jerarquía, más que en la idoneidad de la persona para liderar determinada situación. Pero a la vez son tan escasas las investigaciones asociadas a esta situación que se es difícil de comprender o abordar por parte de los miembros de la comunidad educativa. Es por ello que nace la necesidad de identificar qué ocurre con estas instancias colectivas donde el liderazgo se entrega siempre a los mismos actores. Si bien, se plantea en el Marco para la Buena Enseñanza el 2015:

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. (p. 22)

No obstante este ideal está lejano a la realidad ¿Será entonces que las instituciones no brindan las oportunidades para que otros miembros ejerzan el liderazgo?, o quizás, los docentes de esas instituciones no aprovechan las

oportunidades que se les brindan para liderar actividades dentro de la organización.

Es por lo anteriormente planteado que en este trabajo se busca dilucidar cuál es la realidad detrás de este fenómeno.

La investigación se llevó a cabo al interior de la V región de Valparaíso, en específico en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera, con el fin de identificar cuáles son las percepciones que poseen los docentes de ese establecimiento en específico sobre el liderazgo distribuido en la institución.

Para lograrlo se procedió a plantear el problema a investigar y justificar su relevancia, para luego proceder a identificar el estado del arte respecto al liderazgo distribuido y sus elementos. Más tarde se generó el marco metodológico que respondió a la necesidad de recolectar la información mediante instrumentos, que en este caso serán la entrevista y la pauta de observación, que luego fue analizada mediante procesos previamente descritos de transcripción de entrevistas, selección de fragmentos relevantes y categorización de la información recolectada.

Siguiendo esta lógica se procedió con las conclusiones de este trabajo y las proyecciones que abrió paso a nuevos tópicos o campos de investigación, finalizando entonces con los anexos asociados a la investigación y a la bibliografía consultada para su desarrollo.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1. 1. Antecedentes del problema.

Los recientes cambios sociales y culturales ocurridos en nuestro país han puesto de manifiesto que es urgente realizar cambios profundos en la estructura social. En la línea de estas demandas la educación cumple un rol fundamental, toda vez que ella debe garantizar el acceso a una educación de calidad a todas y todas las personas, en especial a aquellas en etapa formativa (ley, 20.370, 2009). En este sentido la escuela y todo su aparataje organizacional deben ponerse al servicio de esta exigencia. A este respecto las recientes investigaciones en el área educativa sitúan al liderazgo como el segundo factor que mayor impacto tiene en el logro de aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, 2008; Bellei et al, 2014).

De manera general se puede entender por liderazgo la capacidad de influir en un grupo de personas. Sobre este concepto uno de los referentes en esta materia lo define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr metas compartidas” (Leithwood et al, 2006, p.20). A partir de esta definición y las demandas mencionadas anteriormente surge la necesidad de que los liderazgos educativos evolucionen desde un liderazgo transformacional a un liderazgo distribuido (Murillo,2006). En esta línea Bolívar (2011) plantea que “las escuelas exigen el liderazgo a todos los niveles, no limitado a quienes ocupan una posición formal. Los líderes formales han de favorecer el liderazgo múltiple del profesorado, creando condiciones y oportunidades para el desarrollo profesional y organizacional” (p. 253). Esta nueva forma de liderazgo, se le ha denominado Liderazgo distribuido, toda vez que las facultades de poder y decisión son distribuidas a los miembros de la comunidad educativa.

El concepto de liderazgo distribuido surge a fines de los 90 (Gronn, 2000), y emerge como una manera de establecer un balance entre las posturas que consideraban el liderazgo como parte de la agencia del líder (Bass, 1985, citado por Ahumada et al, 2017). Varios autores han descrito las características y ventajas del liderazgo distribuido. Para profundizar y precisar el concepto

plantearemos, desde la visión de diversos referentes teóricos, las características centrales que tiene este tipo de liderazgo. En primer lugar, debe ser entendido como una actividad colectiva que funciona gracias a la red de interacciones que se originan dentro de la organización educativa, ya que “a interacción de los líderes con el contexto educativo y sociocultural en el que se insertan, y que se distribuye tanto entre líderes formales como informales” (Ahumada et al, 2018, p.4)

En segundo lugar, he aquí el rasgo caracterizador, es un proceso de transferencia de poder, es decir, el líder distribuye, comparte la responsabilidad de dirección dentro de los miembros de la comunidad educativa, promoviendo con ello una visión compartida de la metas y objetivos (Garcia 2008, Balduzzi, 2015; Amador, 2017; López & Gallegos, 2017). Otro rasgo fundamental de este liderazgo es su carácter democrático y profesionalizante, toda vez busca involucrar a todos los miembros de la comunidad, promoviendo en ellos la participación en la toma de decisiones, el fortalecimiento de sus capacidades y destrezas en la ejecución de las nuevas tareas (Murillo, 2006)

La investigación educativa en el contexto chileno, ha visualizado en el liderazgo distribuido una oportunidad para abordar los desafíos educativos en contextos difíciles. En esta línea Maureira y Garay (2019) plantean que

“el liderazgo distribuido ha sido caracterizado como un esfuerzo de coordinación de direcciones (...) que ayuda a mejorar los resultados escolares, denominada como distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo, permite contrastar dónde estamos ahora y dónde nos gustaría estar, con el fin de generar una visión general y pormenorizada sobre tal brecha.”

En la misma línea Murillo (2006) plantea que

“La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes” (p.16).

En el contexto de la creciente relevancia del liderazgo escolar para la mejora de los aprendizajes y los esfuerzos de la investigación educativa por comprender cuáles son las prácticas concretas que caracterizan a un liderazgo escolar efectivo (Mineduc, 2015) surge este estudio que busca comprender el fenómeno del liderazgo escolar y la percepción de los docentes respecto de las experiencias de liderazgo distribuido en la realidad educativa chilena.

Para ello y en función de los planteamientos teóricos mencionados anteriormente, entenderemos por liderazgo distribuido a aquel proceso de participación e interacción colectiva que busca la construcción de metas y objetivos compartidos, los cuales se concretan mediante la distribución de responsabilidad, decisión y dirección, con base en las capacidades de sus integrantes y la naturaleza de la tarea. Esta acción democrática permite el desarrollo profesional de todos los miembros de la organización a través de la experiencia en la toma de decisiones (Montero & Villalón, 2022)

A partir de estos antecedentes, sobre el liderazgo distribuido y su presencia en las comunidades escolares, surge la interrogante: ¿Qué percepción tienen los docentes sobre la operacionalización del liderazgo distribuido? Esta pregunta tiene como supuesto de respuesta que los docentes percibirán que en el liceo técnico profesional las instancias de liderazgo distribuido y participación son escasas, situación que coarta la preparación de líderes que asuman la dirección del proyecto escolar. (Maureira, 2016)

Esta percepción tiene relación con las oportunidades que han presenciado o vivido los docentes al interior de su establecimiento respecto a este liderazgo distribuido, es por ello que nace la pregunta: ¿Cuáles son los procesos generados por el equipo directivo para la construcción de metas y objetivos? Con

base a los antecedentes el supuesto para esta pregunta es que los docentes mencionarán que los líderes escolares participan en la definición de las metas institucionales (Spillane, et al, 2001).

Otra arista en este campo de investigación tiene relación con la valoración que poseen los docentes respecto al liderazgo distribuido, por lo cual surge la siguiente incógnita: ¿Cuáles son los mecanismos que implementa el equipo directivo para el desarrollo de las capacidades profesionales docentes? El supuesto esperado es que los docentes percibirán que el equipo directivo no genera los mecanismos suficientes para el desarrollo de las capacidades profesionales, “las escuelas exigen el liderazgo a todos los niveles, no limitado a quienes ocupan una posición formal” (Bolívar, 2011 p. 253).

De acuerdo a los criterios de evaluación postulados por Hernández, et al (2014) podemos señalar que este estudio es conveniente, toda vez que, investigar sobre el liderazgo distribuido en las organizaciones educativas aportará información útil a los equipos directivos y a los propios docentes respecto del tipo de liderazgo implementado en la comunidad educativa. En este sentido podrán evaluar el modelo de liderazgo y con ello mantener, mejorar o cambiar el sistema de dirección y participación instalado. En la misma línea este estudio permitirá a los docentes acceder a una valoración sobre las experiencias de participación en las cuales han sido considerados.

1. 2. Interrogantes del estudio

Para que este proceso tenga relevancia operativa para la mejora, con base en la información recolectada es que nace la pregunta de investigación

¿Cuáles son las **prácticas de liderazgo distribuido** que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera, según la percepción de los docentes y directivos?

A su vez, nacen subpreguntas de investigación:

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con **el trabajo en equipo?**

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con **la distribución de funciones?**

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas **con los objetivos compartidos en la toma de decisiones?**

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con **el acompañamiento?**

¿Cómo mejorar las **prácticas de liderazgo distribuido** que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera, según las percepciones analizadas?

1. 3. Objetivos del estudio.

En virtud de los planteamientos expuestos, los objetivos de la investigación son:

1. 3. 1. Objetivo general.

Analizar las **prácticas de liderazgo distribuido** que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera, según la percepción de los docentes y directivos.

1. 3. 2. Objetivos específicos.

1. Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con el **trabajo en equipo.**

2. Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con la **distribución de funciones.**

3. Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con **los objetivos compartidos en la toma de decisiones**.

4. Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con **el acompañamiento**.

5. Elaborar una propuesta de mejora para favorecer las **prácticas de liderazgo distribuido** que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera.

En la tabla siguiente se sintetizan los objetivos, las preguntas y los supuestos de la investigación.

Tabla N°1: Objetivos, preguntas y supuestos de la Investigación.

OBJETIVO	PREGUNTA	SUPUESTO
Analizar las prácticas de liderazgo distribuido que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera, según la percepción de los docentes y directivos	¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera, según la percepción de los docentes y directivos?	Los docentes percibirán que en el colegio las instancias de liderazgo distribuido y participación son escasas, situación que corta <u>la preparación de líderes que asuman la dirección del proyecto escolar.</u> (Maureira, 2016)
Describir las prácticas de liderazgo distribuido	¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido	Los docentes percibirán que los directivos favorecen el trabajo en equipo, ya que <u>“el aprendizaje se da cuando las personas que integran una</u>

relacionadas con el trabajo en equipo.	relacionadas con el trabajo en equipo?	<u>comunidad tienen un interés común, se apoyan, comparten creencias, ideas y valores a lo largo de un período de tiempo” (Portalanza,2013)</u>
Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con la distribución de funciones.	¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con la distribución de funciones?	Existirá una diferencia entre la percepción de los docentes y los directivos. Lo anterior se basa en los resultados de la investigación realizada por donde queda en evidencia que <u>“los docentes perciben que actualmente en sus establecimientos la distribución del liderazgo es menor que la percepción que tienen los directivos” (Ahumada, et al, 2017)</u>
Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con los objetivos compartidos en la toma de decisiones.	¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con los objetivos compartidos en la toma de decisiones?	La percepción de los docentes debiera ser positiva, ya que todo equipo docente debiera aspirar a un <u>“equipo de investigación acción compuesto por miembros del propio establecimiento, el cual debe ser capaz de movilizar conocimientos, habilidades y actitudes que faciliten un proceso de toma de decisiones de manera participativa” (Ahumada, et al, 2019)</u>

Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con el acompañamiento.	¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con el acompañamiento	Los docentes percibirán que el equipo directivo genera un acompañamiento, que como el que se estipula (Vaccarini, 2018): <u>“Para que el liderazgo distribuido se construya y re-construya diariamente, es imprescindible que tanto el Directivo como los líderes que lo acompañan, tengan mentes abiertas para comprender las demandas actuales que hace la sociedad a la escuela, desarrollen habilidades para coordinar, liderar, generar alianzas internas y externas a la institución” (p.33)</u>

Elaborar una propuesta de mejora para favorecer las prácticas de liderazgo distribuido que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera.	¿Cómo mejorar las prácticas de liderazgo distribuido que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera, según las percepciones analizadas?	Los docentes deberán ser guiados por el equipo directivo, en especial por el director para desarrollar habilidades y actitudes que les permitan desarrollar el liderazgo. Lo planteado se basa en (Bolívar-Botía, 2010) : <u>“El director, en este sentido, tiene que ejercer un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, crear culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras” (p.102)</u>

Fuente (Elaboración propia)

1. 4. Justificación del estudio

Este trabajo de investigación tiene relevancia ya que busca que la institución educativa en la cual se desarrollará tenga una visión de cómo son percibidas los patrones de liderazgo distribuidos presentes en la institución. Esto para poder analizar los antecedentes necesarios para analizar, reestructurar y/o implementar en acciones que permitan una mejor distribución del liderazgo para potenciar a su institución educativa. Lo mencionado también se encuentra en la línea de entregar antecedentes a la corporación educacional a la cual pertenece el Liceo.

Lo mencionado también aportará a evidenciar sobre cómo se implementa y percibe la distribución del liderazgo por parte de los miembros de la organización, dando entonces antecedentes que permitan ratificar o mejorar lo planteado por los diversos autores respecto, lo cual ayudará a mejorar la implementación y sondeo del liderazgo distribuido siendo más eficiente y eficaz en las organizaciones, con lo cual se estará apuntando a una mejora que no solo impactará a nivel laboral, sino que también a una mejora en el ámbito personal de los miembros aplicando este aprendizaje en su vida cotidiana, modificando entonces la dinámica que poseemos como sociedad individualista y jerárquica, transformándola en una visión más transversal y con oportunidades de liderar para todos y todas.

1. 5. Viabilidad del estudio

Para poder llevar a cabo esta investigación el proceso será gestionado por la misma investigadora quien asistirá al establecimiento educacional para implementar los diversos instrumentos los cuales, para efectos prácticos se realizarán, en una parte, por medio de plataforma digitales y de forma presencial en el caso de las entrevistas. El liceo se encuentra ubicado en una zona poco transitada de la comuna de La Calera, no obstante, la municipalidad cuenta con un microbús que tiene una frecuencia de 4 veces por día que llega al establecimiento.

Para poder realizar esta investigación en la institución se procedió a solicitar una reunión con la directora para plantear este proceso, a lo cual ella responde que sería una gran oportunidad para el Liceo. La disponibilidad de tiempos que se posee para realizar la investigación es durante el mes de octubre del 2022, ya que posterior a ello empieza el cierre de año, licenciatura de los 4° Medios de institución e implementación de pruebas corporativas que generarán una demanda de tiempo para los profesionales, siendo esta investigación poco favorecedora para estos procesos.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2. 1. La realidad de los liceos técnicos profesionales en el Sistema Educacional Chileno

La constante transformación de la realidad ha obligado a las naciones y sociedades a buscar la forma de responder a estos nuevos desafíos. La Educación Media Técnico Profesional, o también llamada EMTP por el Ministerio de Educación en su Decreto 452/2013 donde se indica que “La formación diferenciada Técnico-Profesional de la Educación Media corresponde a los dos últimos dos años del nivel y constituye un ámbito de preparación inicial para una vida de trabajo y, más allá, un ámbito de formación integral para la vida adulta.”. Lo anteriormente descrito nace con el fin de dar las herramientas necesarias a los estudiantes para capacitarse y ser reconocidos en las distintas áreas productivas, siendo esta una alternativa a los jóvenes para incorporarse rápidamente al mundo laboral y a la sociedad para tener personas certificadas con un mejor capital de conocimientos para realizar trabajos especializados de alta demanda.

En enero del 2022, el Centro de estudios, en su apunte 18, del MINEDUC el cual “tiene como objetivo entregar información estadística oficial de datos en educación para el año 2021” (MINEDUC, 2022, p.1) dio a conocer que entre los 1.014 establecimientos en Chile que imparte educación TP, concentran el 2021 un total de 251.101 estudiantes, esto tomando en cuenta que “solo se consideran aquellos estudiantes que se encontraban matriculados en establecimientos MINEDUC en funcionamiento al 30 de abril” (MINEDUC, 2022, P.2)

Además de brindar oportunidades de empleabilidad inmediata luego del egreso de los liceos, la EMTP, según lo señalado en sus Bases Curriculares Formación Diferenciada Técnico-Profesional “considera también la continuidad de estudios técnicos como un destino posible y deseable de los egresados” (MINEDUC, 2013), siendo esta anterior característica un potenciador para el ingreso a la educación superior.

Los profesionales que componen estas instituciones, que persiguen la formación de profesionales de nivel medio y el desarrollo de la persona para ser un aporte a la sociedad, son distintos al de una institución que no imparte Educación TP. Los establecimientos TP tienen un plantel docente de formación general, compuesto por docentes de las distintas disciplinas del conocimiento y un plantel de profesionales dedicados a la formación del área profesional, docentes de especialidad, que pueden o no poseer estudios pedagógicos, pero que en su mayoría son ingenieros o técnicos de nivel superior. Junto con ellos nos encontramos con un equipo directivo que puede estar compuesto por profesionales de la educación, ingenieros y/o técnicos, lo mismo ocurre en los mandos medios. Esta diversidad de profesionales hace que las dinámicas al interior de estas instituciones educacionales sean diferentes a la de un Liceo tradicional.

La interacción y percepción de las instancias de aprendizaje y formación en una organización compuesta por profesionales con una base de formación diferente hace que exista una mayor brecha entre los puntos de vista y recepción de ciertas directrices.

2. 2. El Liderazgo y su evolución en los escenarios educativos

La investigación educativa ha puesto de manifiesto que el liderazgo escolar es uno de los factores que más puede influir en el logro de los objetivos formativos de los estudiantes, en concreto se ha situado como el segundo elemento que más contribuye al aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008). En esta misma línea Leithwood (2009), uno de los autores más reconocidos en esta materia señala que los liderazgos educativos deben focalizar su acción en el empoderamiento e inclusión de los docentes, como principales agentes de la mejora educativa. En este sentido comprende a esta tarea como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas” (p. 20). Desde la contribución de Bolívar (2010) y agregando

al liderazgo el concepto de educativo o pedagógico, podemos definirlo como aquel que influye en otros para dirigir los esfuerzos a la mejora del aprendizaje de los estudiantes (citado por Campos et al. 2014)

Por otra parte, Harris (2014) resalta que la distribución del liderazgo va más allá de una delegación de tareas y responsabilidades e implica la construcción de relaciones de confianza. El desafío estaría en crear condiciones para poder trabajar de forma colectiva e independiente de manera de lograr mejores resultados. (citado por Ahumada et al, 2017, p. 6). Esto quiere decir que, para materializar un liderazgo educativo que impacte positivamente en el logro de los objetivos de aprendizaje debe incluir a los docentes en la construcción de las metas comunes que propicien el desarrollo de las capacidades profesionales.

Si bien, los autores anteriormente citados poseen claridad sobre este concepto Muñoz (2005) especifica que pueden existir algunas confusiones:

La ambigüedad del término liderazgo permite incluir aquí, en una cierta confusión, a quienes lo entienden de un modo no autocrático sino colaborativo o participativo. [...] y a quienes cada vez con más fuerza en los últimos años, propugnan, bajo el paraguas de la calidad total, modelos de dirección [...] más o menos cercanos al del liderazgo gerencial del “manager” (p.76).

En base a los postulados anteriores y la articulación de la investigación educativa Robinson et al. (2009) plantea una clasificación por dimensiones del liderazgo, haciendo énfasis en la distribución de la tarea a través de cinco prácticas: i) Establecer metas y expectativas; ii) Asignación estratégica de recursos; iii) Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo; iv) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes; v) garantizar un ambiente ordenado y de apoyo.

El liderazgo distribuido es un enfoque de liderazgo en el que la responsabilidad y el poder se comparten entre los miembros de un grupo o equipo, lo cual “minimiza

intencionalmente, o elimina, diferencias de poder e influencia entre quienes ocupan cargos de autoridad formal y los otros actores del escenario educativo” (Queupil, Montecinos, 2020). Esto significa que los miembros del equipo no dependen de una sola persona para tomar decisiones, sino que se les permite tomar decisiones por su cuenta. Esto se logra dando a los miembros del equipo el control de la toma de decisiones y la responsabilidad de las acciones tomadas. Esto también permite a los miembros del equipo desarrollar habilidades de liderazgo, lo que les ayuda a ser mejores líderes en el futuro. El liderazgo distribuido también promueve una mayor colaboración entre los miembros del equipo, lo que aumenta la productividad y la satisfacción de los empleados. En síntesis, el liderazgo distribuido es una forma de liderazgo que fomenta una mayor participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones y la responsabilidad de las acciones tomadas.

El liderazgo distribuido se está convirtiendo en una tendencia en el mundo empresarial y organizacional, ya que “Distribuir el liderazgo en los establecimientos educativos implica valorar la experticia que aportan distintos docentes para el logro de las metas institucionales” (Queupil, Montecinos, 2020). Esta forma de liderazgo se basa en la idea de que los líderes no solo están en la parte superior de la jerarquía organizacional, sino que también se extiende a todos los niveles, lo cual se alinea con el planteamiento que indica que “La apropiación y empoderamiento, en este caso vienen dados por la confianza que el Director(a) tienen en aquellas personas que han respondido en tareas previas” (Ahumada, et al, 2011). Esto significa que todos los miembros de la organización tienen la oportunidad de ejercer liderazgo, ya sea de manera directa o indirecta. Esto ofrece numerosos beneficios a la organización.

En primer lugar, el liderazgo distribuido permite a la organización aprovechar al máximo el talento y la experiencia de todos sus miembros, lo que ayuda a mejorar la toma de decisiones. Los líderes distribuidos pueden contribuir con su conocimiento y experiencia a la hora de tomar decisiones importantes, lo que

permite tomar decisiones más informadas. Además, Ahumada et al (2011) señalan que:

“La confianza y el sentido colectivo otorgado a la tarea, aparecen como claves para que aparezca un liderazgo distribuido. En aquellos establecimientos en donde existe buena voluntad para compartir y escuchar libremente las ideas y un alto grado de identificación con el equipo y el establecimiento, será más fácil que las responsabilidades y desafíos sean compartidos.” (p.271)

En segundo lugar, el liderazgo distribuido mejora la motivación de los miembros de la organización, ya que les da la oportunidad de contribuir de manera significativa a la toma de decisiones. Esto puede ayudar a mejorar la satisfacción de los empleados y la lealtad a la organización, lo que puede conducir a un mejor desempeño y productividad. Sin embargo, existe un gran factor determinante en esta distribución de responsabilidades y oportunidades de liderar, debido a que, como hace referencia Cabrera et al. (2019):

“el hecho de que se dividan las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo distribuido, más bien refiere a una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado hacia la mejora de factores que afectan a los resultados de los aprendizajes escolares.” (p.144)

En última instancia, el liderazgo distribuido puede ayudar a mejorar la flexibilidad y agilidad de la organización. La toma de decisiones basada en el conocimiento y la experiencia de todos los miembros de la organización, en lugar de un solo líder, significa que la organización se vuelve más rápida y flexible para adaptarse a los cambios. Esto puede ayudar a la organización a mantenerse competitiva en un entorno cambiante.

2. 3. El Liderazgo distribuido en las organizaciones educativas

El liderazgo distribuido en las escuelas ofrece numerosas ventajas que pueden mejorar el aprendizaje de los estudiantes y el rendimiento de la escuela como un todo. Estas ventajas incluyen una mayor inclusión y participación de sus integrantes, un aumento en la responsabilidad y la autonomía, una mejor comunicación entre los miembros de la comunidad escolar y una mayor colaboración entre los estudiantes.

El liderazgo distribuido en la educación se refiere a la idea de que el liderazgo se comparte entre los miembros del equipo educativo. Esto significa que los líderes comparten la responsabilidad de dirigir la escuela, el distrito o el sistema educativo. Esto significa que los líderes comparten la responsabilidad de tomar decisiones y trabajar juntos para alcanzar los objetivos educativos. El liderazgo distribuido también se refiere a una cultura de colaboración en la que todos los miembros del equipo educativo trabajan juntos para lograr los objetivos

Al involucrar a los actores en el proceso de toma de decisiones, el liderazgo distribuido les ofrece a los docentes, directivos y miembros de la comunidad educativa la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo, como la habilidad de trabajar en equipo, asumir la responsabilidad y tomar decisiones. Esto ayuda a los integrantes a desarrollar habilidades importantes para su éxito futuro. Lo anterior se sintetiza en el siguiente extracto de del Campo Ponz (2021):

“En numerosos indicadores inclusivos de las prácticas educativas encontramos rasgos directamente relacionados con el liderazgo distribuido: considerar a todos, fomentar la participación y el aprendizaje mutuo, implicación de diferentes agentes, evaluación para la mejora y análisis del contexto. Los principios y procesos relacionados con el liderazgo distribuido a nivel de comunidad y de organización interna se ven

proyectados también en los principios pedagógicos y gestión del aula” (p. 28)

Finalmente, el liderazgo distribuido contribuye a mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad escolar. Esto permite a los estudiantes, profesores, directivos y padres trabajar juntos para lograr los mejores resultados. Esto promover un mejor entendimiento entre los miembros de la comunidad y una mayor colaboración entre estudiantes.

En la misma senda, en la actualización del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, desarrollada por Uribe y Vanni (2015), se señala que el liderazgo “no se trata de un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos” (Mineduc, 2015, p. 10). Esto significa que el rol directivo debe estar en pos del desarrollo de esas capacidades profesionales.

A partir de los planteamientos anteriores surge que como dimensiones del liderazgo distribuido se encuentra la tarea de la construcción de metas y objetivos comunes, actividad que permite orientar colectivamente el plan educativo a seguir para el logro de los objetivos de aprendizaje. Por otro lado, el liderazgo distribuido debe focalizar su acción hacia el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes, esta situación permitirá a los docentes ser líderes para el aprendizaje.

Lo expuesto destaca la importancia que poseen los directores de los establecimientos educacionales y el equipo directivo que conforman determinaran la efectividad de estas prácticas en sus realidades educativas, ya que Queupil, Montecinos (2020) indican que:

“los directivos escolares comprenden a cabalidad cómo los líderes medios contribuyen a la mejora escolar y cómo ellos los pueden apoyar para ejercer procesos de influencia con sus pares. Las condiciones que

genera el director o directora de una escuela secundaria para propiciar el liderazgo docente es otro aspecto que emerge como estudio futuro para comprender las variaciones observadas en las redes sociales descritas en la presente investigación.” (p.110)

2. 4. Liderazgo Distribuido en la política y normativa vigente

El liderazgo educativo en la actualidad no debe entenderse como un fenómeno individual, por el contrario, debe ser, en esencia, una actividad colectiva, toda vez que se enmarca en relaciones y organizaciones sociales que buscan lograr un fin a nivel colectivo. En este sentido, el equipo directivo de los establecimientos educacionales, debe fomentar la participación de los diferentes estamentos en la toma de decisiones mediante la reflexión y el diálogo, promoviendo la colaboración, en vez de la competencia, como la mejor forma de lograr las metas y objetivos del establecimiento, y promoviendo relaciones democráticas y horizontales. (MINEDUC, 2019).

Esta construcción de metas y objetivos comunes debe realizarse, según los planteamientos del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) mediante un proceso de planificación colectivo en donde participen los distintos miembros de la comunidad educativa, de manera que se reflejen las necesidades y los intereses de todos los actores (p. 21). En la misma línea los directivos deben involucrar a los diversos actores a través de la difusión, retroalimentación y estado de avances del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, permitiendo de esta manera, el involucramiento en los desafíos que movilizan a la comunidad educativa. (MINEDUC, 2015, p. 21)

2. 1. 5. Elementos de un Liderazgo distribuido

Como se presenta con anterioridad “El liderazgo distribuido quiere decir que la realización de las tareas propias del liderazgo se extiende a muchas más

personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo que realizan sus actividades profesionales ordinarias” (Longo, 2008, p. 86). En el mismo texto Longo manifiesta que el liderazgo distribuido genera “que las organizaciones y grupos sociales tienden a convertirse en constelaciones de liderazgos múltiples, cuya vitalidad está, en buena medida, vinculada a decisiones descentralizadas de ejercicio y aceptación de liderazgos de diverso tipo.” (p. 86)

Para que el liderazgo distribuido emerja y se asiente en la organización se deben cumplir una serie de condiciones para su eficiencia y eficacia. El objetivo del liderazgo distribuido se puede sintetizar como:

“una función de la organización, orientada a distribuir poder e influencia para la convergencia en propósitos académicos compartidos. Tal distribución estaría fundamentada en estimular la interacción social para traspasar poder a otros, generando condiciones y acciones a terceros, más que ejercer poder desde una perspectiva unipersonal y jerárquica.”
(Maureira et al., 2014, p. 143)

Continuando con esta finalidad se puede complementar se evidencia cuando se indica Ahumada et al el 2019:

La distribución del liderazgo, como se puede apreciar en la revisión de la investigación educativa, no es responsabilidad del director o su equipo directivo, sino de todos los miembros de la comunidad escolar. Como resultado de ello, en aquellas escuelas y liceos donde se promueve la participación en equipos de liderazgo es más fácil emprender nuevos proyectos y desafíos. (p.215)

La misma exigencia anterior fue incorporada en el reciente documento para los liceos Técnico Profesionales denominado Estándares Indicativos de Desempeño para los Liceos que imparten Formación Técnico Profesional (MINEDUC, 2021). En él se plantea explícitamente que “El director comunica y moviliza a la comunidad educativa a comprometerse con las definiciones del Proyecto

Educativo Institucional, las prioridades y las metas educativas del establecimiento”. Esto evidencia la relevancia que tiene el involucramiento de la comunidad en la construcción y materialización de los objetivos que guían la labor educativa de la institución.

Otro eje de acción del liderazgo distribuido tiene que ver con el desarrollo de las capacidades profesionales del personal educativo. Para cumplir con el área de desarrollo los equipos directivos deben trabajar permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades del personal (MINEDUC, 2015, p. 21). Para cristalizar esta exigencia descrita en el Marco para la Buena Dirección (MINEDUC, 2015) el director, en conjunto con su equipo directivo “Identifican las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional para abordarlas, motivando su aprendizaje y formación continua” (p. 21). En la misma línea este documento señala que demuestran confianza en las capacidades de sus profesores y es por ello que asignan responsabilidades con el objetivo de promover el surgimiento de liderazgos al interior de los grupos de trabajo y la comunidad educativa en general.

Por su parte los estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2021) señalan que “El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento en función de las prioridades establecidas. Genera espacios para las iniciativas de los docentes. - Identifica y potencia talentos en el equipo” (p.41). La afirmación final de la cita, evidencia nuevamente, la relevancia que tiene el desarrollo de las competencias profesionales es un eje fundamental del liderazgo distribuido.

Figura N° 1: Interpretación del Liderazgo Distribuido



Fuente: Elaboración propia.

La figura 1 corresponde a la relación que existe entre cada uno de los elementos anteriormente descritos, entendiendo entonces que el liderazgo distribuido se constituye como un proceso colectivo de interacción democrática, en donde sus participantes se involucran en la construcción de metas y objetivos comunes, en la toma de decisiones, además comparten la responsabilidad en las tareas asignadas generando así el desarrollo de capacidades profesionales de sus miembros.

A modo de conclusión de este apartado tenemos que las dos características centrales del liderazgo distribuido y ejes de este estudio se encuentran contenidas en la Ley General de Educación (2009) cuando plantea que “Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas (p. 5)”.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. 1. Paradigma y Enfoque de Investigación

La presente investigación es un estudio cuantitativo, ya que su finalidad es describir prácticas vinculadas al liderazgo distribuido ejecutadas por el equipo directivo en un liceo técnico profesional.

Algunos autores indican que “La investigación cuantitativa, también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos” (Alan et al, 2018). Para otros “consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales” (Guerrero y Guerrero, 2014).

Pero todos concuerdan en que este tipo de investigación permite el análisis estadístico de los resultados y llegar a una respuesta. Los experimentos cuantitativos también filtran los factores externos, si se diseñan adecuadamente, para que los resultados derivados puedan considerarse reales e imparciales.

3. 2. Tipo de Estudio

El estudio de tipo descriptivo ya que “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al. 2017, p. 92). En el caso de esta investigación corresponden a las prácticas de Liderazgo Directivo percibidas por el equipo directivo y los docentes del establecimiento.

3. 3. Diseño

Esta investigación se llevó a cabo mediante un diseño no experimental transaccional que busca “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (Hernández et al. 2017, p.155)

Un método consiste en medir o ubicar un conjunto de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionando una descripción del mismo. Como en el caso de este estudio se trató de describir las prácticas de Liderazgo Distribuido en la realidad del Liceo Técnico Profesional de la comuna de La Calera.

3. 4. Variables del Estudio

La variable de Investigación en este estudio corresponde a las **Prácticas de Liderazgo Distribuido** y sus cuatro dimensiones (trabajo en equipo, distribución de funciones, objetivos comunes y toma de decisiones junto con acompañamiento), las cuales corresponden al siguiente desglose:

Tabla N°2: Indicadores de variables de estudio

Variable Investigación	Dimensiones de la variable	Delimitación Conceptual	Delimitación Operacional	Indicadores
Prácticas que configuran un Liderazgo Distribuido	Trabajo en Equipo	“Convocar a la actividad colaborativa productiva cultivando mutuos entre	Se entenderá como trabajo en equipo a aquellas acciones que, mediante la	Corresponden a los ítems del cuestionario (ítems 1 al 5)

		aquellos involucrados en la colaboración, siendo confiables los líderes mismos; determinar de manera compartida los procesos y resultados de los grupos; promover entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos y proveer los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo” (Uribe, 2016, p.306)	colaboración, propicien el logro de objetivos y metas movilizando las habilidades de cada uno de sus miembros, involucrándos e activamente en los procesos al interior de un liceo técnico profesional de la comuna de la calera.	
	Distribución de Funciones	El liderazgo distribuido implica cambios en la	Se entenderá como distribución de funciones	Corresponden a los ítems del cuestionari

		distribución del poder, el control y la autoridad, por lo que se debe comprender desde una perspectiva micropolítica (Harris,2014)	a las posibilidades que brinde el equipo directivo para permitir que los docentes desarrollen el liderazgo y capacitaciones para la mejora profesional. Esto en distintos momentos y situaciones al interior de un liceo técnico profesional de la comuna de la calera.	o (ítems 6 al 13)
--	--	--	---	-------------------

Variable Investigación	Dimensiones de la variable	Delimitación Conceptual	Delimitación Operacional	Indicadores
Prácticas que configuran un Liderazgo Distribuido	Objetivos compartidos en la toma de decisiones	La toma de decisiones genera un sentimiento de interdependencia, compromiso con las metas y estrategias establecidas. A la vez propicia la capacidad del sujeto de reflexionar sobre los efectos que tiene su actuar sobre la organización. (Leithwood, 2016, pág.61)	Se entenderá en este estudio como objetivos compartidos en la toma de decisiones en las instancias de participación activa que propicie el equipo directo con el fin de construir, de forma democrática el camino a recorrer para el logro de los objetivos al interior de un liceo técnico profesional de la comuna de la calera.	Corresponden a los ítems del cuestionario (ítems 14 al 17)

	Acompañamiento	Tiene como finalidad “identificar las necesidades en la práctica pedagógica de sus docentes y realizar el seguimiento a la mejora.” (Ministerio Educación Perú, 2021)	Acciones que propicia el equipo directivo para el desarrollo profesional, la mejora, la retroalimentación y el crecimiento de su plantel docente al interior de un liceo técnico profesional de la comuna de la calera.	Corresponden a los ítems del cuestionario (ítems 18 al 23)
--	----------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

3. 5. Contexto de la investigación: delimitación geográfica y temporal.

La investigación se realizó en un liceo técnico profesional de la comuna de La Calera, cercano al centro económico de la ciudad. La investigación se llevó a cabo durante 6 semanas entre los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2022.

3. 6. Población o Universo.

Serán el equipo directivo, docentes de aula divididos en el plan de formación general y plan de formación técnico Profesional del Liceo, específicamente aquellos profesionales que pertenecen al establecimiento hasta octubre del año 2022, para consultar sobre las percepciones que poseen respecto a las prácticas de liderazgo distribuido implementadas por el equipo directivo.

3. 7. Unidad de análisis.

La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición. La unidad muestral (en este tipo de muestra) se refiere al racimo por medio del cual se logra el acceso a la unidad de análisis. (Hernández et al. 2014, p. 183). Por lo cual se buscará qué, a través del instrumento, los docentes y equipo directivo indiquen su opinión respecto a las prácticas de liderazgo distribuido

4. 8. Muestra y sus Características

Para la implementación del instrumento de recolección a nivel cuantitativo será aplicado a todos los docentes y equipo directivo de los grupos mencionados. El personal del establecimiento se divide en directivos, docentes de plan general y docentes de plan profesional.

El tipo de muestra seleccionada, es la no probabilística, debido a que “la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino la decisión de un investigador” (Hernández, 2003, pág. 327). En este sentido, la población seleccionada cumple con la característica en común de ser docentes en el Liceo Industrial en estudio

Tabla N°3: Características de la muestra

GRUPO	POBLACIÓN N (%)	MUESTRA INVITADA N (%)	MUESTRA ACEPTANTE O PRODUCTORA DE DATOS N (%)
Equipo Directivo	4 (100%)	4 (100%)	4 (100%)
Docentes plan general	19 (100%)	19 (100%)	19 (100%)
Docentes plan formación profesional	9 (100%)	9 (100%)	9 (100%)
TOTAL	32 (100%)	32 (100%)	32 (100%)

Fuente: Elaboración propia

La muestra corresponde a tres sectores con un total de 32 sujetos, de los cuales 4 son directivos, 19 docentes de plan general y 9 docentes de plan profesional. En tanto, la muestra aceptante y productora de datos es de 32 sujetos, de los cuales 4 son directivos, 19 docentes de plan general y 9 docentes de plan profesional.

3. 9. Técnicas de recolección de datos

Para la recopilación de la información se utilizó el “Cuestionario: Prácticas de Liderazgo Pedagógico Distribuido” (Ahumada, 2016), creado por Ahumada en el año 2016 que consiste en un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, respecto de una o más variables a medir, que deben estar relacionadas con el planteamiento del problema. Este cuestionario fue adaptado por Peña para su implementación el 2017, en la tesis “Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en los equipos pedagógicos de la red de jardines infantiles del servicio de salud Valparaíso - san Antonio de la comuna de Valparaíso” (Peña,2017). Este instrumento está basado en Brace (2008) quien refiere que “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser

congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, citado en Hernández, 2010, pág. 2017).

3. 10. Trabajo de campo

El trabajo de campo corresponde a las actividades que permiten obtener la información necesaria para realizar una investigación. Por lo tanto, se describen pasos específicos que brindan información que puede identificar fortalezas, debilidades o limitaciones del estudio. En el caso de investigación se presenta la siguiente distribución del trabajo de campo.

Tabla N°4: Cronograma actividades trabajo de investigación

Meses 2022/ Actividades	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Selección de instrumento								
Implementación Cuestionario								
Análisis de datos								

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el desarrollo de cada una de las actividades que han formado parte del trabajo de campo donde se comienza en septiembre con la selección del instrumento. Luego se procede en octubre y noviembre a la implementación del cuestionario seleccionado, para después, durante parte de noviembre, diciembre, enero, febrero, marzo y abril analizar los datos recopilados.

3. 10. 1. Validación de instrumentos

Para lograr la validación de instrumento, considerando que ya había sido validado por el autor Peña el 2017. Por lo cual cumple con todos los criterios.

La autora del trabajo de grado mencionado menciona que “este instrumento se validó en su contenido, por juicio de cuatro expertos respecto al diseño del instrumento, su extensión, la claridad del lenguaje utilizado y la adecuación de las dimensiones propuestas” (Peña,2017).

Con respecto a la estadística de fiabilidad, el instrumento, con sus 23 elementos alcanzó un Alpha de Cronbach de un 0.97, por lo cual se avaló en la investigación mencionada y en esta su aplicación

3. 10. 2. Aplicación de instrumentos

Para su aplicación, en primera instancia se coordinó una reunión con el equipo directivo del Liceo, a través de su directora, se dio el visto bueno para su implementación. No obstante, las fechas señaladas para ello fueron cuestionadas por el calendario académico de la institución. Por lo anterior es que se llega al acuerdo de ser implementado en el mes de noviembre.

La aplicación del cuestionario se realiza por medio una plataforma digital llamada Google Form.

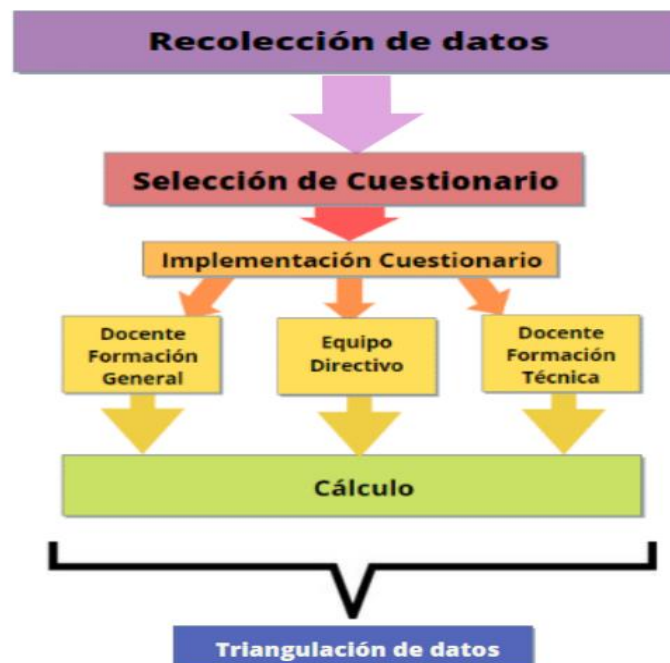
3. 10. 3. Organización de los datos

Para la organización de los datos, se reúnen las respuestas de los 32 cuestionarios respondidos, información sistematizada en un solo link, la cual es descargada y sistematizada en un Excel para su análisis

3. 10. 4. Análisis de los datos

El análisis los datos se realiza por medio de tablas de frecuencia según la escala asociada al instrumento y los grupos a los cuales se les implementa el cuestionario. Este proceso tendrá una duración aproximada de cinco meses o más de ser necesario.

Figura n° 2: Diagrama de flujo “Análisis de datos”



Fuente: Elaboración propia

Para comenzar con el plan de recolección y análisis de datos se procederá a seleccionar un instrumento que cumpla con la necesidad de recolectar la información, a nivel cuantitativo, relacionada con las prácticas de liderazgo distribuido. Posterior a la selección del instrumento se llevará a cabo la implementación del cuestionario a los miembros de la muestra. Luego de haber recolectado las respuestas se procederá al cálculo de los resultados a nivel de equipo directivo, docentes del plan general y docentes del plan de formación profesional, finalizando así con la triangulación de datos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados de este estudio se presentan considerando dos elementos, por un lado, las tareas específicas que se establecieron inicialmente y por otro lado la estructura de la herramienta utilizada. Por lo tanto, este capítulo comienza presentando los resultados sobre las características de los sujetos estudiados, seguido de la identificación de los modelos de Liderazgo Distribuido presente en el establecimiento educacional ubicado en la comuna de La Calera. Posteriormente se procederá a la comparación de las percepciones entre el equipo directivo, docentes del plan general y docentes de formación técnica profesional. Para finalizar se procederá a las conclusiones en relación a las percepciones de los participantes.

4. 1. Características de los participantes

En este apartado, se procede a presentar tablas con la finalidad de caracterizar los sujetos de estudio, haciendo una descripción de las características laborales y personales.

Tabla N°5: Género de los Sujetos de Estudio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	18	56.25%
Femenino	14	43.75%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior indica que, dentro de los grupos encuestados, podemos identificar que un 56.25% correspondiente a 18 sujetos son de género masculino, y que el 43.75%, correspondiente a 14 sujetos, al género femenino. Dando un total de 32 encuestados que corresponden al 100%.

Tabla N°6: Cargo donde se desempeña

Cargo		Frecuencia	Porcentaje	
Directivo		4	12,5%	
Docente de Aula		19	59,4%	
Docentes formación TP	Con título Técnico Nivel Superior	3	9,4%	28,2%
	Con título de Instituto Profesional	2	6,3%	
	Con título Profesional Universitario	4	12,5%	

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior indica que, dentro de los grupos encuestados, podemos identificar que un 12.5%, es decir, 4 sujetos son parte del equipo directivo. El 59.4%, que son 19 sujetos, corresponde a docentes de aula. Luego observamos que los docentes de formación técnico profesional se dividen en, 3 docentes, correspondientes a un 9.4% poseen título técnico nivel superior. Otros 2 docentes, correspondientes al 6,3% de la muestra, poseen un título brindado por un instituto profesional. Y finalmente, 4 docentes, correspondientes al 12.5% poseen un título profesional otorgado por una universidad. Lo anterior da como resultado que un 28.2% de la muestra corresponde a docentes de formación técnico profesional.

Tabla N°7: Años de Experiencias en el Cargo

Rango de Años de Experiencia en el Cargo	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	10	31,2%
6 a 10 años	8	25%
11 a 15 años	8	25%
16 a 20 años	3	9,4%
21 o más años	3	9,4%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los años de experiencia en el cargo que posee nos encontramos que un 31.2%, asociado a 10 sujetos poseen entre 1 y 5 años de experiencia. Después un 25%, asociado a 8 sujetos poseen entre 6 y 10 años de experiencia. Los siguientes son un 25%, asociado a 10 sujetos poseen entre 11 y 15 años de experiencia. Posteriormente nos encontramos con 3 sujetos, correspondientes al 9.4%, que poseen entre 16 y 20 años de experiencia. Para finalizar encontramos que 3 sujetos, correspondientes al 9.4% tienen 21 o más años de experiencia en el cargo.

Tabla N°8: Años de Experiencias en el Centro Educativo

Rango de Años de Experiencia en el Centro Educativo	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	16	50%
6 a 10 años	8	25%
11 a 15 años	3	9,4%
16 a 20 años	2	6,2%
21 o más años	3	9,4%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los años de experiencia en el centro educativo nos encontramos que un 50%, asociado a 16 sujetos poseen entre 1 y 5 años de experiencia. Después un 25%, asociado a 8 sujetos poseen entre 6 y 10 años de experiencia. Los siguientes son un 9.4%, asociado a 3 sujetos poseen entre 11 y 15 años de experiencia. Posteriormente nos encontramos con 2 sujetos, correspondientes al 6.2% , que poseen entre 16 y 20 años de experiencia. Para finalizar encontramos que 3 sujetos, correspondientes al 9.4% tienen 21 o más años de experiencia en el cargo.

4. 2. Resultados del cuestionario

Análisis Descriptivos de Frecuencias y Porcentajes.

A continuación, se presentan los 23 indicadores de frecuencias y porcentajes de las cuatro variables de la investigación (L.D).

4. 2. 1. Dimensión trabajo en equipo

Son aquellas prácticas que configuran un L.D. en el equipo pedagógico del Liceo Técnico Profesional de la comuna de La Calera. Le corresponden 5 indicadores en este estudio.

Indicador 1: Favorece un clima de confianza dentro del equipo pedagógico de trabajo.

Tabla N°9: Indicador N°1 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,0
	En desacuerdo	1	3,0
	De acuerdo	10	31,0
	Totalmente de acuerdo	20	63,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Favorece un clima de confianza dentro del equipo pedagógico de trabajo. Favorece un clima de confianza dentro del equipo pedagógico de trabajo.

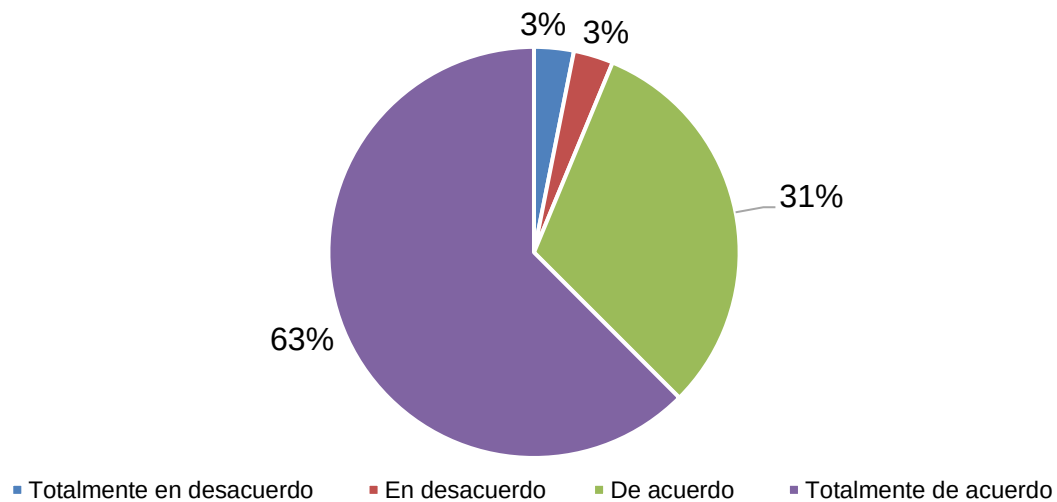


Gráfico N°1: Indicador N°1 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

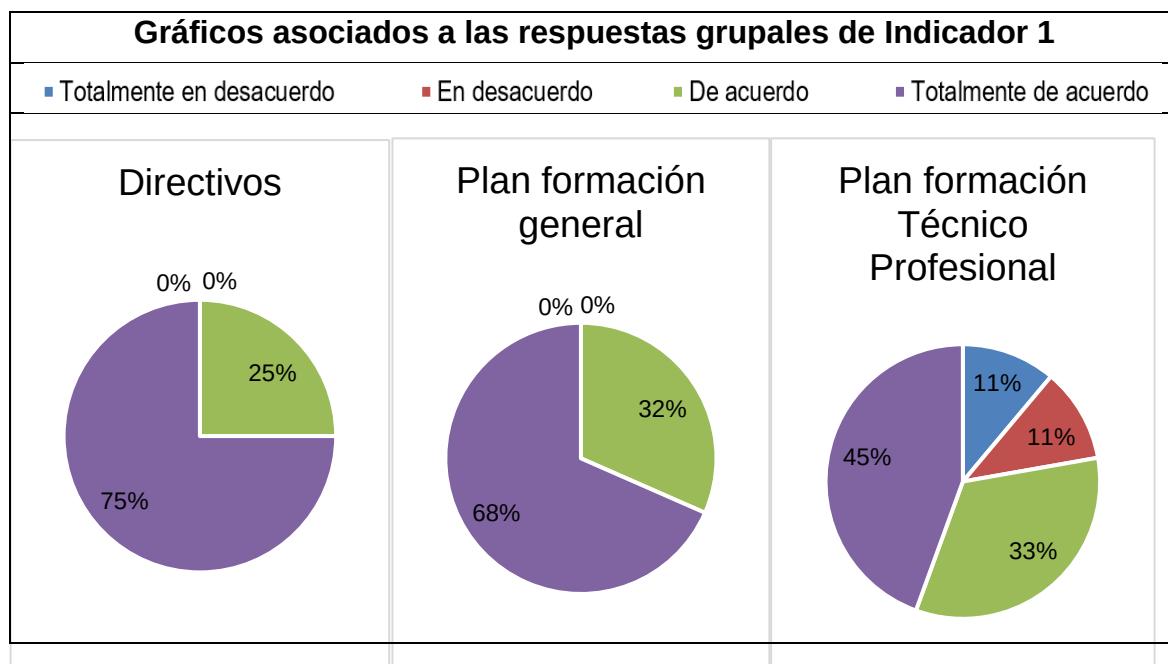
De acuerdo al indicador N°1, referido a si el directivo favorece un clima de confianza dentro del equipo pedagógico de trabajo, del 100% de la población de la población encuestada, el 15% correspondiente a 6 sujetos opinan estar en desacuerdo, el 40% correspondiente a 16 sujetos opinan estar de acuerdo y el 45% restante correspondiente a 18 sujetos, opinan estar totalmente de acuerdo.

Tabla N°10: Indicador N°1 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuestas por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	0	0%	6	32%	13	68%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	1	11%	1	11%	3	33%	4	45%	9	100%
Total de respuestas por escala	1	3%	1	3%	10	31%	20	63%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°2: Indicador N°1 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



De acuerdo con el indicador N°1, referido a si el directivo favorece un clima de confianza dentro del equipo pedagógico de trabajo, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en total desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos opinan estar de acuerdo y el 75% restante correspondiente a 3 sujetos, opinan estar totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°1, referido a si el directivo favorece un clima de confianza dentro del equipo pedagógico de trabajo, del 100% de los docentes del plan general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en total desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en desacuerdo, el 32% correspondiente a 6 sujetos opinan estar de acuerdo y el 68% restante correspondiente a 13 sujetos, opinan estar totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°1, referido a si el directivo favorece un clima de confianza dentro del equipo pedagógico de trabajo, del 100% de los docentes del plan formación técnico profesional, el 11% correspondiente a 1 sujetos opinan estar en total desacuerdo, el 11% correspondiente a 1 sujetos opinan estar en desacuerdo, el 33% correspondiente a 3 sujetos opinan estar de acuerdo y el 45% restante correspondiente a 4 sujetos, opinan estar totalmente de acuerdo.

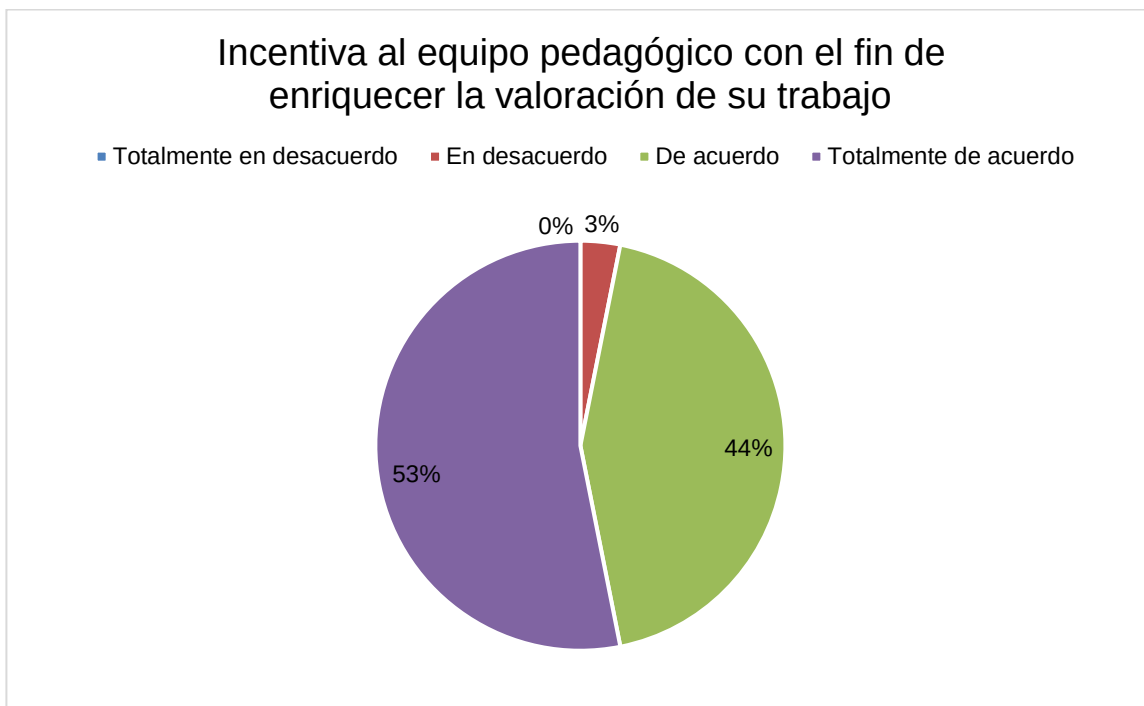
Indicador 2: Incentiva al equipo pedagógico con el fin de enriquecer la valoración de su trabajo.

Tabla N°11: Indicador N°2 (incentivación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,0
	En desacuerdo	0	0,0
	De acuerdo	14	44,0
	Totalmente de acuerdo	17	53,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°3 Indicador N°2 (incentivación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



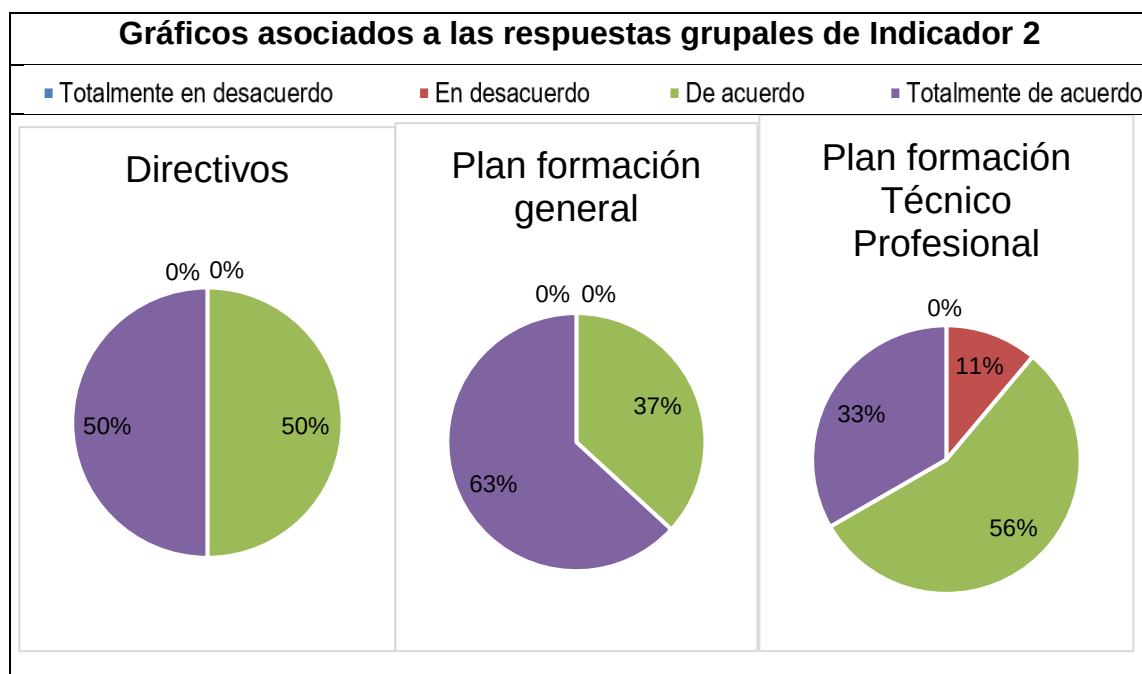
De acuerdo con el indicador N°2, referido a si el directivo incentiva al equipo pedagógico con el fin de enriquecer la valoración de su trabajo, del 100% de la población encuestada, el 3% correspondiente a 1 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 44% correspondiente a 14 sujetos está de acuerdo y el 53% correspondiente a 17 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°12: Indicador N°2 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalment e de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	2	50 %	2	50%	4	100 %
Docentes plan general	0	0%	0	0%	7	37 %	12	63%	19	100 %
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	1	11%	5	56 %	3	33%	9	100 %
Total de respuestas por escala	0	0%	1	3%	14	47 %	17	50%	32	100 %

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°4: Indicador N°2 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°2, referido a si el directivo incentiva al equipo pedagógico con el fin de enriquecer la valoración de su trabajo, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en total desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en desacuerdo, el 50% correspondiente a 2 sujetos opinan estar de acuerdo y el 50% restante correspondiente a 2 sujetos, opinan estar totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°2, referido a si el directivo incentiva al equipo pedagógico con el fin de enriquecer la valoración de su trabajo, del 100% de los docentes del plan general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en total desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en desacuerdo, el 37% correspondiente a 7 sujetos opinan estar de acuerdo y el 63% restante correspondiente a 12 sujetos, opinan estar totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°2, referido a si el directivo incentiva al equipo pedagógico con el fin de enriquecer la valoración de su trabajo, del 100% de los docentes del plan formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en total desacuerdo, el 11% correspondiente a 1 sujetos opinan estar en desacuerdo, el 56% correspondiente a 5 sujetos opinan estar de acuerdo y el 33% restante correspondiente a 3 sujetos, opinan estar totalmente de acuerdo.

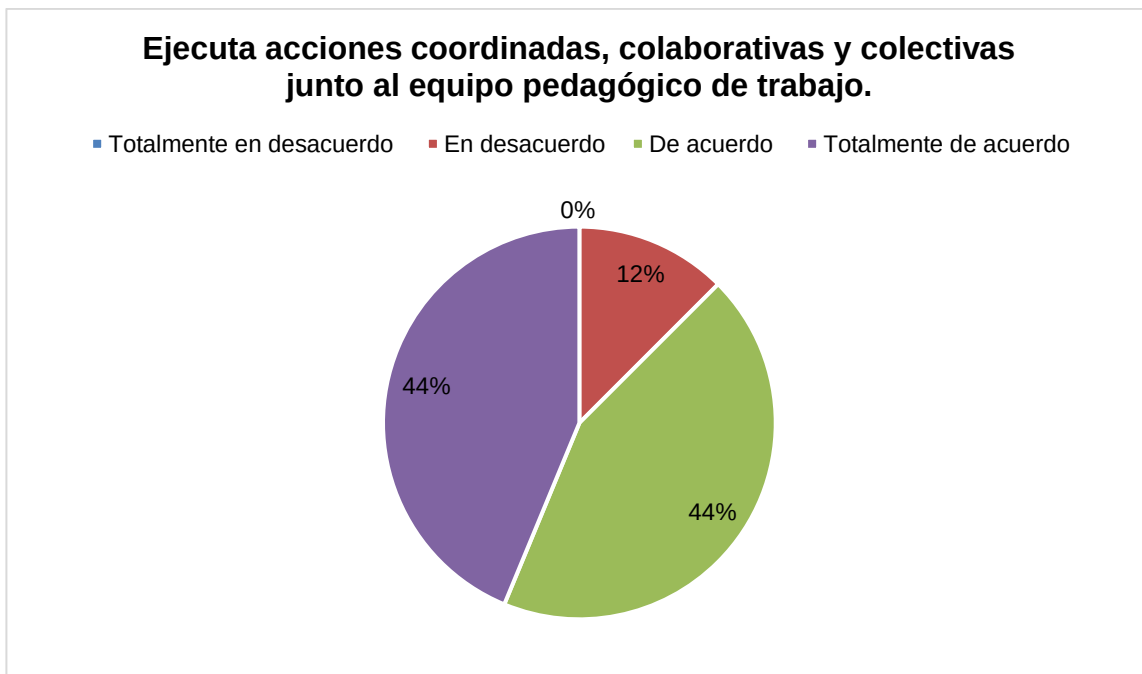
Indicador 3: Ejecuta acciones coordinadas, colaborativas y colectivas junto al equipo pedagógico de trabajo.

Tabla N°13, Indicador N°3 (acciones junto al equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0
	En desacuerdo	4	12,0
	De acuerdo	14	44,0
	Totalmente de acuerdo	14	44,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°5 Indicador N°3 (acciones junto al equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

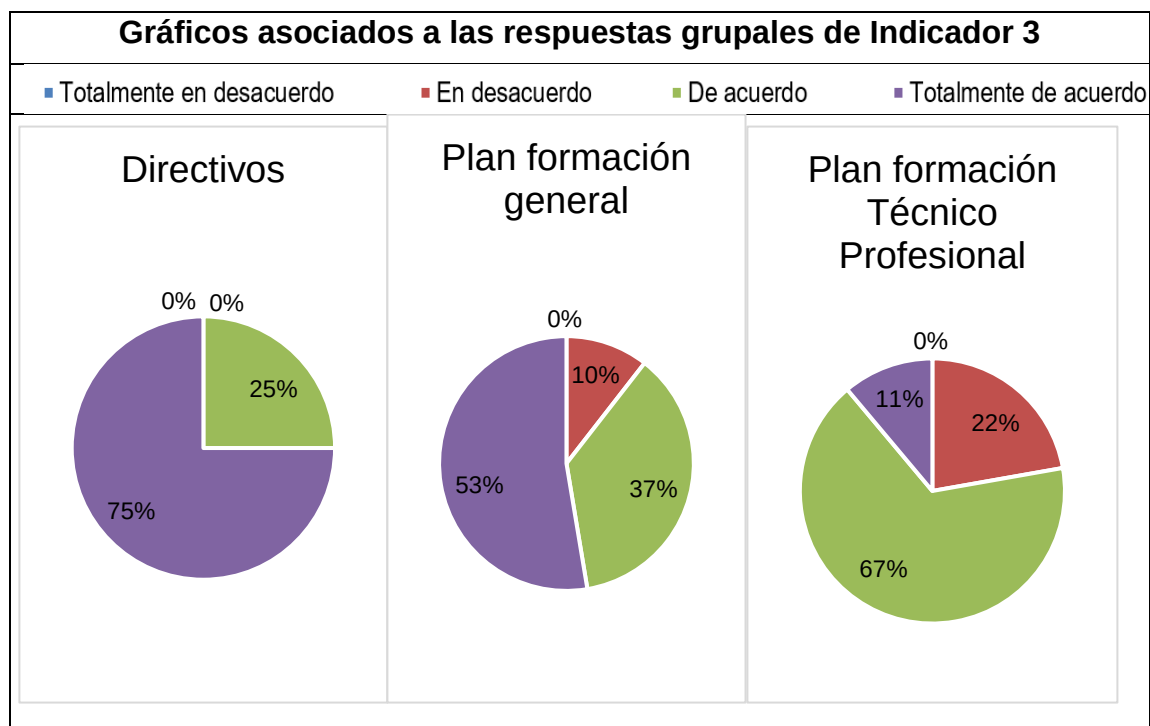
De acuerdo con el indicador N°3, referido a si el directivo ejecuta acciones coordinadas, colaborativas y colectivas junto al equipo pedagógico de trabajo., del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 12% correspondiente a 4 sujetos está en desacuerdo, el 44% correspondiente a 14 sujetos está de acuerdo y el 44% correspondiente a 14 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°14: Indicador N°3 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	2	10%	7	37%	10	53%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	2	22%	6	67%	1	11%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	4	12%	14	44%	14	44%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°6: Indicador N°3 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°3, referido a si el directivo ejecuta acciones coordinadas, colaborativas y colectivas junto al equipo pedagógico de trabajo., del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en total desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos opinan estar de acuerdo y el 75% restante correspondiente a 3 sujetos, opinan estar totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°3, referido a si el directivo ejecuta acciones coordinadas, colaborativas y colectivas junto al equipo pedagógico de trabajo, del

100% de los docentes del plan general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en total desacuerdo, el 10% correspondiente a 2 sujetos opinan estar en desacuerdo, el 37% correspondiente a 7 sujetos opinan estar de acuerdo y el 53% restante correspondiente a 10 sujetos, opinan estar totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°3, referido a si el directivo ejecuta acciones coordinadas, colaborativas y colectivas junto al equipo pedagógico de trabajo, del 100% de los docentes del plan formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar en total desacuerdo, el 22% correspondiente a 2 sujetos opinan estar en desacuerdo, el 67% correspondiente a 6 sujetos opinan estar de acuerdo y el 11% restante correspondiente a 1 sujetos, opinan estar totalmente de acuerdo.

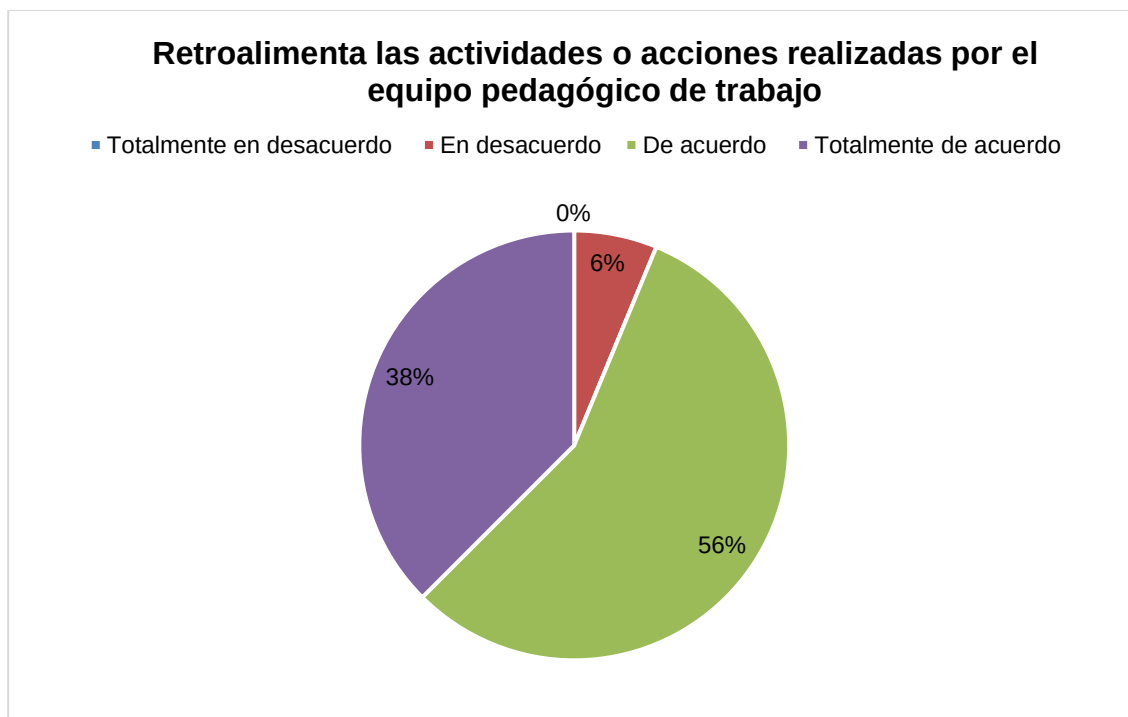
Indicador 4: Retroalimenta las actividades o acciones realizadas por el equipo pedagógico de trabajo.

Tabla N°15: Indicador N°4 (retroalimentación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	2	6,0
	De acuerdo	18	56,0
	Totalmente de acuerdo	12	38,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°7 Indicador N°4 (retroalimentación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

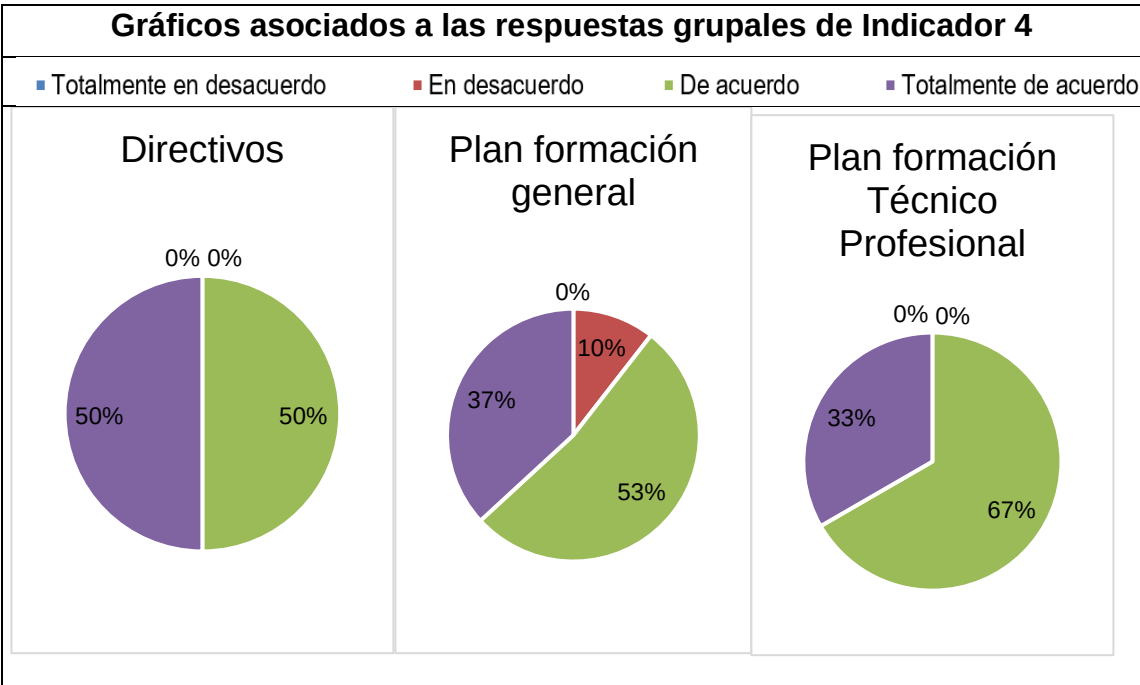
De acuerdo con el indicador N°4, referido a si el directivo retroalimenta las actividades o acciones realizadas por el equipo pedagógico de trabajo, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 6% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 56% correspondiente a 18 sujetos está de acuerdo y el 38% correspondiente a 12 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°16: Indicador N°4 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	2	10%	10	53%	7	37%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	0	0%	6	67%	3	33%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	2	6%	18	56%	12	38%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°8: Indicador N°4 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°4, referido a si el directivo retroalimenta las actividades o acciones realizadas por el equipo pedagógico de trabajo, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 6% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 56% correspondiente a 18 sujetos está de acuerdo y el 38% correspondiente a 12 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°4, referido a si el directivo retroalimenta las actividades o acciones realizadas por el equipo pedagógico de trabajo, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 6% correspondiente a 2 sujetos está en

desacuerdo, el 56% correspondiente a 18 sujetos está de acuerdo y el 38% correspondiente a 12 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°4, referido a si el directivo retroalimenta las actividades o acciones realizadas por el equipo pedagógico de trabajo, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 6% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 56% correspondiente a 18 sujetos está de acuerdo y el 38% correspondiente a 12 sujetos está totalmente de acuerdo.

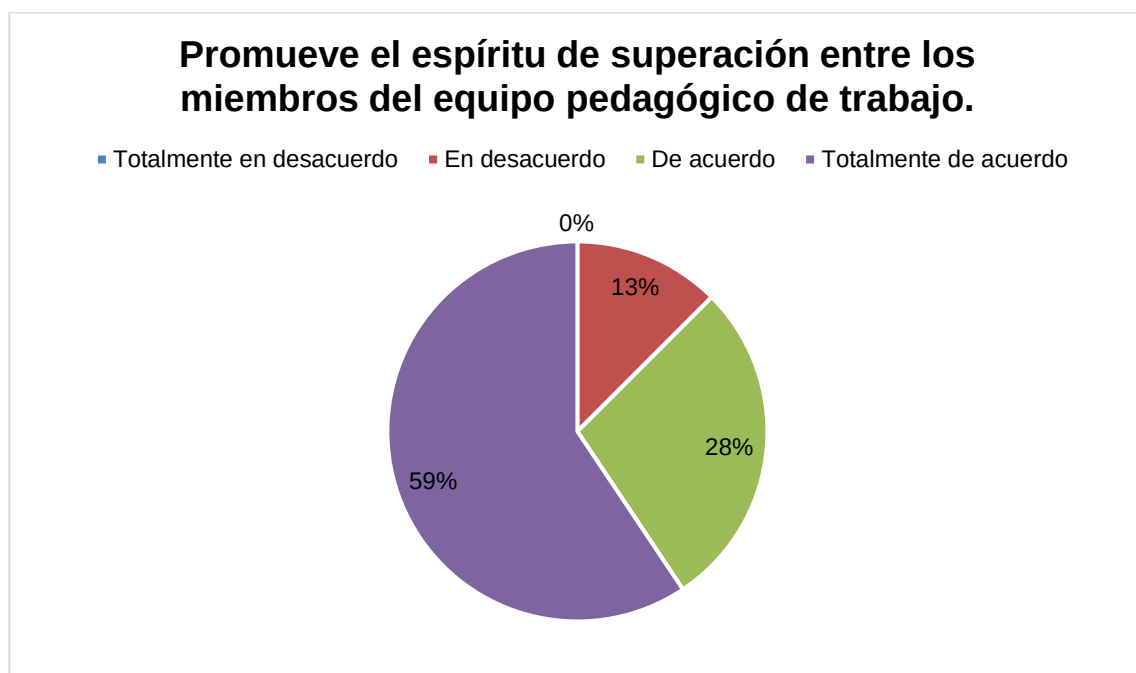
Indicador 5: Promueve el espíritu de superación entre los miembros del equipo pedagógico de trabajo.

Tabla N°17: Indicador N°5 (promoción del espíritu de superación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	4	13,0
	De acuerdo	9	28,0
	Totalmente de acuerdo	19	59,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°9: Indicador N°5 (promoción del espíritu de superación), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

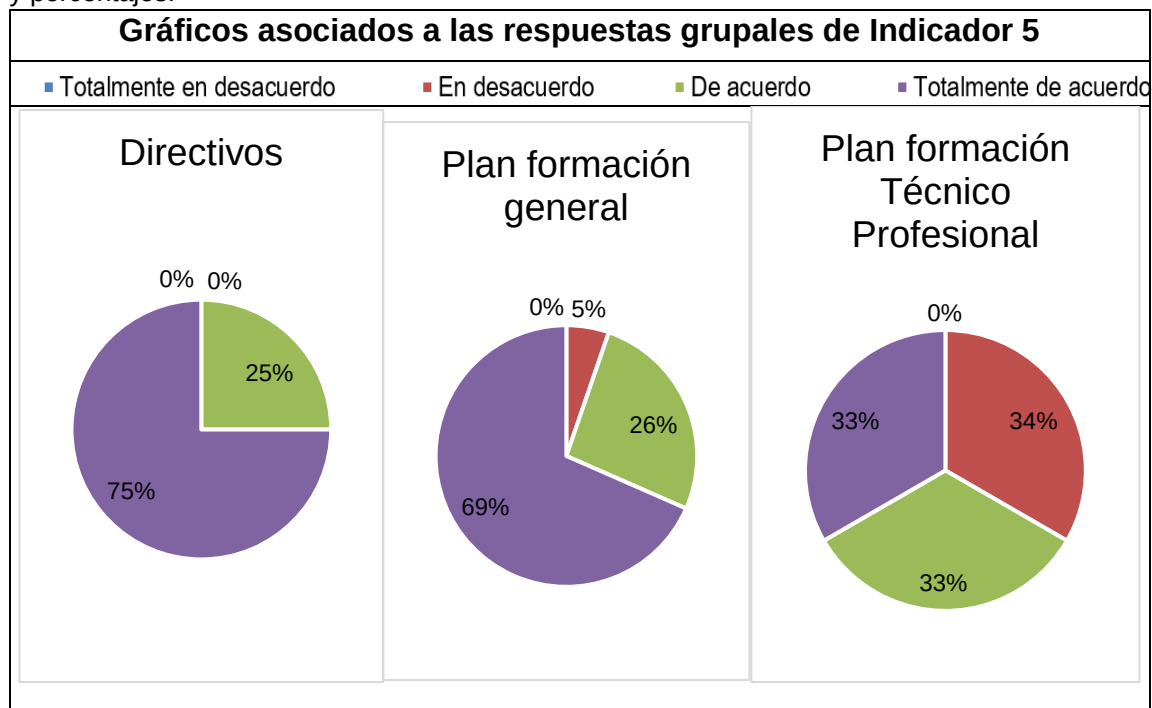
De acuerdo con el indicador N°5, referido a si el directivo promueve el espíritu de superación entre los miembros del equipo pedagógico de trabajo, del 100% de la población encuestada, el % correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 13% correspondiente a 4 sujetos está en desacuerdo, el 28% correspondiente a 9 sujetos está de acuerdo y el 59% correspondiente a 19 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°18: Indicador N°5 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	1	5%	5	26%	13	69%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	3	34%	3	33%	3	33%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	4	13%	9	28%	18	59%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°10: Indicador N°5 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°5, referido a si el directivo promueve el espíritu de superación entre los miembros del equipo pedagógico de trabajo, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está de acuerdo y el 75% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°5, referido a si el directivo promueve el espíritu de superación entre los miembros del equipo pedagógico de trabajo, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 5% correspondiente a 1 sujeto está en desacuerdo,

el 26% correspondiente a 5 sujetos está de acuerdo y el 69% correspondiente a 13 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°5, referido a si el directivo promueve el espíritu de superación entre los miembros del equipo pedagógico de trabajo, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 34% correspondiente a 3 sujetos está en desacuerdo, el 33% correspondiente a 3 sujetos está de acuerdo y el 33% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

4. 2. 2. Dimensión distribución de funciones

Son aquellas prácticas que configuran un L.D., relacionadas con la distribución de funciones en un Liceo Técnico Profesional de la comuna de La Calera. Corresponden 8 indicadores.

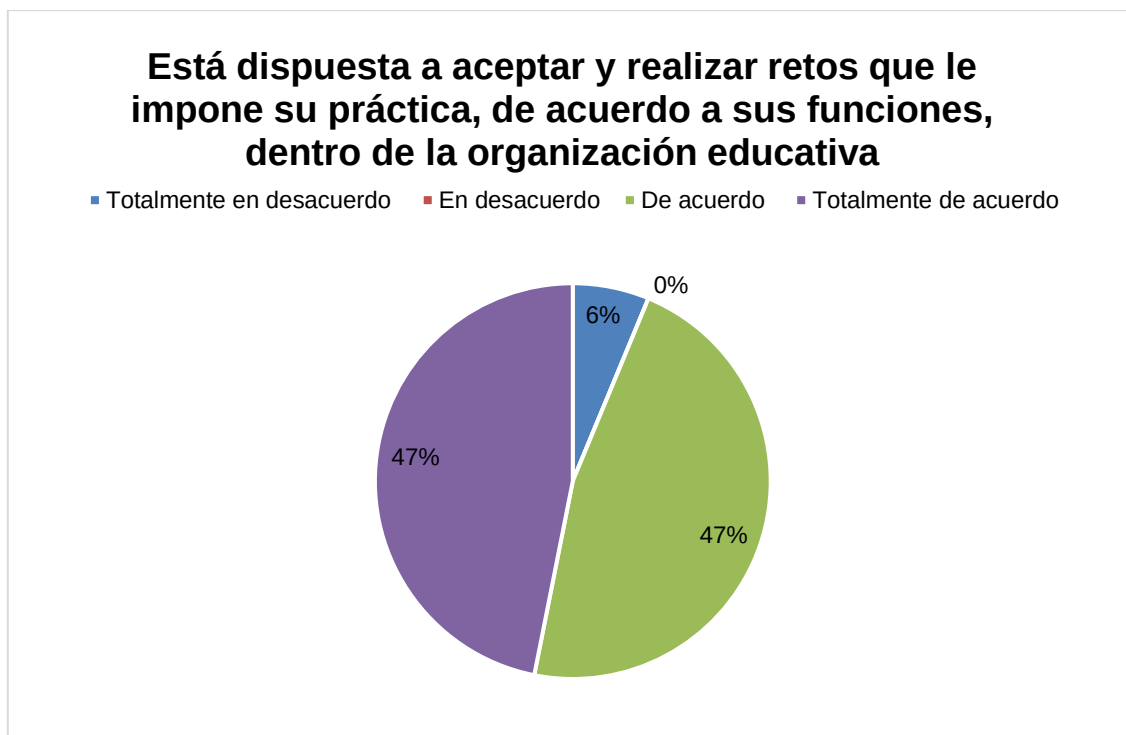
Indicador 6: Está dispuesta a aceptar y realizar retos que le impone su práctica, de acuerdo a sus funciones, dentro de la organización educativa.

Tabla N°19: Indicador N°6 (retos de la práctica), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,0
	En desacuerdo	0	0,0
	De acuerdo	15	47,0
	Totalmente de acuerdo	15	47,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°11: Indicador N°6 (retos de la práctica), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

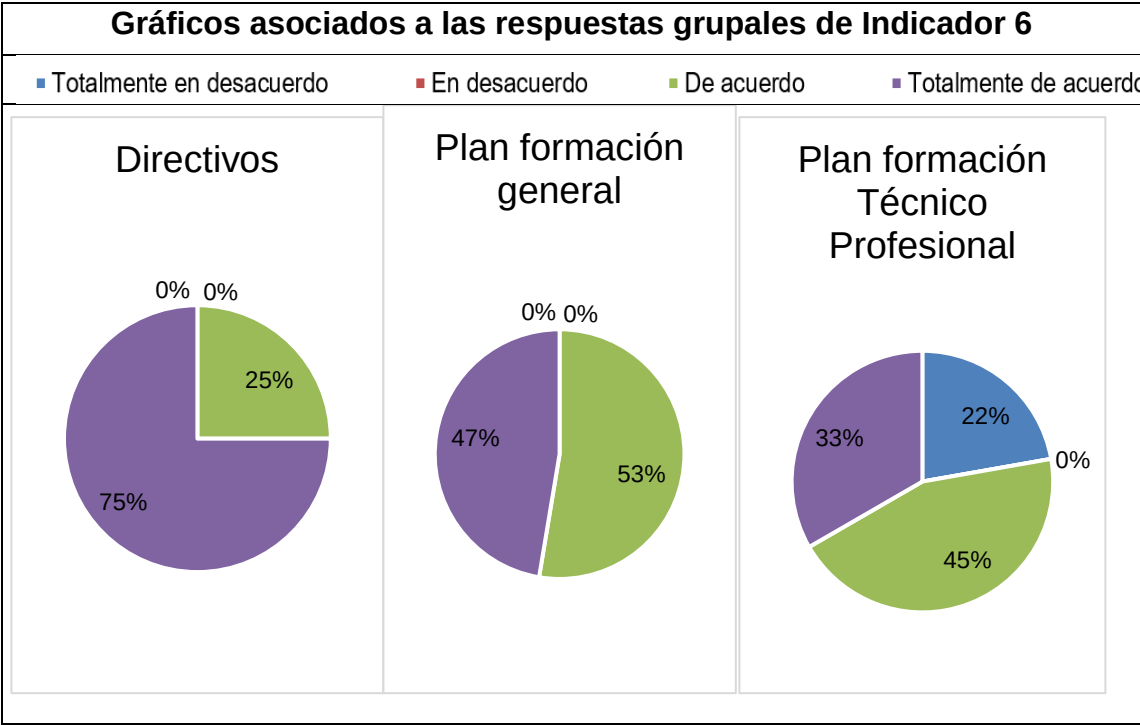
De acuerdo con el indicador N°6, referido a si el directivo está dispuesto a aceptar y realizar retos que le impone su práctica, de acuerdo a sus funciones, dentro de la organización educativa, del 100% de la población encuestada, el 6% correspondiente a 2 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 47% correspondiente a 15 sujetos está de acuerdo y el 47% correspondiente a 15 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°20: Indicador N°6 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	0	0%	10	53%	9	47%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	2	22%	0	0%	4	45%	3	33%	9	100%
Total de respuestas por escala	2	6%	0	0%	15	47%	15	47%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°12: Indicador N°6 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°6, referido a si el directivo está dispuesto a aceptar y realizar retos que le impone su práctica, de acuerdo a sus funciones, dentro de la organización educativa, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujeto está de acuerdo y el 75% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°6, referido a si el directivo está dispuesto a aceptar y realizar retos que le impone su práctica, de acuerdo a sus funciones, dentro de la organización educativa, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 53% correspondiente a 10

sujetos está de acuerdo y el 47% correspondiente a 9 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°6, referido a si el directivo está dispuesto a aceptar y realizar retos que le impone su práctica, de acuerdo a sus funciones, dentro de la organización educativa, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 22% correspondiente a 2 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 45% correspondiente a 4 sujetos está de acuerdo y el 33% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

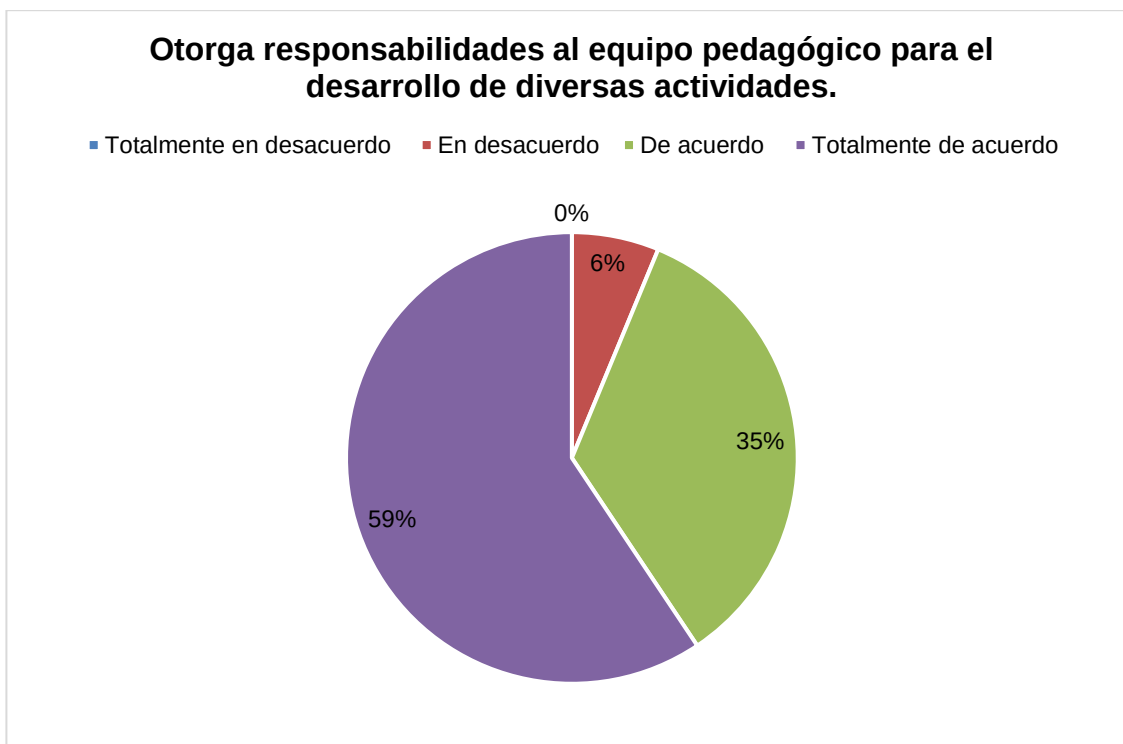
Indicador 7: Otorga responsabilidades al equipo pedagógico para el desarrollo de diversas actividades.

Tabla N°21: Indicador N°7 (asignación de responsabilidades), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	2	6,0
	De acuerdo	11	35,0
	Totalmente de acuerdo	19	59,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°13: Indicador N°7 (asignación de responsabilidades), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

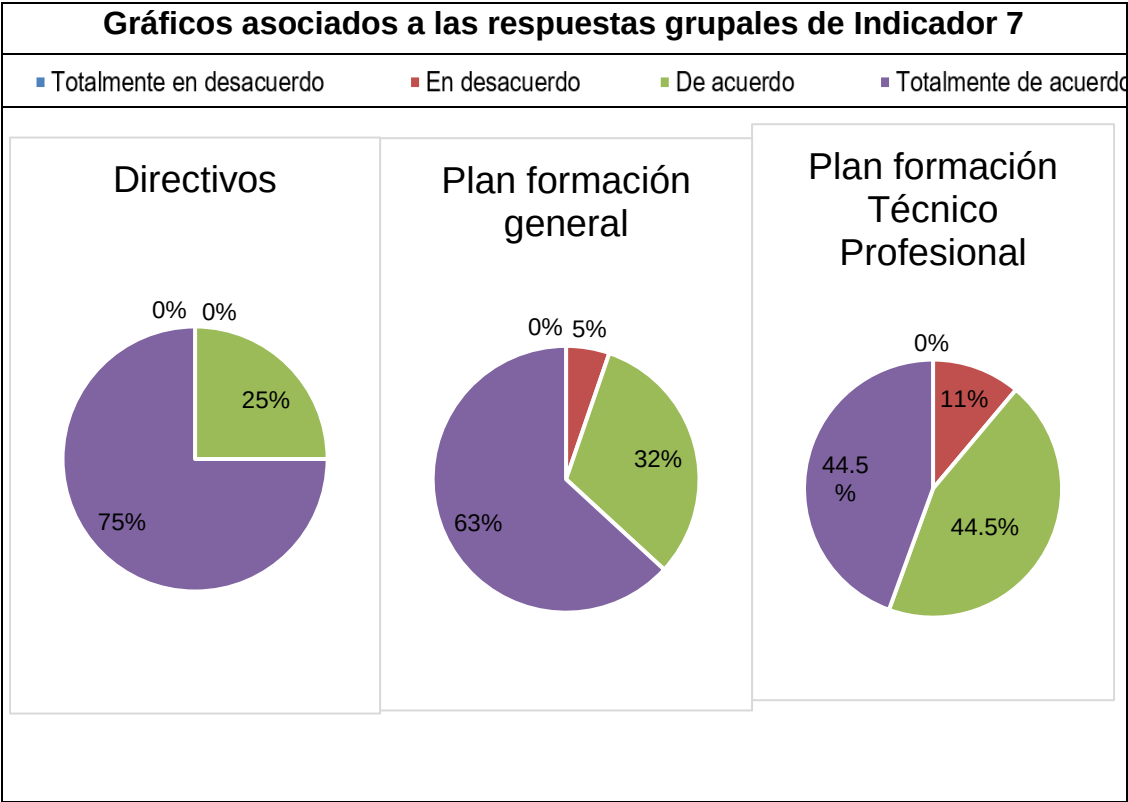
De acuerdo al indicador N°7, referido a si el directivo otorga responsabilidades al equipo pedagógico para el desarrollo de diversas actividades, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 6% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 35% correspondiente a 11 sujetos está de acuerdo y el 59% correspondiente a 19 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°22: Indicador N°7 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuestas por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	1	5%	6	32%	12	63%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	1	11%	4	44.5%	4	44.5%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	2	6%	11	35%	19	59%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°14: Indicador N°7 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°7, referido a si el directivo otorga responsabilidades al equipo pedagógico para el desarrollo de diversas actividades, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujeto está de acuerdo y el 75% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°7, referido a si el directivo otorga responsabilidades al equipo pedagógico para el desarrollo de diversas actividades, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente

a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 5% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 32% correspondiente a 6 sujetos está de acuerdo y el 63% correspondiente a 12 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°7, referido a si el directivo otorga responsabilidades al equipo pedagógico para el desarrollo de diversas actividades, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 11% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 44.5% correspondiente a 4 sujetos está de acuerdo y el 44.5% correspondiente a 4 sujetos está totalmente de acuerdo.

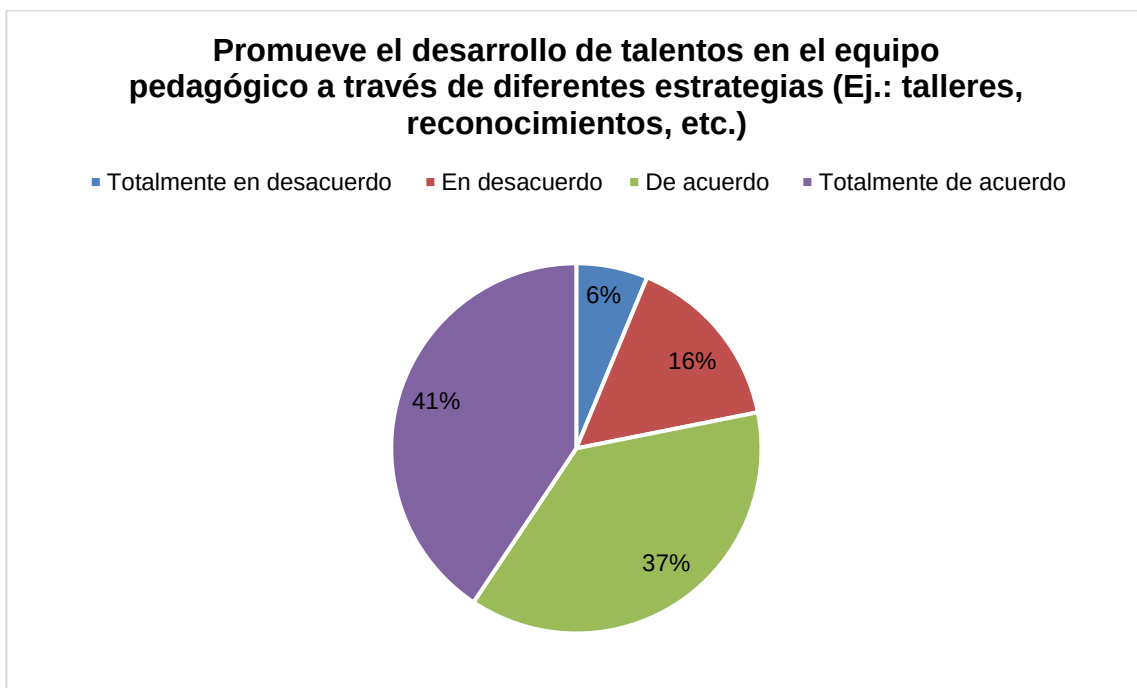
Indicador 8: Promueve el desarrollo de talentos en el equipo pedagógico a través de diferentes estrategias (Ej.: talleres, reconocimientos, etc.).

Tabla N°23: Indicador N°8 (promoción del talento), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,0
	En desacuerdo	5	16,0
	De acuerdo	12	37,0
	Totalmente de acuerdo	13	41,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°15: Indicador N°8 (promoción del talento), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

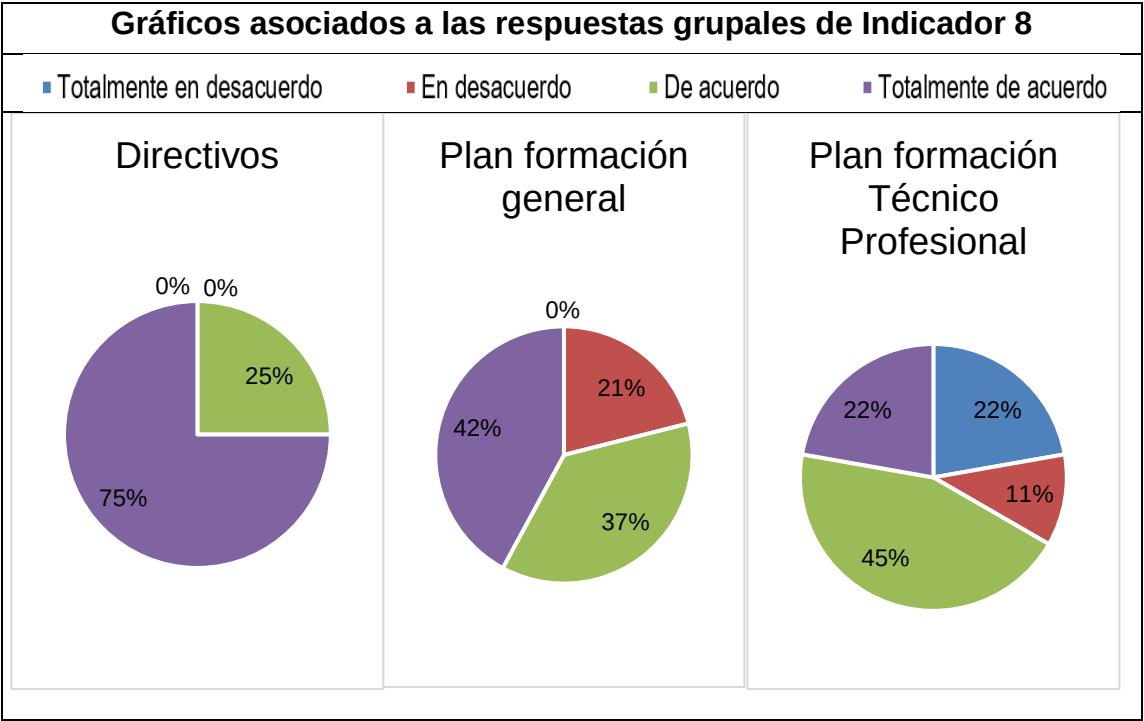
De acuerdo al indicador N°8, referido a si el directivo promueve el desarrollo de talentos en el equipo pedagógico a través de diferentes estrategias (Ej.: talleres, reconocimientos, etc.), del 100% de la población encuestada, el 6% correspondiente a 2 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 16% correspondiente a 5 sujetos está en desacuerdo, el 37% correspondiente a 12 sujetos está de acuerdo y el 41% correspondiente a 13 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°24: Indicador N°8 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	4	21%	7	37%	8	42%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	2	22%	1	11%	4	45%	2	22%	9	100%
Total de respuestas por escala	2	3%	5	3%	12	31%	13	63%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°16: Indicador N°8 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°8 referido a si el directivo promueve el desarrollo de talentos en el equipo pedagógico a través de diferentes estrategias (Ej.: talleres, reconocimientos, etc.), del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está de acuerdo y el 75% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°8, referido a si el directivo promueve el desarrollo de talentos en el equipo pedagógico a través de diferentes estrategias (Ej.: talleres, reconocimientos, etc.), del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 21%

correspondiente a 4 sujetos está en desacuerdo, el 37% correspondiente a 7 sujetos está de acuerdo y el 42% correspondiente a 8 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°8, referido a si el directivo promueve el desarrollo de talentos en el equipo pedagógico a través de diferentes estrategias (Ej.: talleres, reconocimientos, etc.), del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 22% correspondiente a 2 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 11% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 45% correspondiente a 4 sujetos está de acuerdo y el 22% correspondiente a 2 sujetos está totalmente de acuerdo.

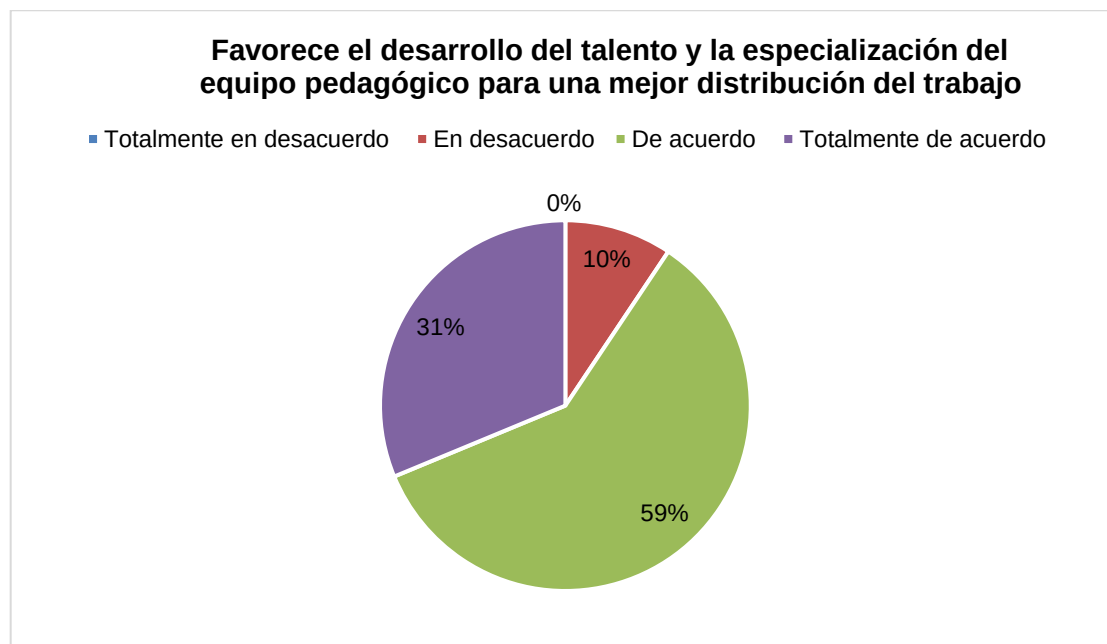
Indicador 9: Favorece el desarrollo del talento y la especialización del equipo pedagógico para una mejor distribución del trabajo

Tabla N°25: Indicador N°9 (promoción del talento y especialización), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	3	10,0
	De acuerdo	19	59,0
	Totalmente de acuerdo	10	31,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°17: Indicador N°9 (promoción del talento y especialización), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

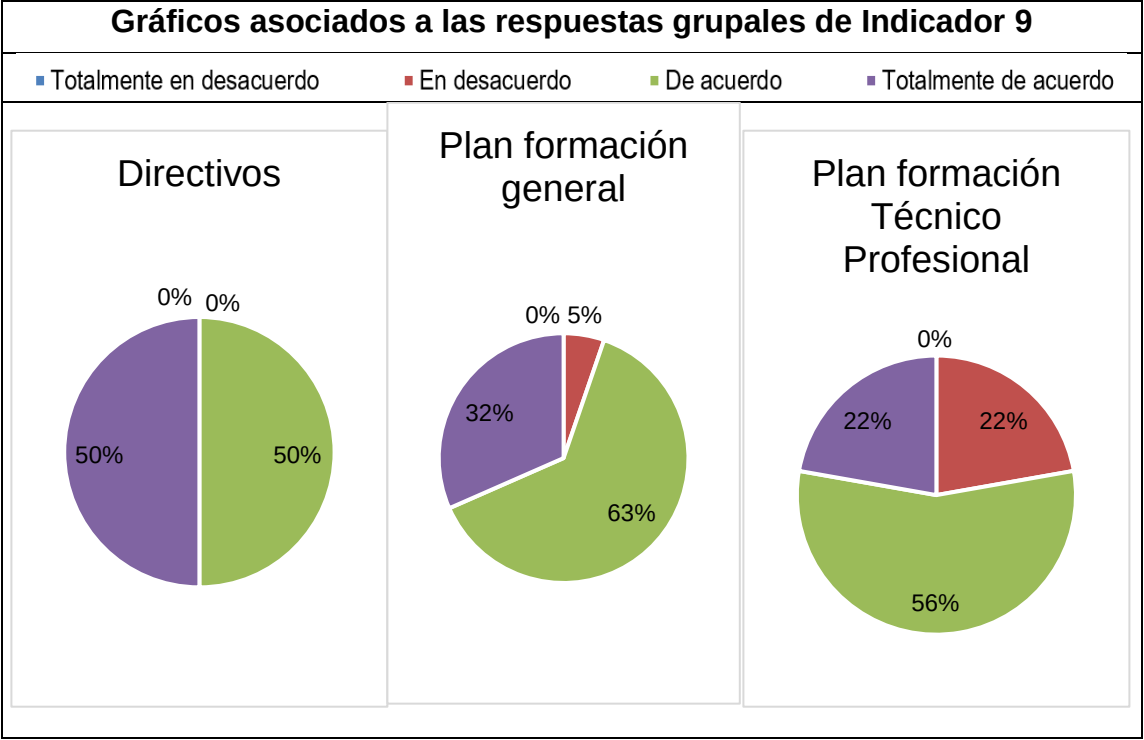
De acuerdo al indicador N°9, referido a si el directivo favorece el desarrollo del talento y la especialización del equipo pedagógico para una mejor distribución del trabajo, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 10% correspondiente a 3 sujetos está en desacuerdo, el 59% correspondiente a 19 sujetos está de acuerdo y el 31% correspondiente a 10 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°26: Indicador N°9 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuestas por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	1	5%	12	63%	6	32%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	2	22%	5	56%	2	22%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	3	10%	19	59%	10	31%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°18: Indicador N°9 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°9, referido a si el directivo favorece el desarrollo del talento y la especialización del equipo pedagógico para una mejor distribución del trabajo, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 50% correspondiente a 2 sujetos está de acuerdo y el 50% correspondiente a 2 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°9, referido a si el directivo favorece el desarrollo del talento y la especialización del equipo pedagógico para una mejor distribución del trabajo, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 5% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 63% correspondiente a 12 sujetos está de acuerdo y el 32% correspondiente a 6 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°9, referido a si el directivo favorece el desarrollo del talento y la especialización del equipo pedagógico para una mejor distribución del trabajo, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 22% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 56% correspondiente a 5 sujetos está de acuerdo y el 22% correspondiente a 2 sujetos está totalmente de acuerdo.

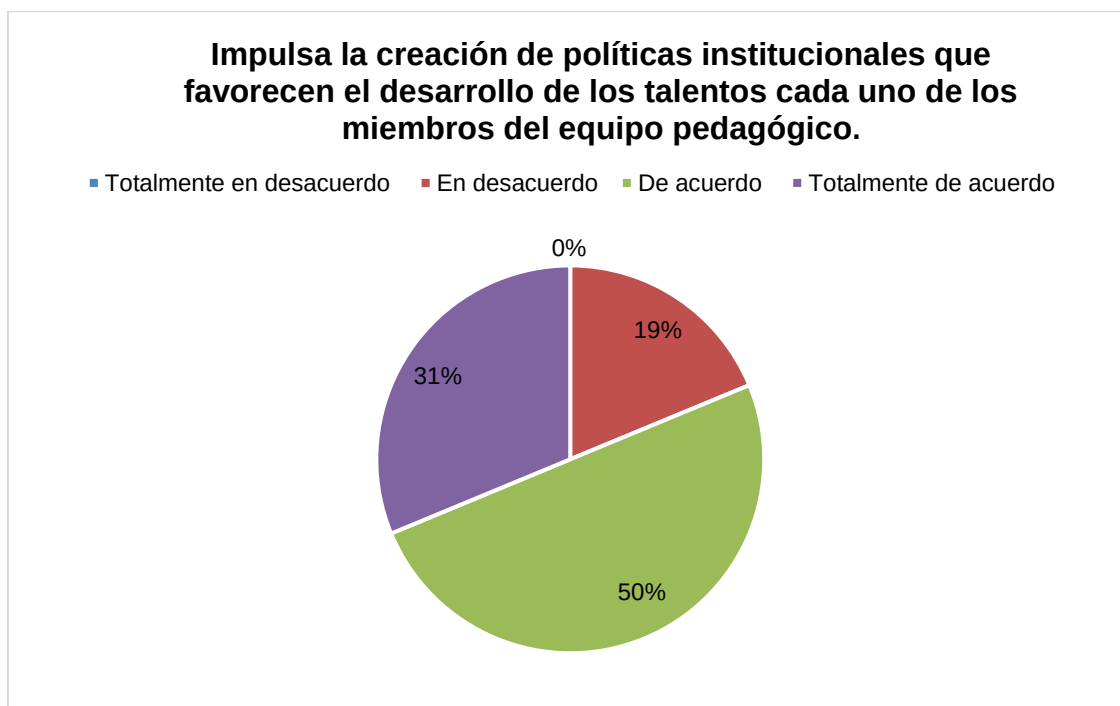
Indicador 10: Impulsa la creación de políticas institucionales que favorecen el desarrollo de los talentos cada uno de los miembros del equipo pedagógico.

Tabla N°27: Indicador N°10 (creación de políticas que favorecen el desarrollo de talentos), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	6	19,0
	De acuerdo	16	50,0
	Totalmente de acuerdo	10	31,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°19: Indicador N°10 (creación de políticas que favorecen el desarrollo de talentos), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

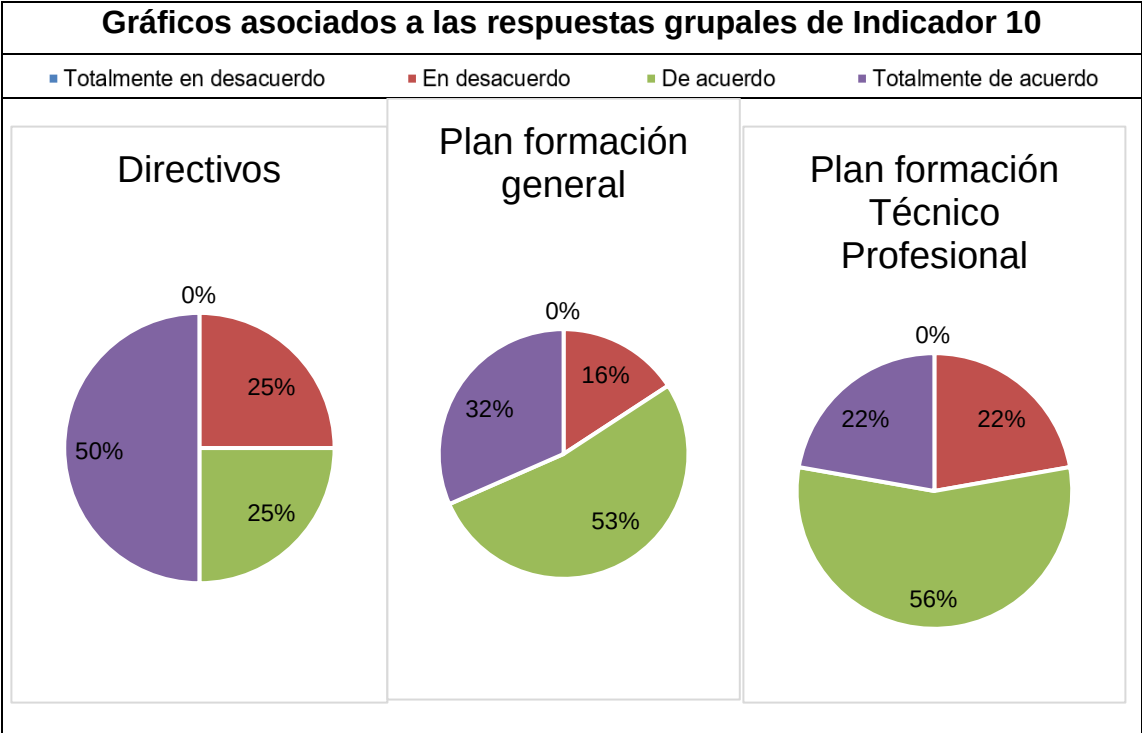
De acuerdo al indicador N°10, referido a si el directivo impulsa la creación de políticas institucionales que favorecen el desarrollo de los talentos cada uno de los miembros del equipo pedagógico, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 19% correspondiente a 6 sujetos está en desacuerdo, el 50% correspondiente a 16 sujetos está de acuerdo y el 31% correspondiente a 10 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°28: Indicador N°10 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	1	25%	1	25%	2	50%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	3	16%	10	56%	6	32%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	2	22%	5	56%	2	22%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	6	19%	16	50%	10	31%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°20: Indicador N°10 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°10, referido a si el directivo impulsa la creación de políticas institucionales que favorecen el desarrollo de los talentos cada uno de los miembros del equipo pedagógico, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está de acuerdo y el 50% correspondiente a 2 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°10, referido a si el directivo impulsa la creación de políticas institucionales que favorecen el desarrollo de los talentos cada uno de los miembros del equipo pedagógico, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en

desacuerdo, el 16% correspondiente a 3 sujetos está en desacuerdo, el 53% correspondiente a 10 sujetos está de acuerdo y el 32% correspondiente a 6 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°10, referido a si el directivo impulsa la creación de políticas institucionales que favorecen el desarrollo de los talentos cada uno de los miembros del equipo pedagógico, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 22% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 56% correspondiente a 5 sujetos está de acuerdo y el 22% correspondiente a 2 sujetos está totalmente de acuerdo.

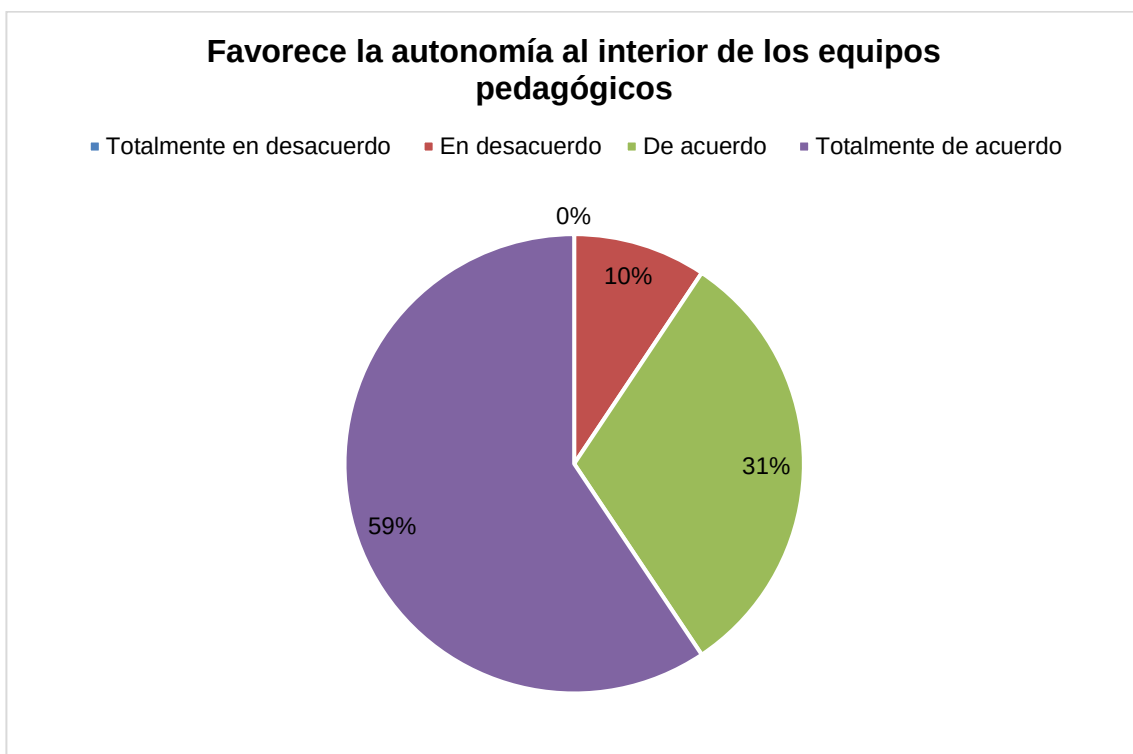
Indicador 11: Favorece la autonomía al interior de los equipos pedagógicos

Tabla N°29: Indicador N°11 (autonomía), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	3	10,0
	De acuerdo	10	31,0
	Totalmente de acuerdo	19	59,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°21: Indicador N°11 (autonomía), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

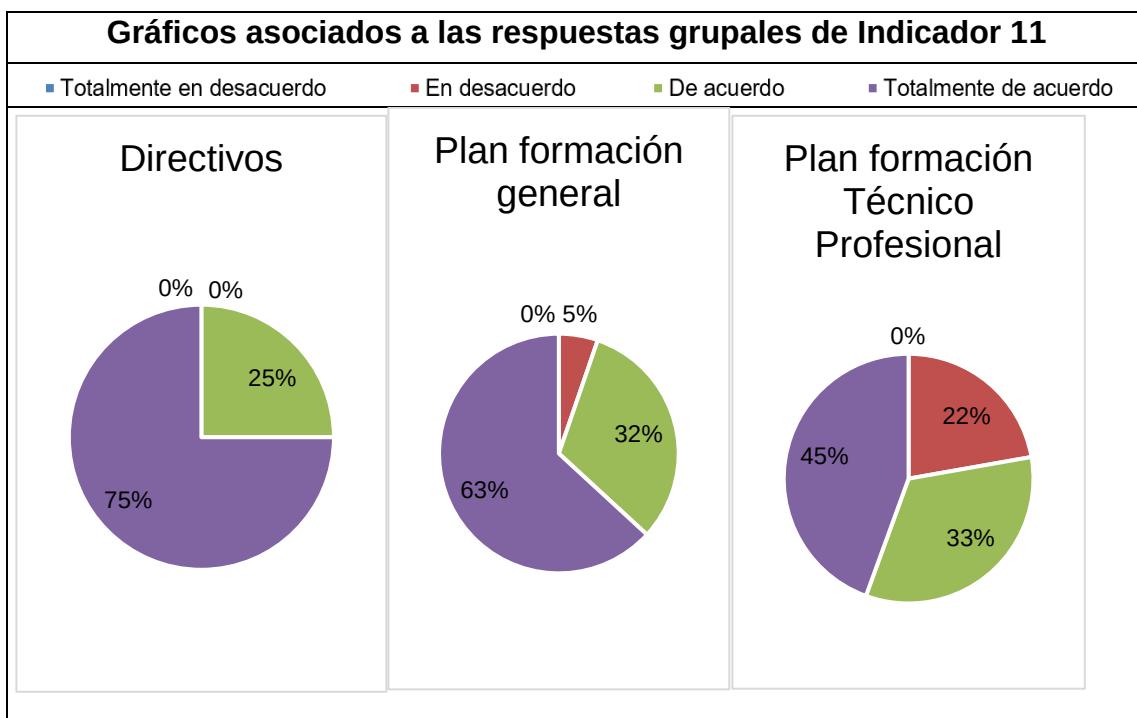
De acuerdo al indicador N°11, referido a si el directivo favorece la autonomía al interior de los equipos pedagógicos, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 10% correspondiente a 3 sujetos está en desacuerdo, el 31% correspondiente a 10 sujetos está de acuerdo y el 59% correspondiente a 19 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°30: Indicador N°11 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	1	5%	6	32%	12	63%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	2	22%	3	33%	4	45%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	3	10%	10	31%	19	59%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°22: Indicador N°11 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°11, referido a si el directivo favorece la autonomía al interior de los equipos pedagógicos, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está de acuerdo y el 75% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°11, referido a si el directivo favorece la autonomía al interior de los equipos pedagógicos, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 5% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 32%

correspondiente a 6 sujetos está de acuerdo y el 63% correspondiente a 12 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°11, referido a si el directivo favorece la autonomía al interior de los equipos pedagógicos, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 22% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 33% correspondiente a 3 sujetos está de acuerdo y el 45% correspondiente a 4 sujetos está totalmente de acuerdo.

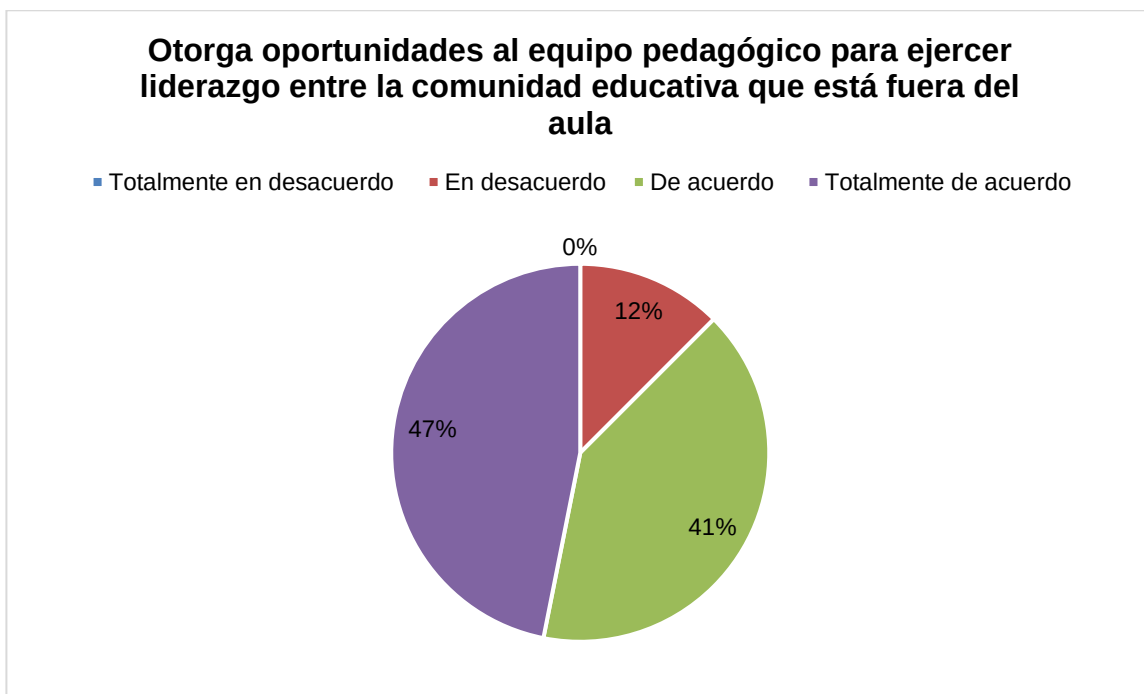
Indicador 12: Otorga oportunidades al equipo pedagógico para ejercer liderazgo entre la comunidad educativa que está fuera del aula

Tabla N°31: Indicador N°12 (oportunidad para ejercer liderazgo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	4	12,0
	De acuerdo	13	41,0
	Totalmente de acuerdo	15	47,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°23: Indicador N°12 (oportunidad para ejercer liderazgo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

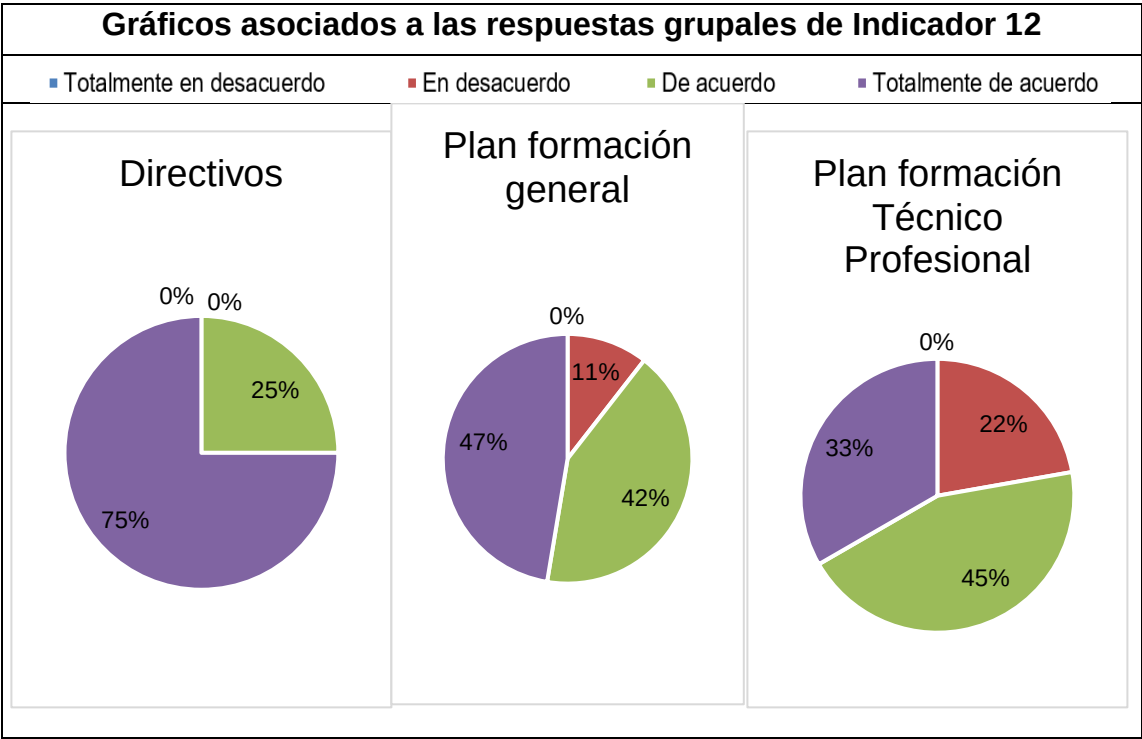
De acuerdo al indicador N°12, referido a si el directivo otorga oportunidades al equipo pedagógico para ejercer liderazgo entre la comunidad educativa que está fuera del aula, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 12% correspondiente a 4 sujetos está en desacuerdo, el 41% correspondiente a 13 sujetos está de acuerdo y el 47% correspondiente a 15 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°32: Indicador N°12 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	2	11%	8	42%	9	47%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	2	22%	4	45%	3	33%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	4	12%	13	41%	15	47%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°24: Indicador N°12 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°12, referido a si el directivo otorga oportunidades al equipo pedagógico para ejercer liderazgo entre la comunidad educativa que está fuera del aula, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está de acuerdo y el 75% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°12, referido a si el directivo otorga oportunidades al equipo pedagógico para ejercer liderazgo entre la comunidad educativa que está fuera del aula, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 11% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 42% correspondiente a 8 sujetos está de acuerdo y el 47% correspondiente a 9 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°12, referido a si el directivo otorga oportunidades al equipo pedagógico para ejercer liderazgo entre la comunidad educativa que está fuera del aula, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 22% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 45% correspondiente a 4 sujetos está de acuerdo y el 33% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

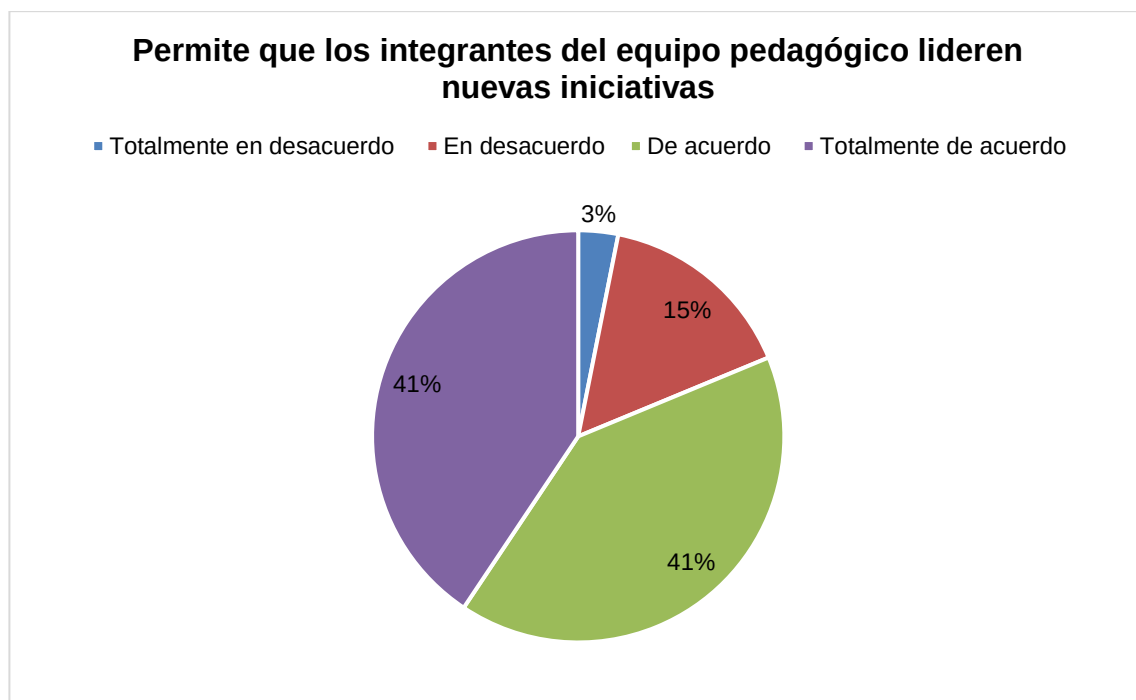
Indicador 13: Permite que los integrantes del equipo pedagógico lideren nuevas iniciativas.

Tabla N°33: Indicador N°13 (liderazgo para nuevas iniciativas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,0
	En desacuerdo	5	15,0
	De acuerdo	13	41,0
	Totalmente de acuerdo	13	41,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°25: Indicador N°13 (liderazgo para nuevas iniciativas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

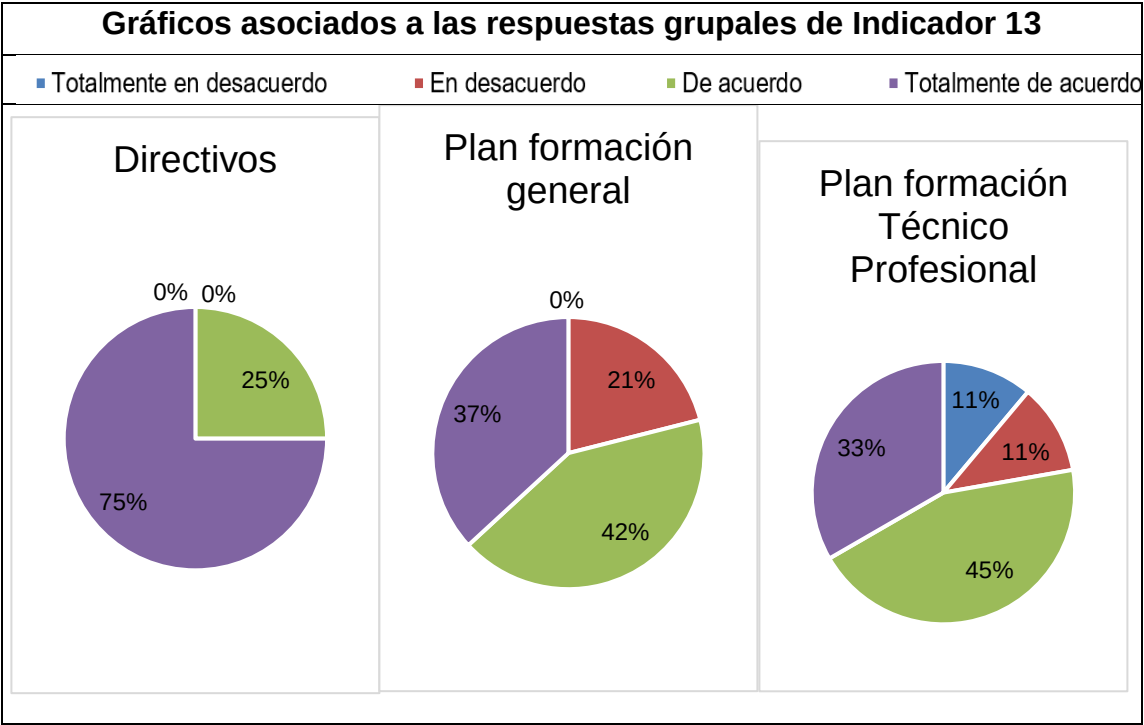
De acuerdo al indicador N°13, referido a si el directivo permite que los integrantes del equipo pedagógico lideren nuevas iniciativas, del 100% de la población encuestada, el 3% correspondiente a 1 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 15% correspondiente a 5 sujetos está en desacuerdo, el 41% correspondiente a 13 sujetos está de acuerdo y el 41% correspondiente a 13 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°34: Indicador N°13 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	4	21%	8	42%	7	37%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	1	11%	1	11%	4	33%	3	45%	9	100%
Total de respuestas por escala	1	3%	5	15%	13	41%	13	41%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°26: Indicador N°13 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°13, referido a si el directivo permite que los integrantes del equipo pedagógico lideren nuevas iniciativas, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está de acuerdo y el 75% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°13, referido a si el directivo permite que los integrantes del equipo pedagógico lideren nuevas iniciativas, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 21% correspondiente a 4 sujetos está en

desacuerdo, el 42% correspondiente a 8 sujetos está de acuerdo y el 37% correspondiente a 7 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°13, referido a si el directivo permite que los integrantes del equipo pedagógico lideren nuevas iniciativas, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 11% correspondiente a 1 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 11% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 45% correspondiente a 4 sujetos está de acuerdo y el 33% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

4. 2. 3. Dimensión objetivos compartidos en la toma de decisiones

Son aquellas prácticas que configuran un L.D., relacionadas con los objetivos compartidos en la toma de decisiones, en un Liceo Técnico Profesional de la comuna de La Calera. Corresponden a los 4 indicadores siguientes.

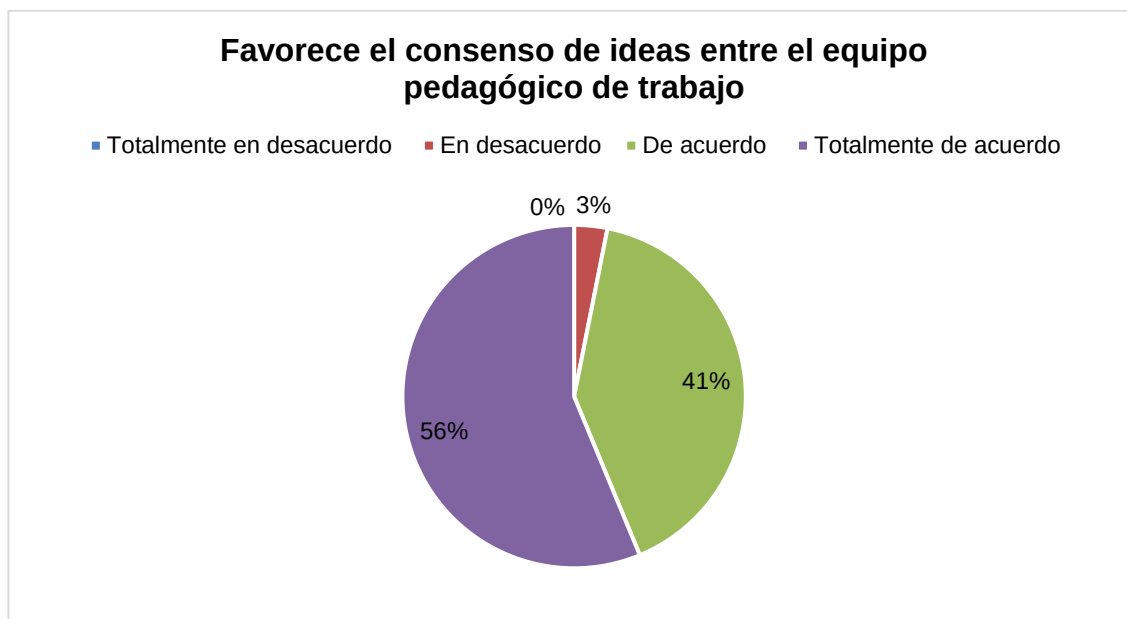
Indicador 14: Favorece el consenso de ideas entre el equipo pedagógico de trabajo

Tabla N°35: Indicador N°14 (consenso de ideas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	1	3,0
	De acuerdo	13	41,0
	Totalmente de acuerdo	18	56,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°27: Indicador N°14 (consenso de ideas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

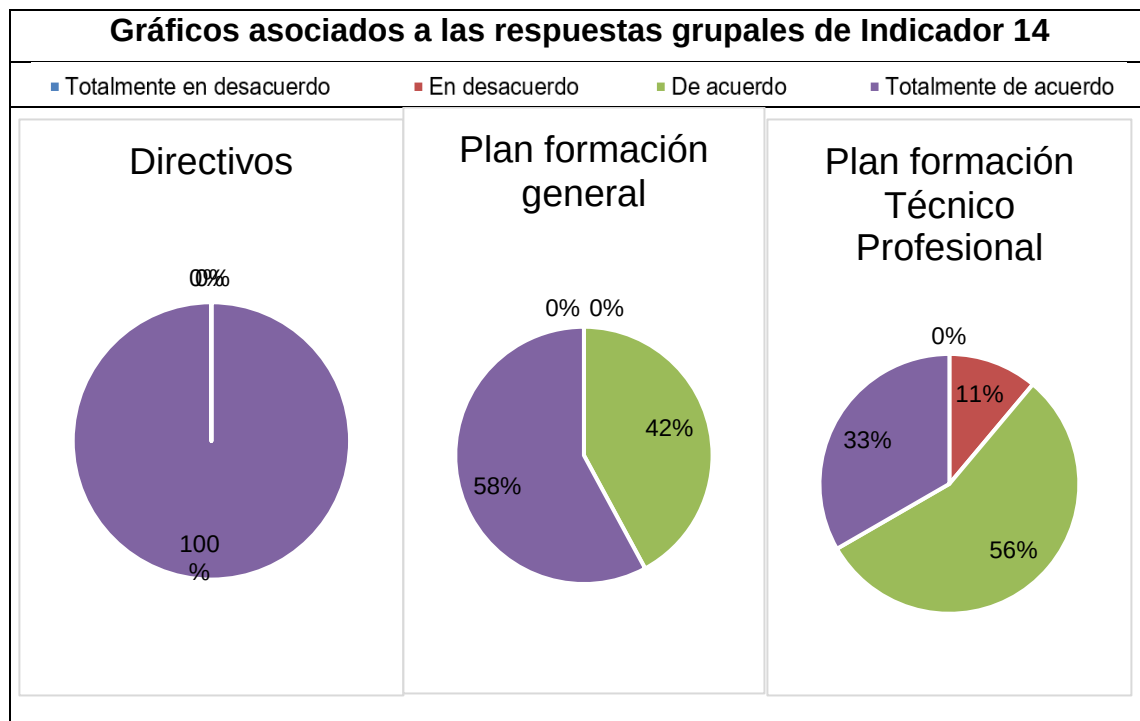
De acuerdo al indicador N°14, referido a si el directivo favorece el consenso de ideas entre el equipo pedagógico de trabajo, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 3% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 41% correspondiente a 13 sujetos está de acuerdo y el 56% correspondiente a 18 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°36: Indicador N°14 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	0	0%	8	42%	11	58%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	1	11%	5	56%	3	33%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	1	3%	13	41%	18	56%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°28: Indicador N°14 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°14, referido a si el directivo favorece el consenso de ideas entre el equipo pedagógico de trabajo, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está de acuerdo y el 100% correspondiente a 4 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°14, referido a si el directivo favorece el consenso de ideas entre el equipo pedagógico de trabajo, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 42%

correspondiente a 8 sujetos está de acuerdo y el 58% correspondiente a 11 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°14, referido a si el directivo favorece el consenso de ideas entre el equipo pedagógico de trabajo, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 11% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 56% correspondiente a 5 sujetos está de acuerdo y el 33% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

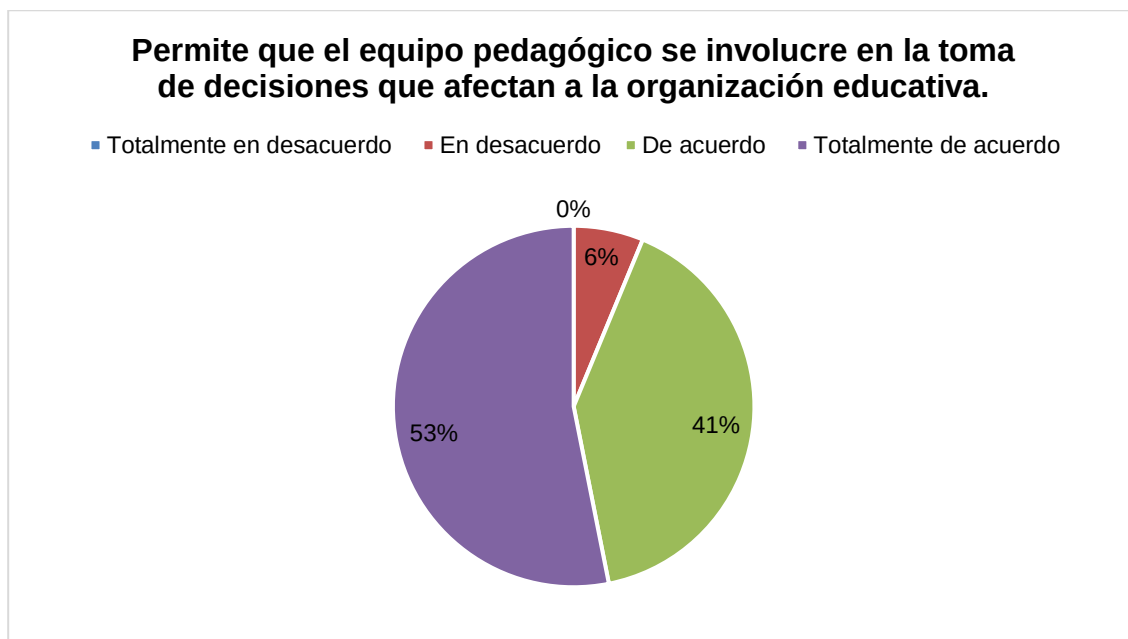
Indicador 15: Permite que el equipo pedagógico se involucre en la toma de decisiones que afectan a la organización educativa.

Tabla N°37: Indicador N°15 (permiso para tomar decisiones), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	2	6,0
	De acuerdo	13	41,0
	Totalmente de acuerdo	17	53,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°29: Indicador N°15 (permiso para tomar decisiones), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

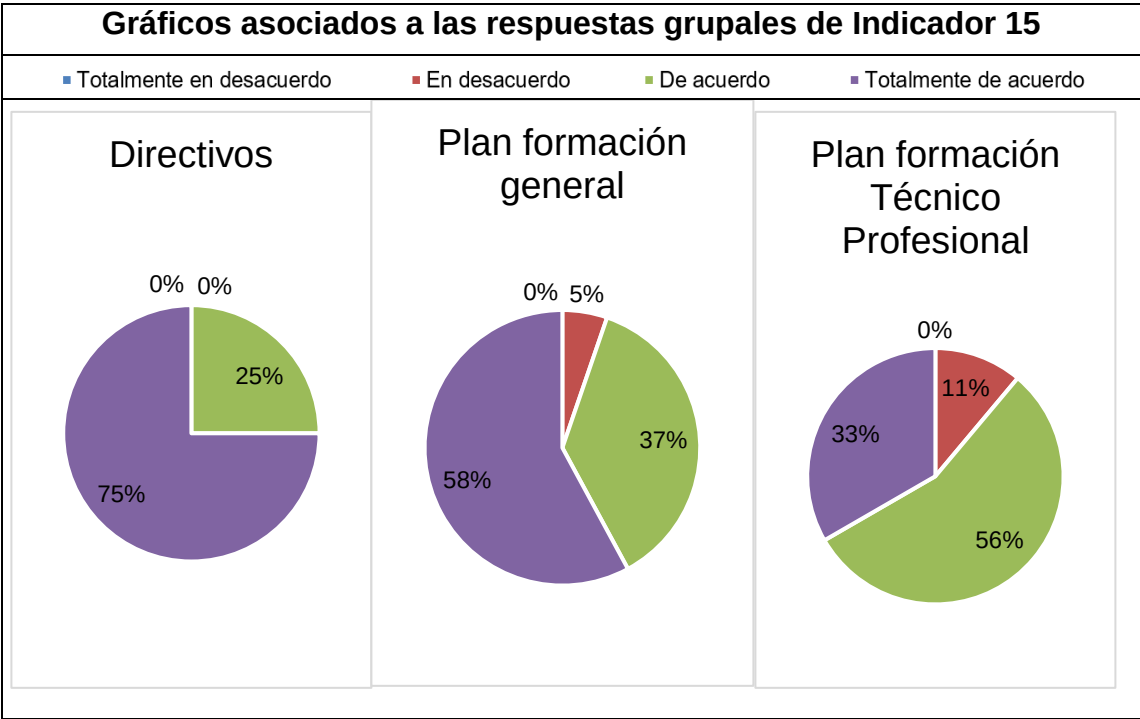
De acuerdo al indicador N°15, referido a si el directivo permite que el equipo pedagógico se involucre en la toma de decisiones que afectan a la organización educativa, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 6% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 41% correspondiente a 13 sujetos está de acuerdo y el 53% correspondiente a 17 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°38: Indicador N°15 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	1	5%	7	37%	11	58%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	1	11%	5	56%	3	33%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	2	6%	13	41%	17	53%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°30: Indicador N°15 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°15, referido a si el directivo permite que el equipo pedagógico se involucre en la toma de decisiones que afectan a la organización educativa, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está de acuerdo y el 75% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°15, referido a si el directivo permite que el equipo pedagógico se involucre en la toma de decisiones que afectan a la organización educativa, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a

0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 5% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 37% correspondiente a 7 sujetos está de acuerdo y el 58% correspondiente a 11 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°15, referido a si el directivo permite que el equipo pedagógico se involucre en la toma de decisiones que afectan a la organización educativa, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 11% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 56% correspondiente a 5 sujetos está de acuerdo y el 33% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

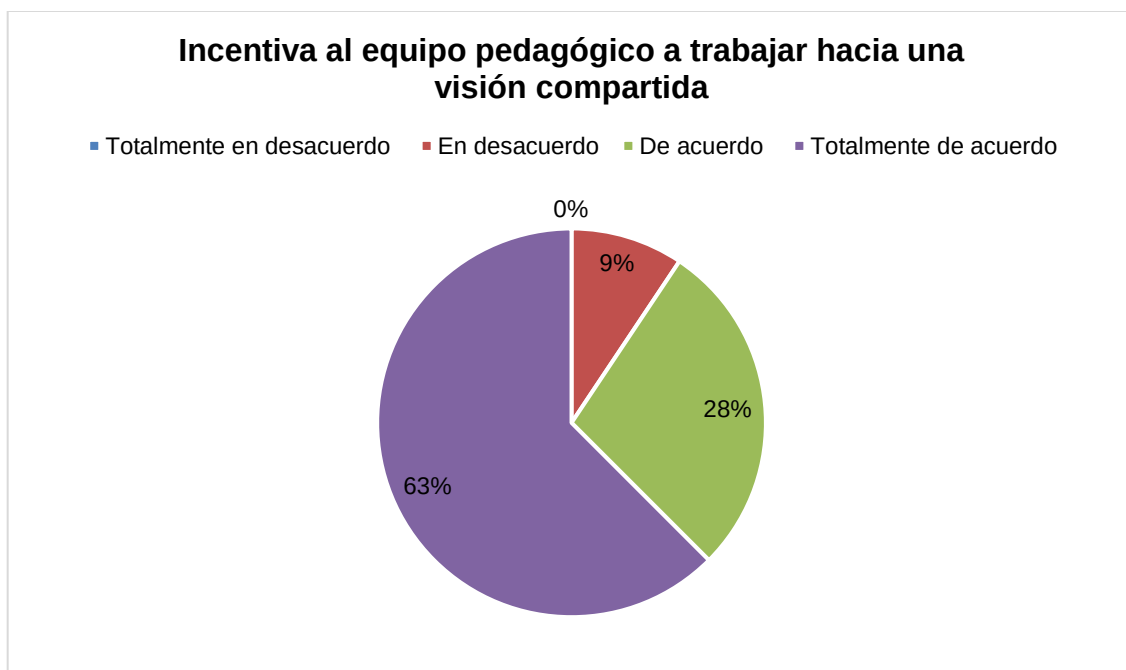
Indicador 16: Incentiva al equipo pedagógico a trabajar hacia una visión compartida.

Tabla N°39: Indicador N°16 (incentivo del trabajo para una visión compartida), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	3	9,0
	De acuerdo	9	28,0
	Totalmente de acuerdo	20	63,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°31: Indicador N°16 (incentivo del trabajo para una visión compartida), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

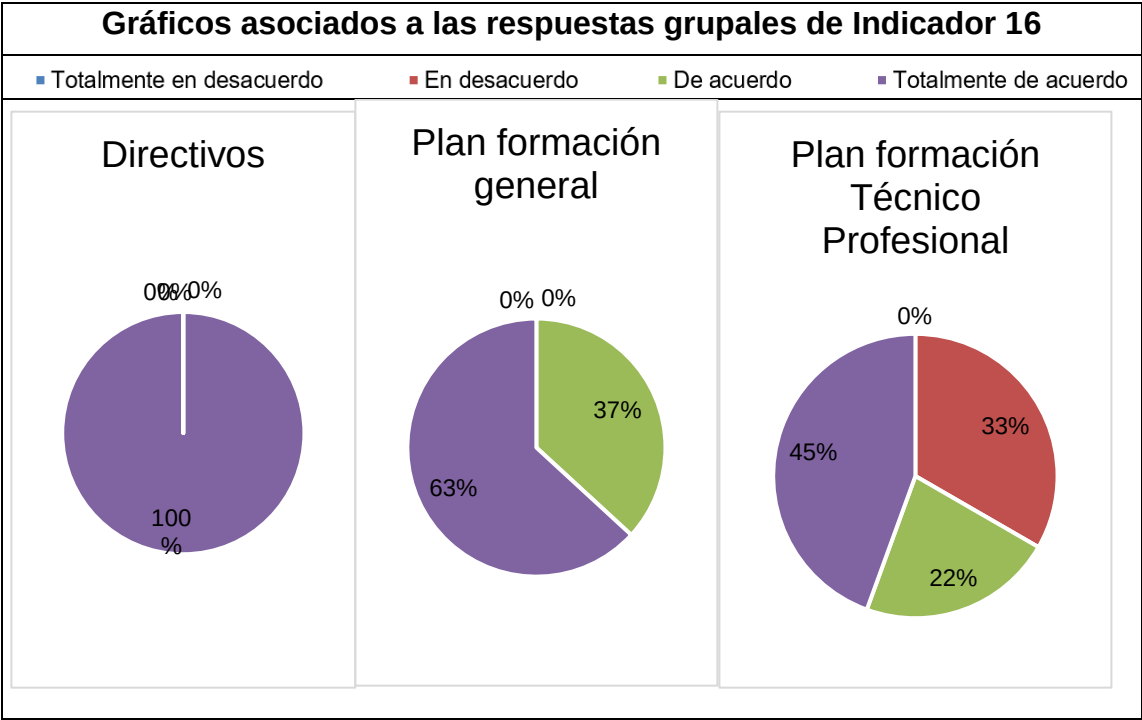
De acuerdo al indicador N°16, referido a si el directivo incentiva al equipo pedagógico a trabajar hacia una visión compartida, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 9% correspondiente a 3 sujetos está en desacuerdo, el 28% correspondiente a 9 sujetos está de acuerdo y el 63% correspondiente a 20 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°40: Indicador N°16 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalment e de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	0	%	4	100 %	4	100 %
Docentes plan general	0	0%	0	0%	7	37%	12	63%	19	100 %
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	3	33%	2	22%	4	45%	9	100 %
Total de respuestas por escala	0	0%	3	9%	9	28%	20	63%	32	100 %

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°32: Indicador N°16 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°16, referido a si el directivo incentiva al equipo pedagógico a trabajar hacia una visión compartida, del 100% de los directivos, el 100% correspondiente a 4 sujetos opinan estar totalmente de acuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está de acuerdo y el 100% correspondiente a 4 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°16, referido a si el directivo incentiva al equipo pedagógico a trabajar hacia una visión compartida, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 37%

correspondiente a 7 sujetos está de acuerdo y el 63% correspondiente a 12 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°16, referido a si el directivo incentiva al equipo pedagógico a trabajar hacia una visión compartida, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 33% correspondiente a 3 sujetos está en desacuerdo, el 22% correspondiente a 2 sujetos está de acuerdo y el 45% correspondiente a 4 sujetos está totalmente de acuerdo.

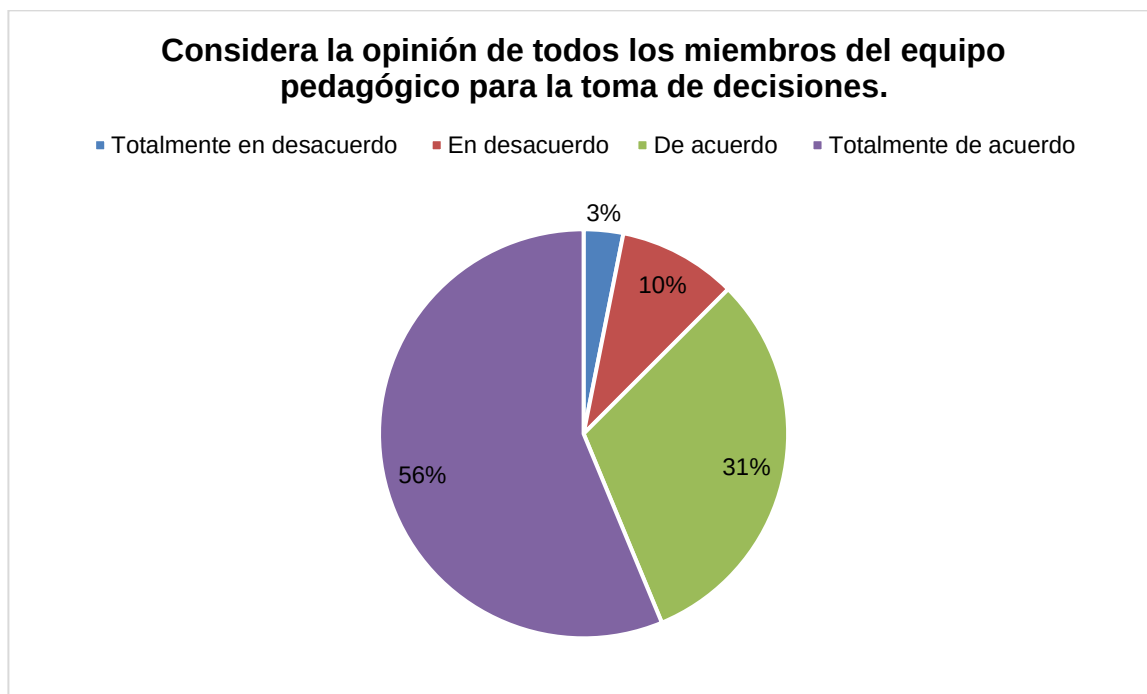
Indicador 17: Considera la opinión de todos los miembros del equipo pedagógico para la toma de decisiones.

Tabla N°41: Indicador N°17 (consideración de la opinión para la toma de decisiones), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,0
	En desacuerdo	3	10,0
	De acuerdo	10	31,0
	Totalmente de acuerdo	18	56,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°33: Indicador N°17 (consideración de la opinión para la toma de decisiones), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

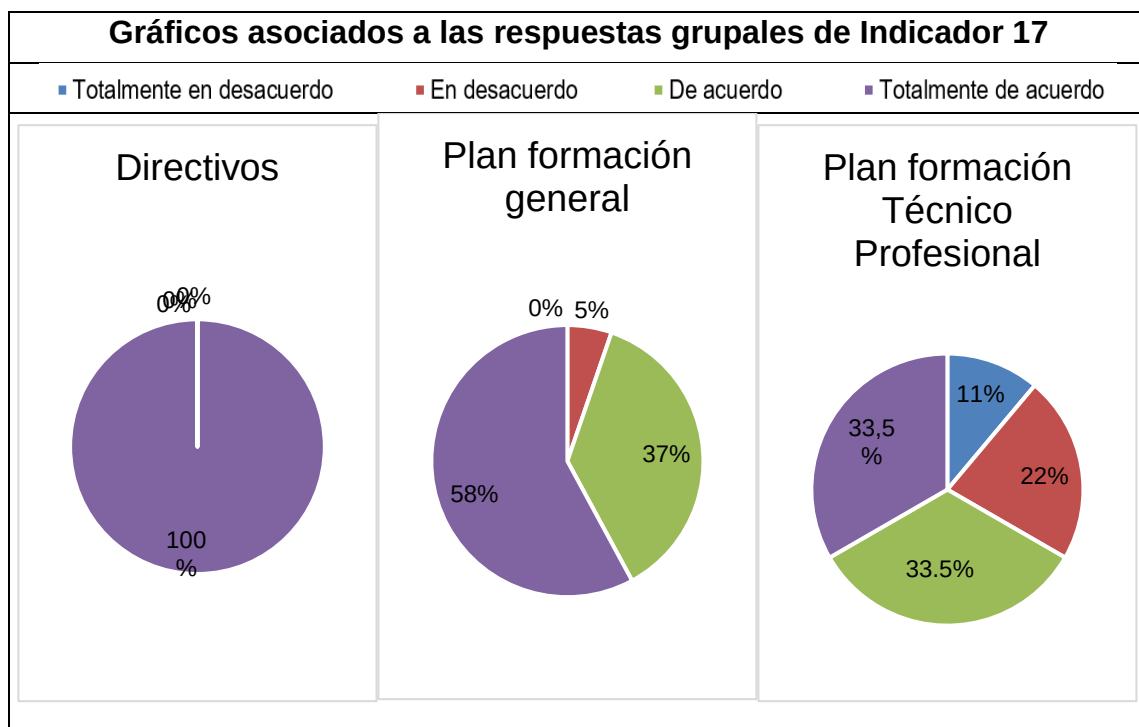
De acuerdo al indicador N°17, referido a si el directivo considera la opinión de todos los miembros del equipo pedagógico para la toma de decisiones, del 100% de la población encuestada, el 3% correspondiente a 1 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 10% correspondiente a 3 sujetos está en desacuerdo, el 31% correspondiente a 10 sujetos está de acuerdo y el 56% correspondiente a 18 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°42: Indicador N°17 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	1	5%	7	37%	11	58%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	1	11%	2	22%	3	33.5%	3	33.5%	9	100%
Total de respuestas por escala	1	3%	3	10%	10	31%	18	56%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°34: Indicador N°17 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador N°17, referido a si el directivo considera la opinión de todos los miembros del equipo pedagógico para la toma de decisiones, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está de acuerdo y el 100% correspondiente a 4 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°17, referido a si el directivo considera la opinión de todos los miembros del equipo pedagógico para la toma de decisiones, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos

opinan estar totalmente en desacuerdo, el 5% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 37% correspondiente a 7 sujetos está de acuerdo y el 58% correspondiente a 11 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el indicador N°17, referido a si el directivo considera la opinión de todos los miembros del equipo pedagógico para la toma de decisiones, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 11% correspondiente a 1 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 22% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 33.5% correspondiente a 3 sujetos está de acuerdo y el 33.5% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

4. 2. 4. Dimensión acompañamiento

Son aquellas prácticas que configuran un L.D., relacionadas con el acompañamiento, en un Liceo Técnico Profesional de la comuna de La Calera. Corresponden a los 6 indicadores siguientes.

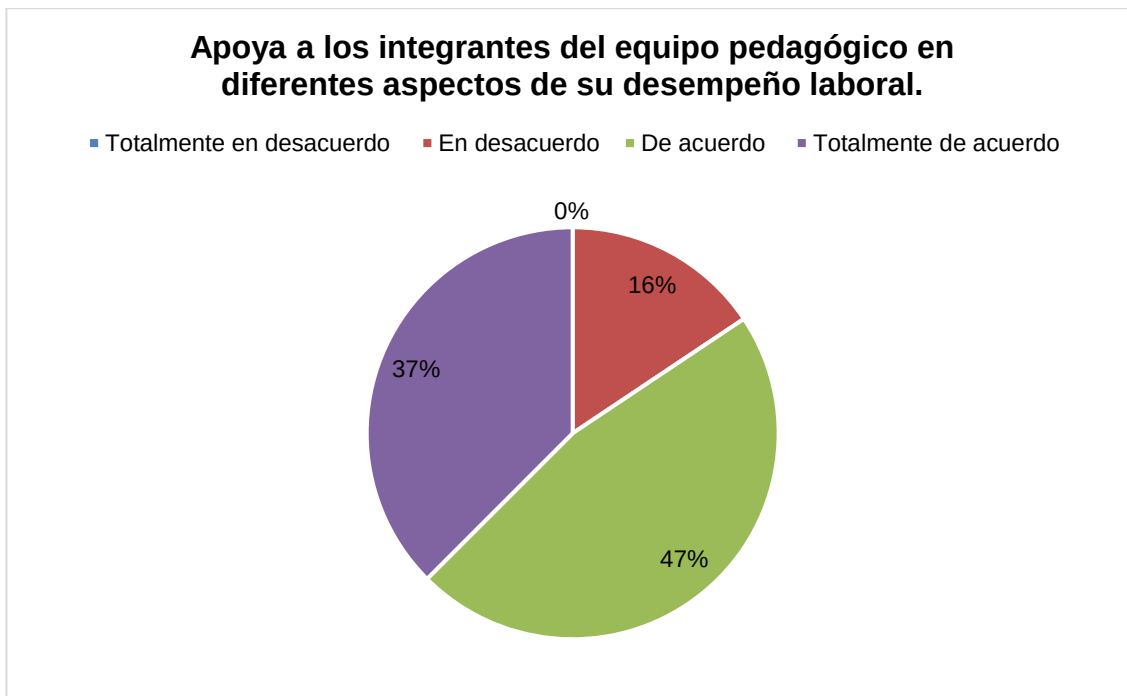
Indicador 18: Apoya a los integrantes del equipo pedagógico en diferentes aspectos de su desempeño laboral.

Tabla N°43: Indicador N°18 (apoyo a los integrantes), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	5	16,0
	De acuerdo	15	47,0
	Totalmente de acuerdo	12	37,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°35: Indicador N°18 (apoyo a los integrantes), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

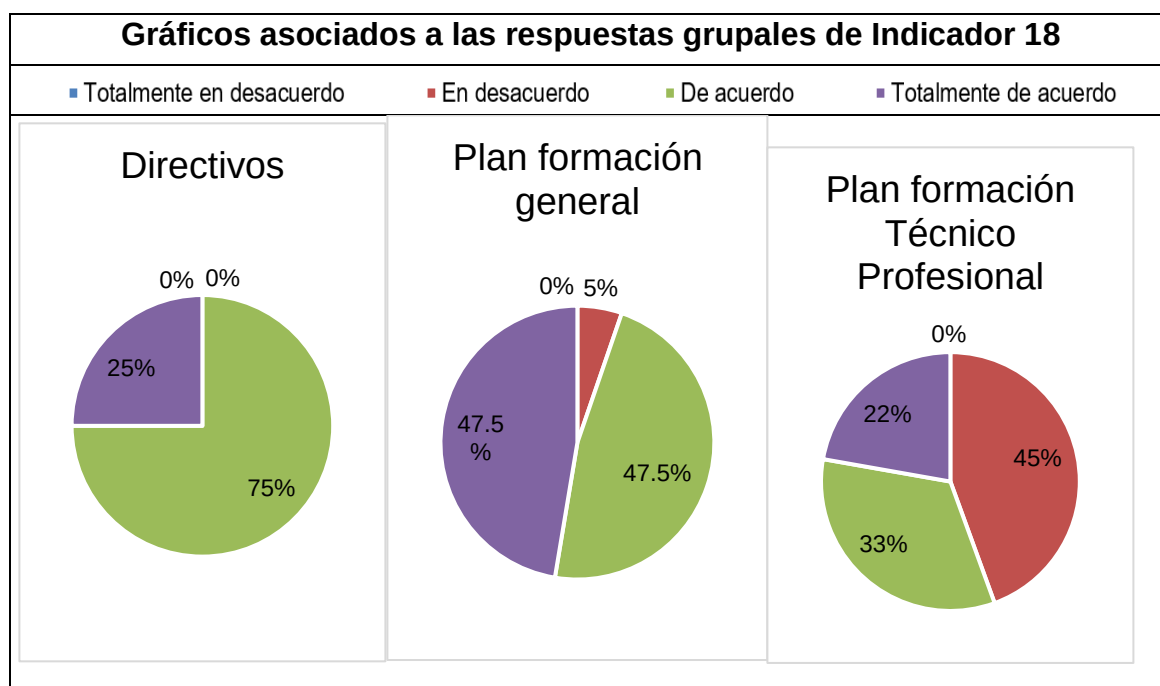
De acuerdo al indicador N°18, referido a si el directivo apoya a los integrantes del equipo pedagógico en diferentes aspectos de su desempeño laboral, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 16% correspondiente a 5 sujetos está en desacuerdo, el 47% correspondiente a 15 sujetos está de acuerdo y el 37% correspondiente a 12 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°44: Indicador N°18 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuestas por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	1	5%	9	47.5 %	9	47.5%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	%	4	45%	3	33%	2	22%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	5	16%	15	47%	12	37%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°36: Indicador N°18 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al indicador N°18, referido a si el directivo apoya a los integrantes del equipo pedagógico en diferentes aspectos de su desempeño laboral, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 20 sujetos está en desacuerdo, el 75% correspondiente a 3 sujetos está de acuerdo y el 25% correspondiente a 1 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°18, referido a si el directivo apoya a los integrantes del equipo pedagógico en diferentes aspectos de su desempeño laboral, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 5% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 47.5% correspondiente a 9 sujetos está de acuerdo y el 47.5% correspondiente a 9 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°18, referido a si el directivo apoya a los integrantes del equipo pedagógico en diferentes aspectos de su desempeño laboral, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 45% correspondiente a 4 sujetos está en desacuerdo, el 33% correspondiente a 3 sujetos está de acuerdo y el 22% correspondiente a 2 sujetos está totalmente de acuerdo.

.

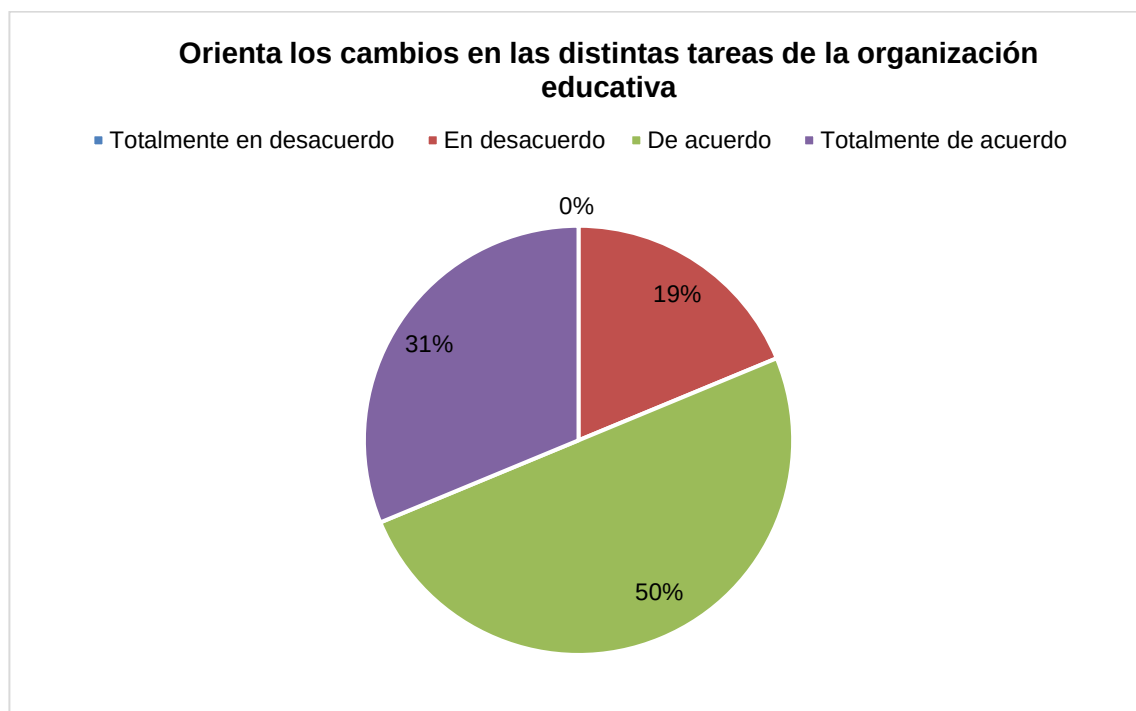
Indicador 19: Orienta los cambios en las distintas tareas de la organización educativa.

Tabla N°45: Indicador N°19 (orientación a los cambios), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	6	19,0
	De acuerdo	16	50,0
	Totalmente de acuerdo	10	31,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°37: Indicador N°19 (orientación a los cambios), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

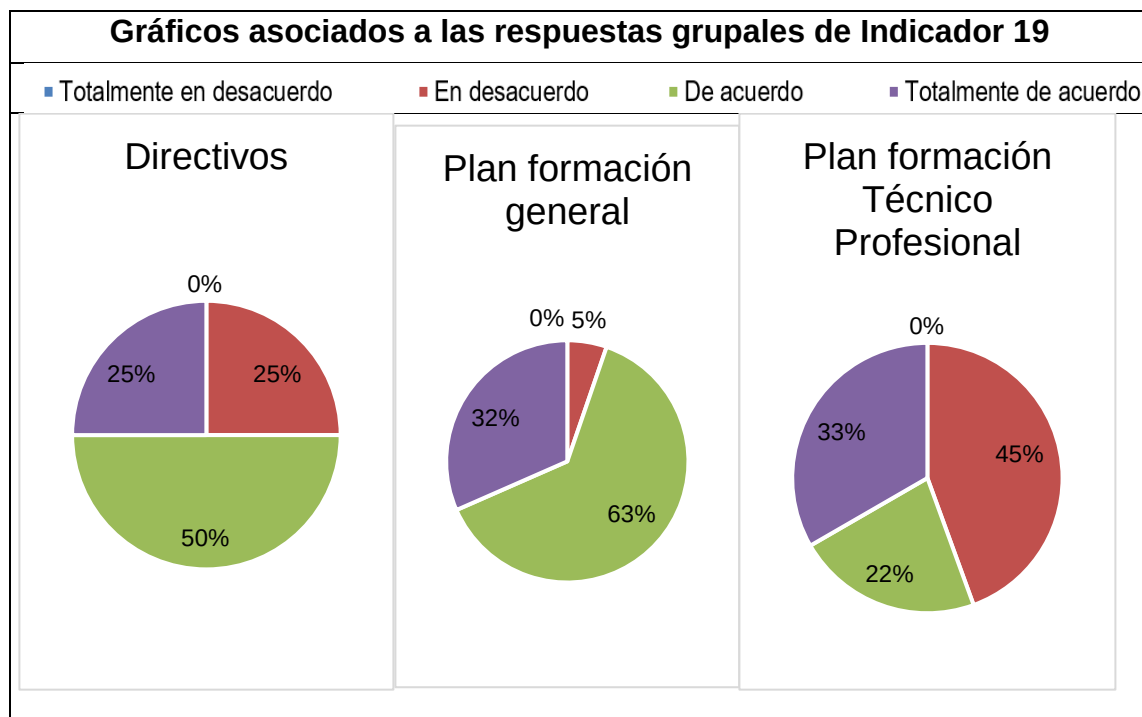
De acuerdo al indicador N°19, referido a si el directivo orienta los cambios en las distintas tareas de la organización educativa, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 19% correspondiente a 6 sujetos está en desacuerdo, el 50% correspondiente a 16 sujetos está de acuerdo y el 31% correspondiente a 10 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°46: Indicador N°19 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	1	5%	12	63%	6	32%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	4	45%	2	22%	3	33%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	6	19%	16	50%	10	31%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°38: Indicador N°19 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al indicador N°19, referido a si el directivo orienta los cambios en las distintas tareas de la organización educativa, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 50% correspondiente a 2 sujetos está de acuerdo y el 25% correspondiente a 1 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°19, referido a si el directivo orienta los cambios en las distintas tareas de la organización educativa, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 5% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 63%

correspondiente a 12 sujetos está de acuerdo y el 32% correspondiente a 6 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°19, referido a si el directivo orienta los cambios en las distintas tareas de la organización educativa, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 45% correspondiente a 4 sujetos está en desacuerdo, el 22% correspondiente a 2 sujetos está de acuerdo y el 33% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

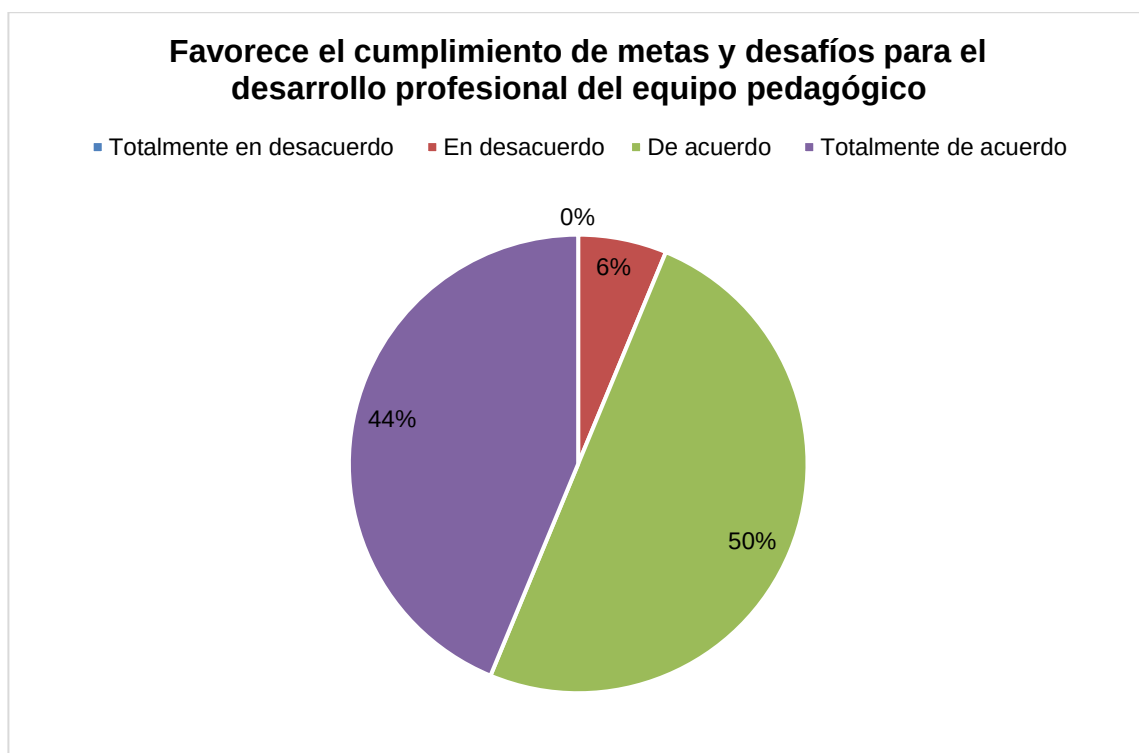
Indicador 20: Favorece el cumplimiento de metas y desafíos para el desarrollo profesional del equipo pedagógico.

Tabla N°47: Indicador N°20 (cumplimiento de metas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	2	6,0
	De acuerdo	16	50,0
	Totalmente de acuerdo	14	44,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°39: Indicador N°20 (cumplimiento de metas), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

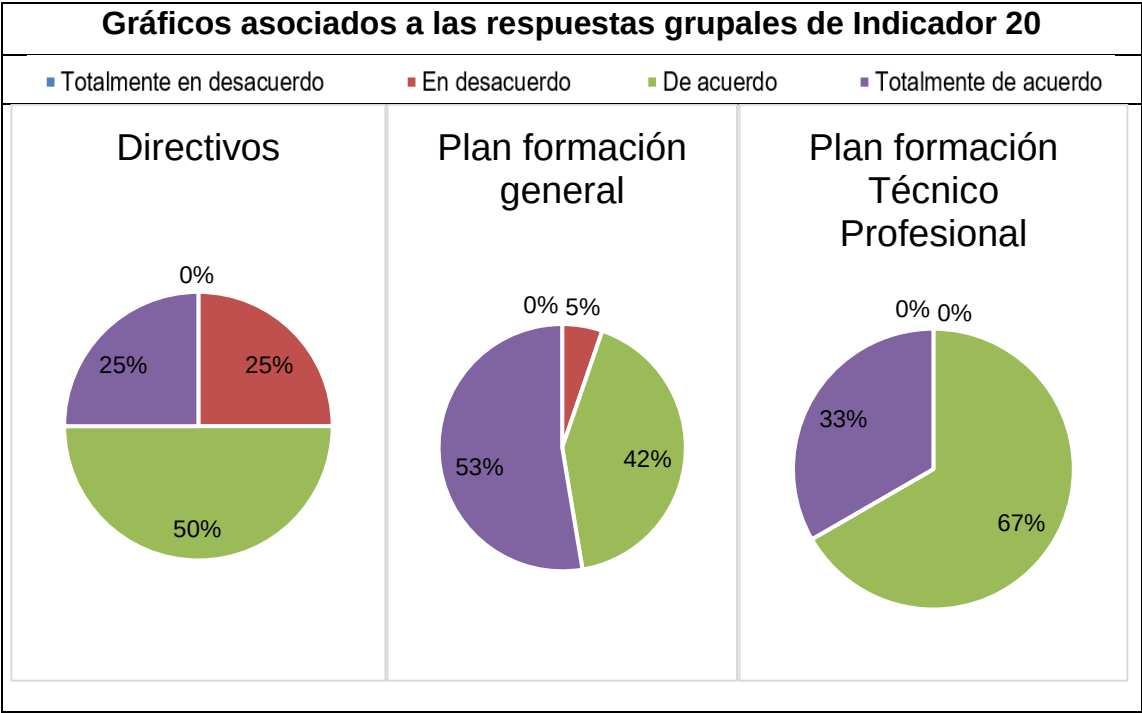
De acuerdo al indicador N°20, referido a si el directivo favorece el cumplimiento de metas y desafíos para el desarrollo profesional del equipo pedagógico, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 6% correspondiente a 2 sujetos está en desacuerdo, el 50% correspondiente a 16 sujetos está de acuerdo y el 44% correspondiente a 14 sujetos está totalmente de acuerdo

Tabla N°48: Indicador N°20 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	1	5%	8	42%	10	53%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	0	0%	6	67%	3	33%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	2	6%	16	50%	14	44%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°40: Indicador N°20 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al indicador N°20, referido a si el directivo favorece el cumplimiento de metas y desafíos para el desarrollo profesional del equipo pedagógico, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 50% correspondiente a 2 sujetos está de acuerdo y el 25% correspondiente a 1 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°20, referido a si el directivo favorece el cumplimiento de metas y desafíos para el desarrollo profesional del equipo pedagógico, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos

opinan estar totalmente en desacuerdo, el 5% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 42% correspondiente a 8 sujetos está de acuerdo y el 53% correspondiente a 10 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°20, referido a si el directivo favorece el cumplimiento de metas y desafíos para el desarrollo profesional del equipo pedagógico, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 67% correspondiente a 6 sujetos está de acuerdo y el 33% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

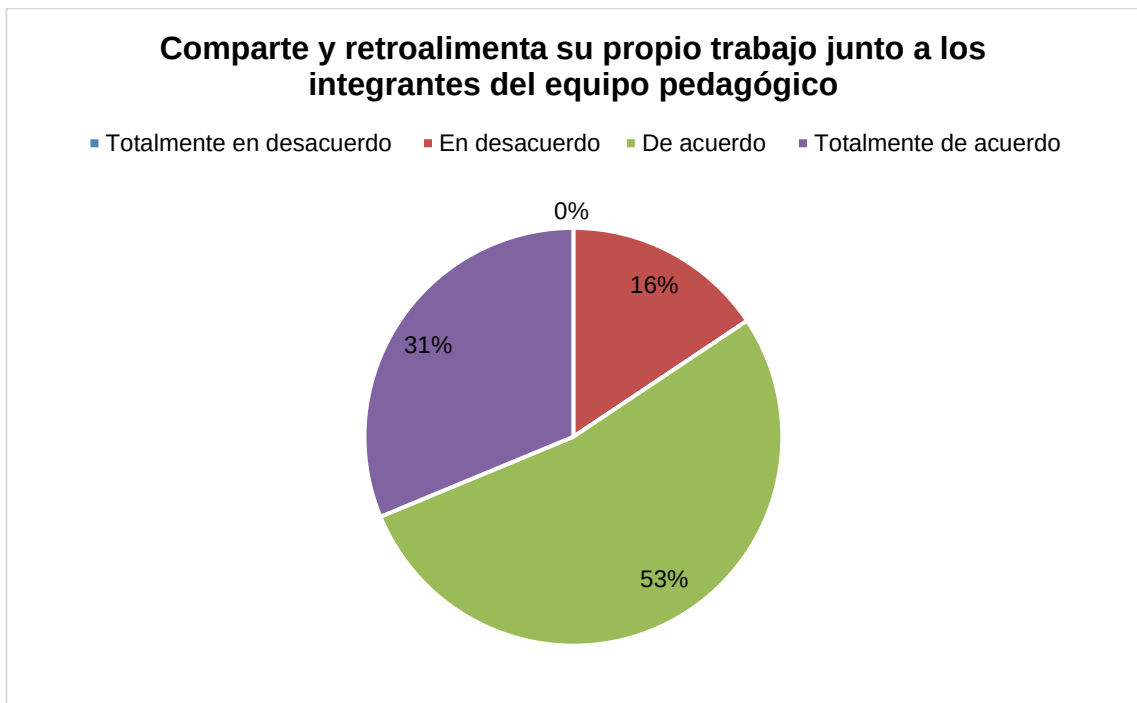
Indicador 21: Comparte y retroalimenta su propio trabajo junto a los integrantes del equipo pedagógico.

Tabla N°49: Indicador N°21 (retroalimentación del trabajo junto al equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	5	16,0
	De acuerdo	17	53,0
	Totalmente de acuerdo	10	31,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°41: Indicador N°21 (retroalimentación del trabajo junto al equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

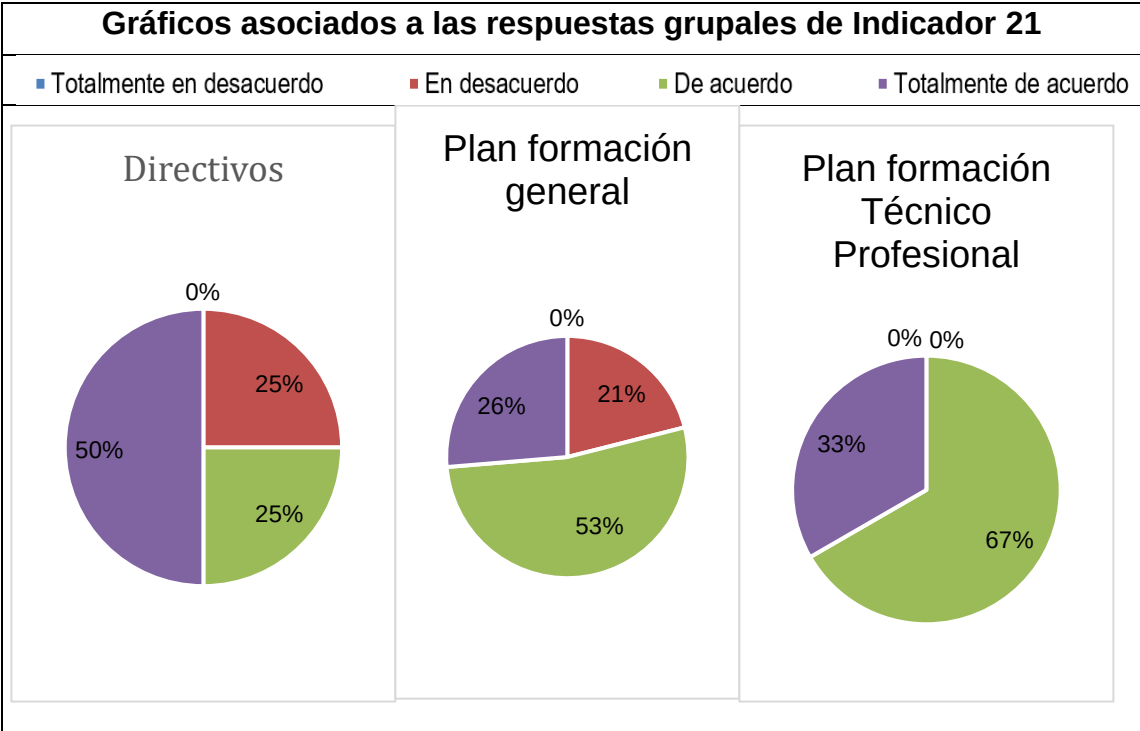
De acuerdo al indicador N°21, referido a si el directivo comparte y retroalimenta su propio trabajo junto a los integrantes del equipo pedagógico, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 16% correspondiente a 5 sujetos está en desacuerdo, el 53% correspondiente a 17 sujetos está de acuerdo y el 31% correspondiente a 10 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°50: Indicador N°21 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	1	25%	1	25%	2	50%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	4	21%	10	53%	5	26%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	0	0%	6	67%	3	33%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	5	16%	17	53%	10	31%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°42: Indicador N°21 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al indicador N°21, referido a si el directivo comparte y retroalimenta su propio trabajo junto a los integrantes del equipo pedagógico, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está de acuerdo y el 50% correspondiente a 2 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°21, referido a si el directivo comparte y retroalimenta su propio trabajo junto a los integrantes del equipo pedagógico, del 100% de

docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 21% correspondiente a 4 sujetos está en desacuerdo, el 53% correspondiente a 10 sujetos está de acuerdo y el 26% correspondiente a 5 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°21, referido a si el directivo comparte y retroalimenta su propio trabajo junto a los integrantes del equipo pedagógico, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 67% correspondiente a 6 sujetos está de acuerdo y el 33% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

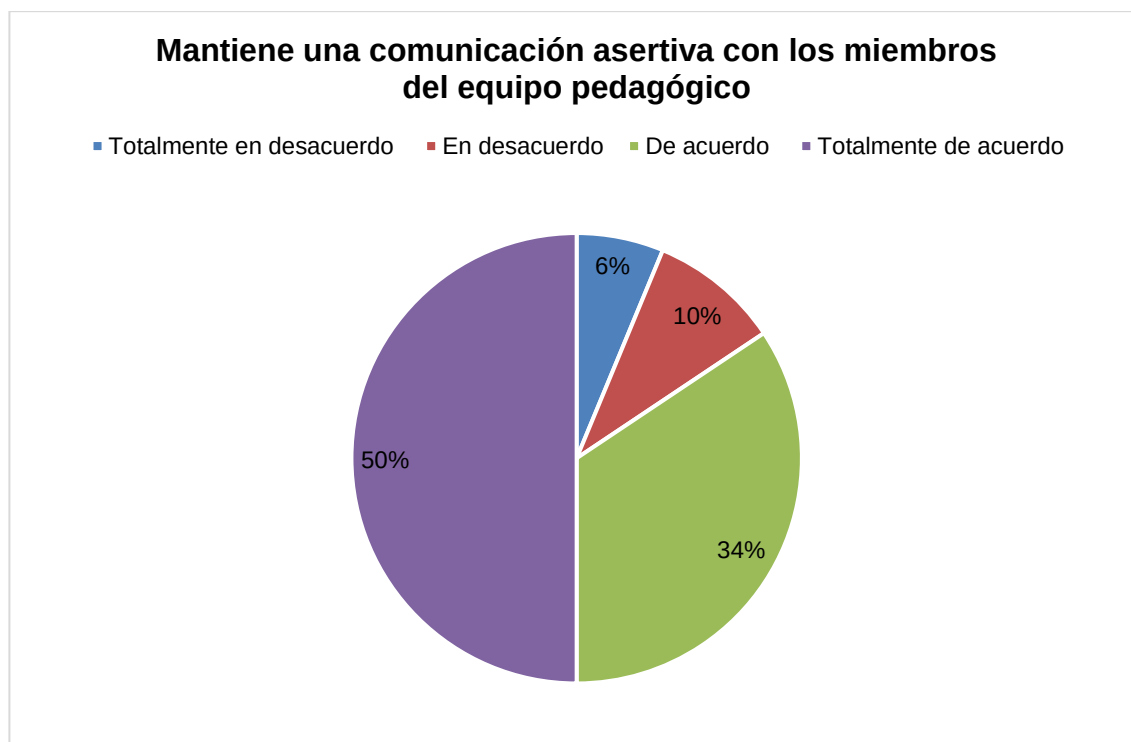
Indicador 22: Mantiene una comunicación asertiva con los miembros del equipo pedagógico.

Tabla N°51: Indicador N°22 (comunicación asertiva con el equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,0
	En desacuerdo	3	10,0
	De acuerdo	11	34,0
	Totalmente de acuerdo	16	50,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°43: Indicador N°22 (comunicación asertiva con el equipo), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

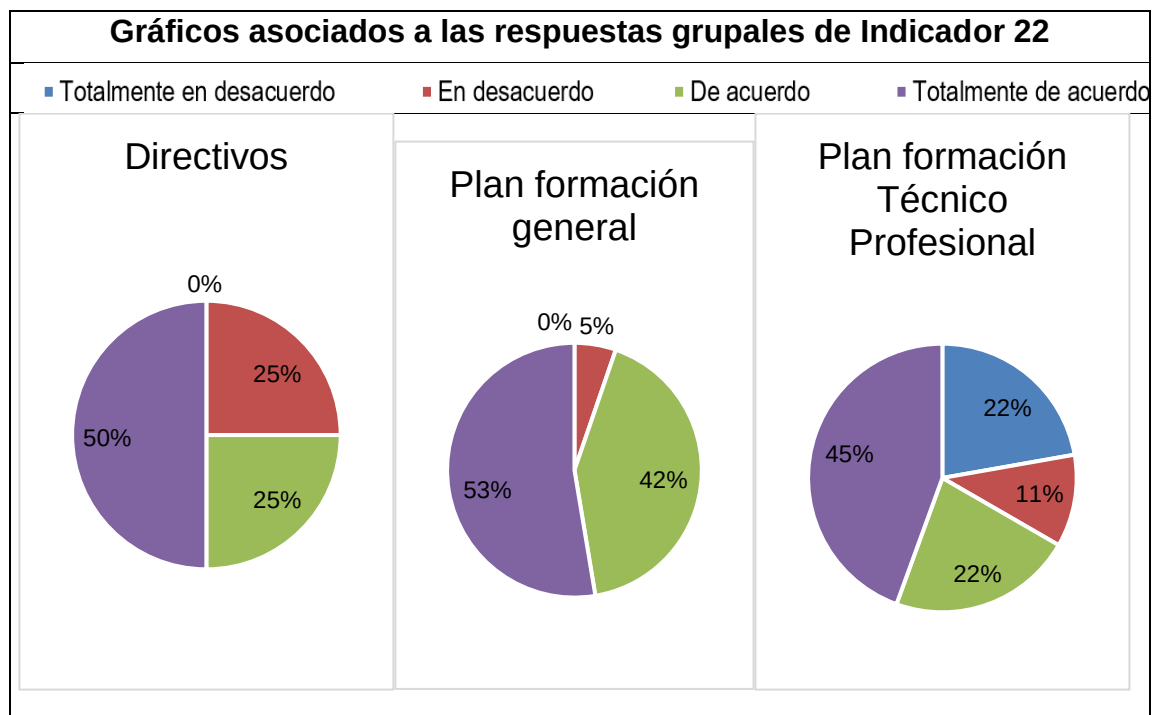
De acuerdo al indicador N°22, referido a si el directivo mantiene una comunicación asertiva con los miembros del equipo pedagógico, del 100% de la población encuestada, el 6% correspondiente a 2 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 10% correspondiente a 3 sujetos está en desacuerdo, el 34% correspondiente a 11 sujetos está de acuerdo y el 50% correspondiente a 16 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°52: Indicador N°22 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	1	25%	1	25%	2	50%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	1	5%	8	42%	10	53%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	2	22%	1	11%	2	22%	4	45%	9	100%
Total de respuestas por escala	2	6%	3	10%	11	34%	16	50%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°44: Indicador N°22 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al indicador N°22, referido a si el directivo mantiene una comunicación asertiva con los miembros del equipo pedagógico, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 25% correspondiente a 1 sujetos está de acuerdo y el 50% correspondiente a 2 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°22, referido a si el directivo mantiene una comunicación asertiva con los miembros del equipo pedagógico, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 5% correspondiente a 1 sujetos está en

desacuerdo, el 42% correspondiente a 8 sujetos está de acuerdo y el 53% correspondiente a 10 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°22, referido a si el directivo mantiene una comunicación asertiva con los miembros del equipo pedagógico, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 22% correspondiente a 2 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 11% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 22% correspondiente a 2 sujetos está de acuerdo y el 45% correspondiente a 4 sujetos está totalmente de acuerdo.

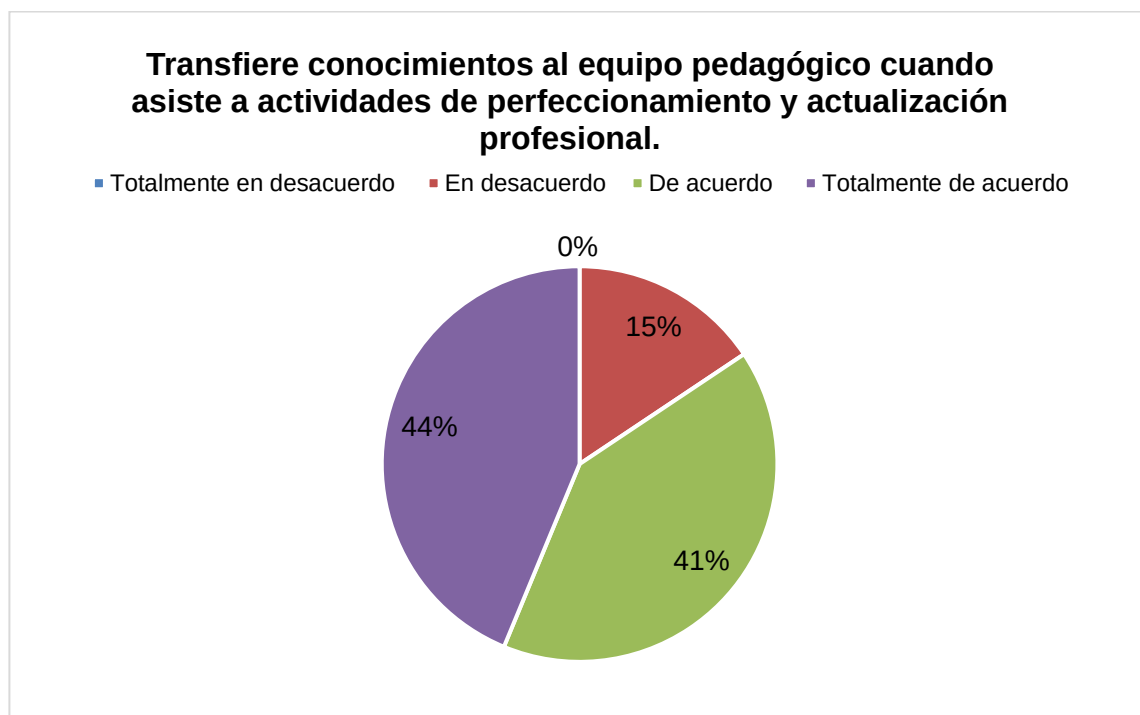
Indicador 23: Transfiere conocimientos al equipo pedagógico cuando asiste a actividades de perfeccionamiento y actualización profesional.

Tabla N°53: Indicador N°23 (transferencia de conocimientos actualizados), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.

Escala		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	En desacuerdo	5	15,0
	De acuerdo	13	41,0
	Totalmente de acuerdo	14	44,0
	Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°45: Indicador N°23 (transferencia de conocimientos actualizados), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

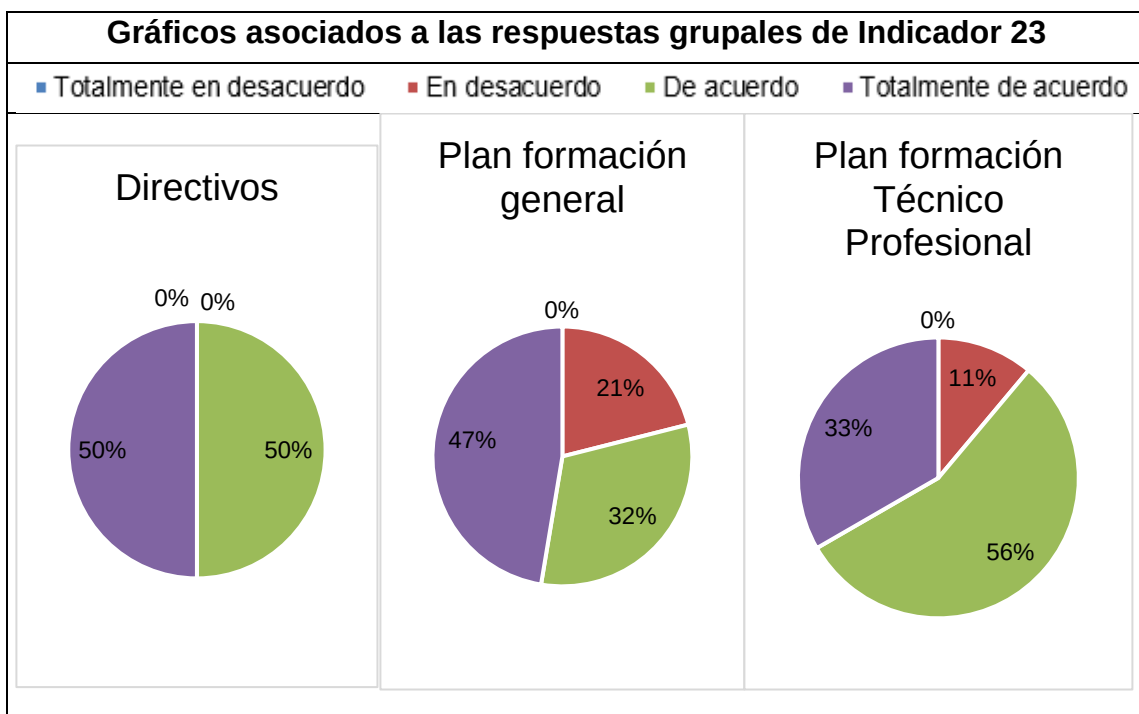
De acuerdo al indicador N°23, referido a si el directivo Transfiere conocimientos al equipo pedagógico cuando asiste a actividades de perfeccionamiento y actualización profesional, del 100% de la población encuestada, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 15% correspondiente a 5 sujetos está en desacuerdo, el 41% correspondiente a 13 sujetos está de acuerdo y el 44% correspondiente a 14 sujetos está totalmente de acuerdo.

Tabla N°54: Indicador N°23 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes según grupo.

Grupos de entrevistados	Frecuencia de respuestas según escala y porcentaje asociado								Totales de respuesta s por grupo	
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
Directivos	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4	100%
Docentes plan general	0	0%	4	21%	6	32%	9	47%	19	100%
Docentes plan formación técnico profesional	0	0%	1	11%	5	56%	3	33%	9	100%
Total de respuestas por escala	0	0%	5	15%	13	41%	14	44%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Grupo de gráfico N°46: Indicador N°23 (grado de confianza), análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al indicador N°23, referido a si el directivo Transfiere conocimientos al equipo pedagógico cuando asiste a actividades de perfeccionamiento y actualización profesional, del 100% de los directivos, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 0% correspondiente a 0 sujetos está en desacuerdo, el 50% correspondiente a 2 sujetos está de acuerdo y el 50% correspondiente a 2 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°23, referido a si el directivo Transfiere conocimientos al equipo pedagógico cuando asiste a actividades de perfeccionamiento y actualización profesional, del 100% de docentes de formación general, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 21% correspondiente a 9 sujetos está en desacuerdo, el 32% correspondiente a 6 sujetos está de acuerdo y el 47% correspondiente a 4 sujetos está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al indicador N°23, referido a si el directivo Transfiere conocimientos al equipo pedagógico cuando asiste a actividades de perfeccionamiento y actualización profesional, del 100% de docentes de formación técnico profesional, el 0% correspondiente a 0 sujetos opinan estar totalmente en desacuerdo, el 11% correspondiente a 1 sujetos está en desacuerdo, el 56% correspondiente a 5 sujetos está de acuerdo y el 33% correspondiente a 3 sujetos está totalmente de acuerdo.

4. 3. Triangulación de Datos Comparación de percepciones sobre liderazgo distribuido entre directivos, docentes de formación general y docentes de formación técnica profesional

Para sistematizar todos los datos previamente señalados se construye la siguiente tabla

Tabla N°55: Resultados por variable e indicadores en grupos investigados

VARIABLE	TRABAJO NE EQUIPO					GRUPOS INVESTIGADOS												TOTALES GENERALES POR INDICADOR																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
						DIRECTIVOS				DOCENTES PLAN GENERAL				DOCENTES PLAN DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	N° INDICADOR	TED	ED	DA	TDA	TED	ED	DA	TDA	TED	ED	DA	TDA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES					0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

PROMEDIOS POR GRUPO	ACOMPANAMIENTO						OBJETIVOS COMPARTIDOS EN LA TOMA DE DECISIONES									
	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10		
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
5%	0%	25%	25%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%		
30%	50%	25%	25%	50%	50%	75%	0%	0%	25%	0%	25%	25%	25%	25%		
65%	50%	50%	50%	25%	25%	25%	100%	100%	75%	100%	75%	75%	75%	50%		
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
8%	21%	5%	21%	5%	5%	5%	5%	0%	5%	0%	21%	11%	5%	16%		
42%	32%	42%	53%	42%	63%	47.5%	37%	37%	37%	42%	42%	42%	32%	56%		
50%	47%	53%	26%	53%	32%	47.5%	58%	63%	58%	58%	37%	47%	63%	32%		
4%	0%	22%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%		
17%	11%	11%	0%	0%	45%	45%	22%	33%	11%	11%	11%	22%	22%	22%		
46%	56%	22%	67%	67%	22%	33%	33.5%	22%	56%	56%	33%	45%	33%	56%		
34%	33%	45%	33%	33%	33%	22%	33.5%	45%	33%	33%	45%	33%	45%	32%		
1%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%		
10%	15%	10%	16%	6%	19%	16%	10%	9%	6%	3%	15%	12%	10%	19%		
42%	41%	34%	53%	50%	50%	47%	31%	28%	41%	41%	41%	41%	31%	50%		
48%	44%	50%	31%	44%	31%	37%	56%	63%	53%	56%	41%	47%	59%	31%		

Fuente: Elaboración propia

Con base en los datos anteriormente sistematizados podemos encontrarnos con que, en promedio, el 0% de las percepciones de los directivos están completamente en desacuerdo con lo planteado en los indicadores. No obstante, en un 5% de sus percepciones se manifiesta estar en desacuerdo con lo planteado en los indicadores de liderazgo distribuido. En segundo lugar de preferencia, nos encontramos que en el 30% de sus percepciones apuntan a estar de acuerdo con el planteamiento de los indicadores. Y finalmente, las percepciones se concentran en un 65% en estar totalmente de acuerdo con lo planteado para el liderazgo distribuido.

En cuanto a los resultados del grupo de docentes del plan general, los datos indican que, en promedio, el 0% de las percepciones de los docentes de esta área están completamente en desacuerdo con lo planteado en los indicadores. También, en un 8% de sus percepciones, se manifiesta estar en desacuerdo con lo planteado en los indicadores de liderazgo distribuido. En cuanto a las percepciones relacionadas con estar de acuerdo con lo propuesto en los indicadores, el porcentaje asociado es de un 42%. Quien nuevamente concentra el mayor porcentaje de percepciones es totalmente de acuerdo con un 50%.

Para concluir nos encontramos con los datos asociados al grupo de docentes de formación técnico profesional. En este grupo investigado se evidencia un 4% de las percepciones asociadas con estar totalmente en desacuerdo. Un 17% de las percepciones asociadas a estar en desacuerdo con los indicadores. un 46% con estar de acuerdo, y un 32% con estar totalmente de acuerdo

4. 3. 1. Promedio de percepciones variable trabajo en equipo

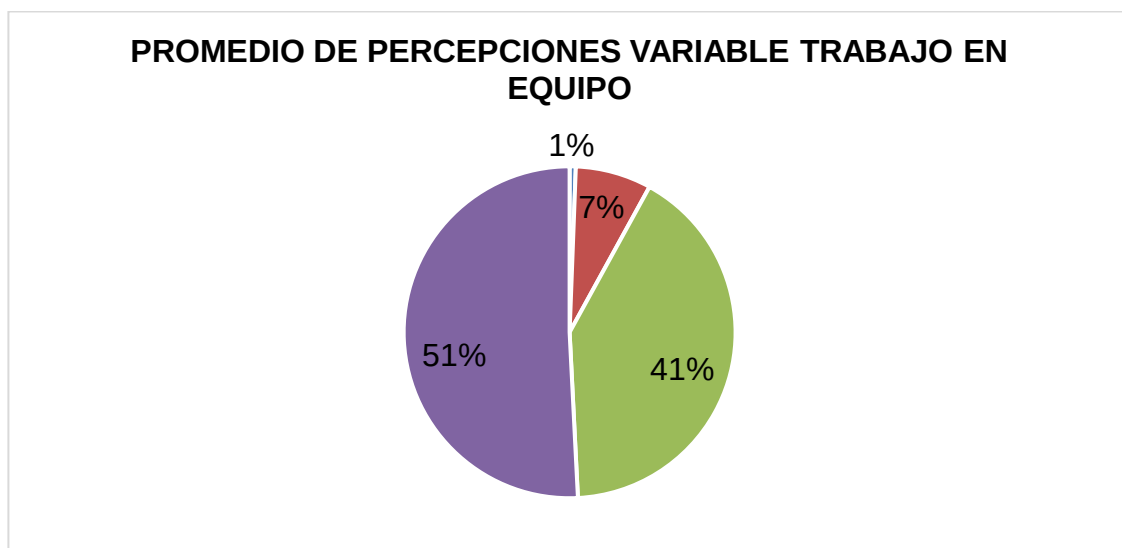
Se presentan las tablas y gráficos asociadas a cada variable de estudio y sus promedios de percepciones correspondientes

Tabla N°56: Resultados por variable trabajo en equipo

PROMEDIO DE PERCEPCIONES VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO		
Escala		Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1,0
	En desacuerdo	7,0
	De acuerdo	41,0
	Totalmente de acuerdo	51,0
	Total	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°47: Resultados por variable trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

En la variable trabajo en equipo se evidencia que el 1% de las percepciones se vincula con estar en total desacuerdo con el indicador, un 7% con estar en desacuerdo, un 41% de las percepciones con estar de acuerdo, y un 51% con estar totalmente de acuerdo.

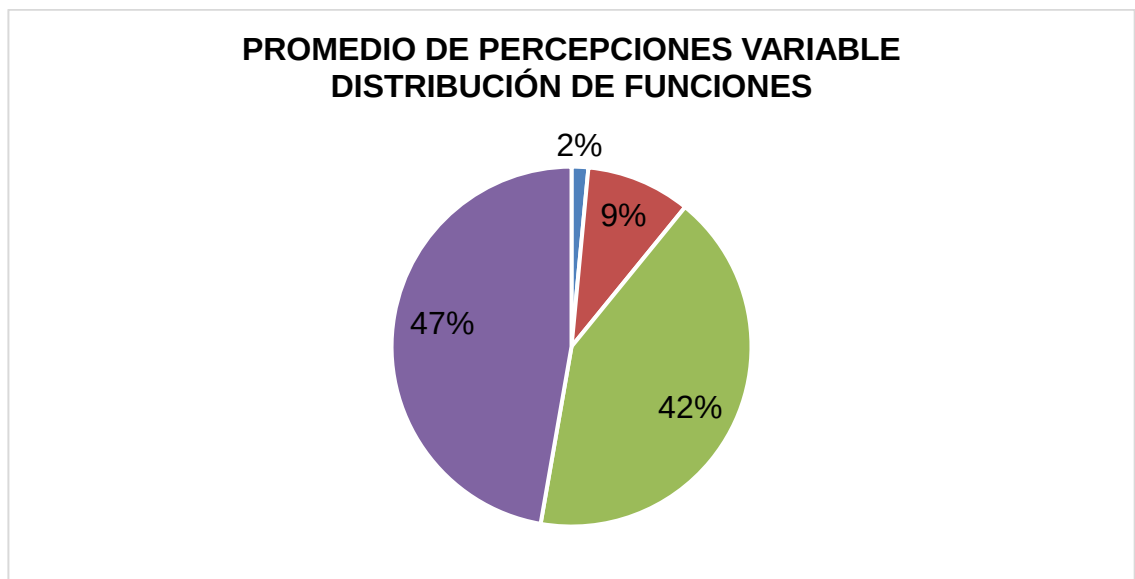
4. 3. 2. Promedio de percepciones variable distribución de funciones

Tabla N°57: Resultados por variable distribución de funciones

PROMEDIO DE PERCEPCIONES VARIABLE DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES		
Escala		Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2,0
	En desacuerdo	9,0
	De acuerdo	42,0
	Totalmente de acuerdo	47,0
	Total	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°48: Resultados por variable distribución de funciones



Fuente: Elaboración propia

En la variable distribución de funciones se evidencia que el 2% de las percepciones se vincula con estar en total desacuerdo con el indicador, un 9% con estar en desacuerdo, un 42% de las percepciones con estar de acuerdo, y un 47% con estar totalmente de acuerdo.

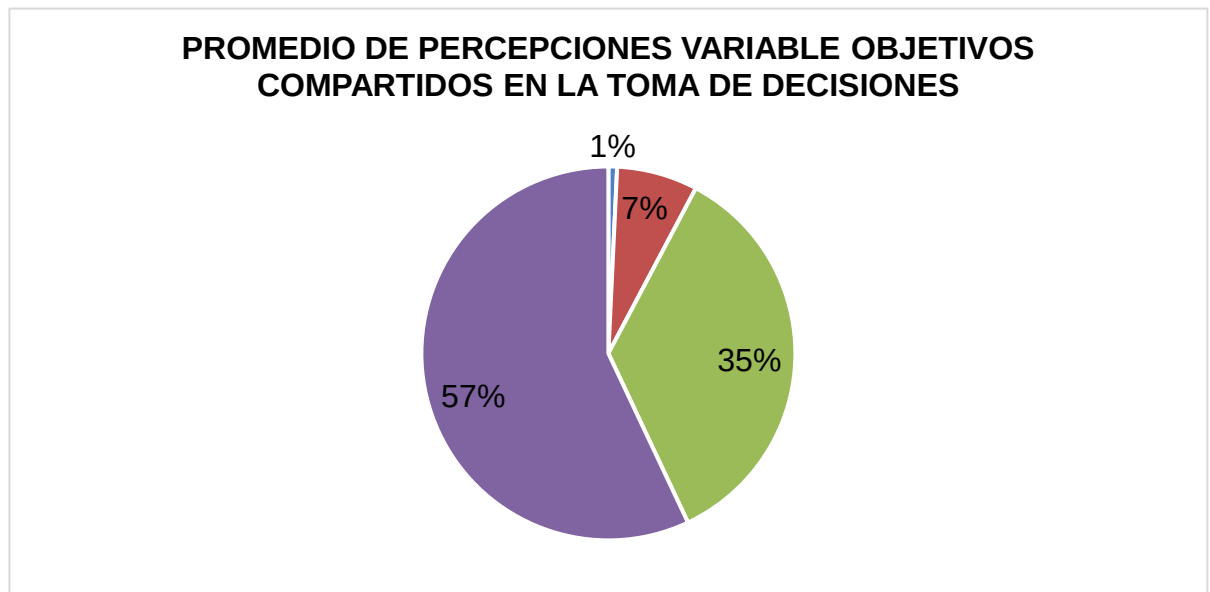
4. 3. 3. Promedio de percepciones variable objetivos compartidos en la toma de decisiones.

Tabla N°58: Resultados por variable objetivos compartidos en la toma de decisiones

PROMEDIO DE PERCEPCIONES VARIABLE OBJETIVOS COMPARTIDOS EN LA TOMA DE DECISIONES		
Escala		Escala
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1,0
	En desacuerdo	7,0
	De acuerdo	35,0
	Totalmente de acuerdo	57,0
	Total	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°49: Resultados por variable objetivos compartidos en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

En la variable objetivos compartidos en la toma de decisiones se evidencia que el 1% de las percepciones se vincula con estar en total desacuerdo con el indicador, un 11% con estar en desacuerdo, un 42% de las percepciones con estar de acuerdo, y un 46% con estar totalmente de acuerdo.

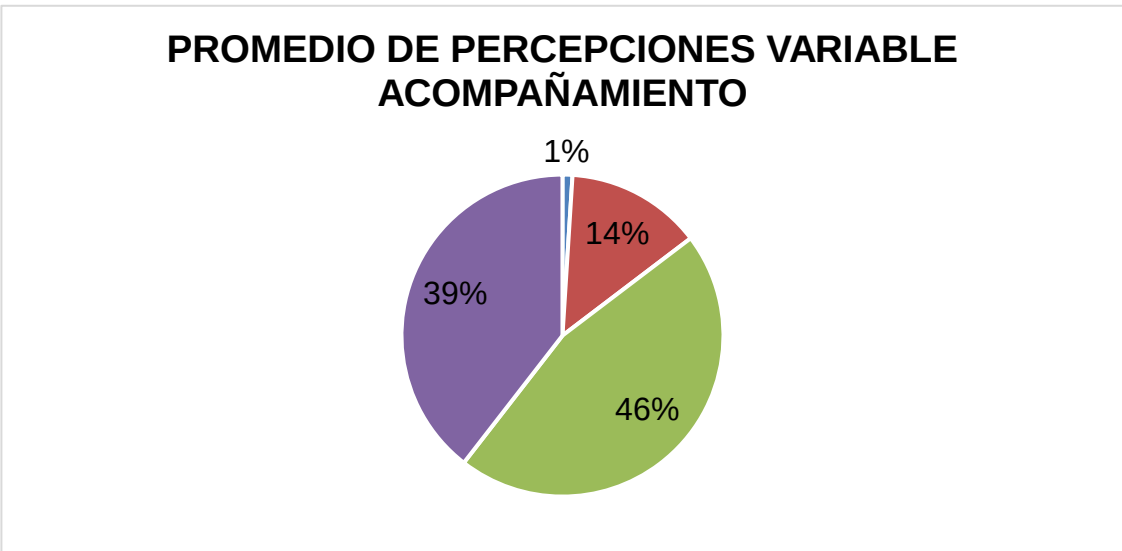
4. 3. 4. Promedio de percepciones variable acompañamiento

Tabla N°59: Resultados por variable acompañamiento

PROMEDIO DE PERCEPCIONES VARIABLE ACOMPAÑAMIENTO		
Escala		Escala
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1,0
	En desacuerdo	14,0
	De acuerdo	46,0
	Totalmente de acuerdo	39,0
	Total	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°50: Resultados por variable acompañamiento



Fuente: Elaboración propia

En la variable objetivos compartidos en la toma de decisiones se evidencia que el 1% de las percepciones se vincula con estar en total desacuerdo con el indicador, un 14% con estar en desacuerdo, un 46% de las percepciones con estar de acuerdo, y un 39% con estar totalmente de acuerdo.

4. 3. 5. Promedio de percepciones según escala

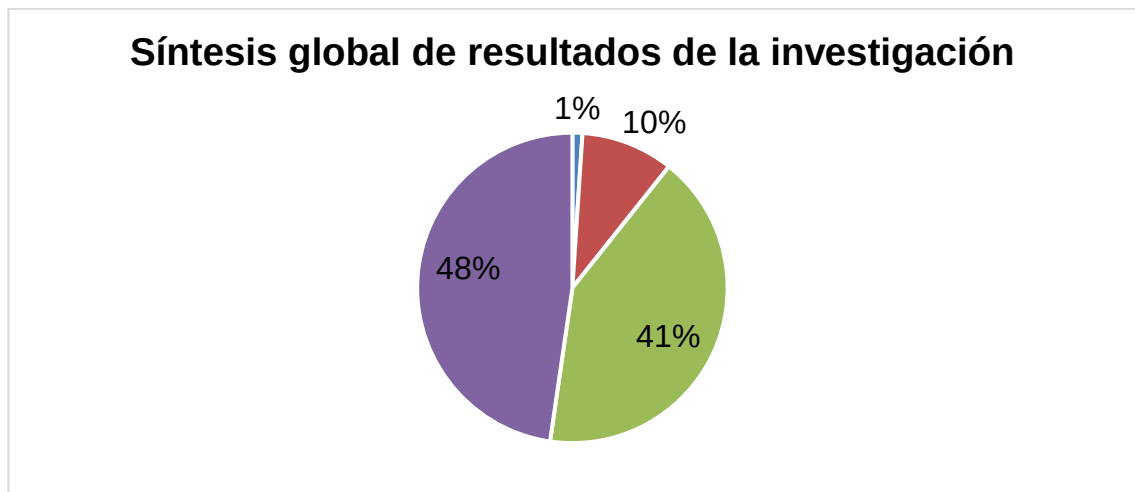
Para concluir este apartado presenta en promedio general de percepciones por cada uno de los resultados de la escala a nivel porcentual.

Tabla N°60: Resultados generales de la investigación en datos cuantitativos

Síntesis global de resultados de la investigación		
Escala		Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1,0
	En desacuerdo	10,0
	De acuerdo	42,0
	Totalmente de acuerdo	48,0
	Total	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°51: Resultados generales de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Durante el desarrollo de la investigación se recompilaron las percepciones de los diferentes docentes y profesionales que imparten clases y/u ocupan un cargo directivo al interior del liceo. Estas percepciones, a nivel global se resumen en la

anterior tabla y grafico circular donde podemos apreciar que 1% de las percepciones indica estar en total desacuerdo, el 10% indica solo estar en desacuerdo, el 41% con estar de acuerdo, y el 48% con estar totalmente de acuerdo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROYECCIONES

5. 1. CONCLUSIONES

Para llevar a cabo este apartado se procede a indicar las conclusiones generales y las asociadas a cada uno de los objetivos específicos que posee esta investigación, los cuales son cinco, junto con los supuesto proyectados al inicio de esta investigación

5. 1. 2. Conclusiones generales.

Con base en la información brindada por los directivos y docentes del liceo técnico profesional de la comuna de La Calera, el tipo de prácticas realizadas en la institución, en su generalidad apuntan a que si se propicia un liderazgo distribuido en la institución. Sin embargo, los tres grupos investigados manifiestan que, si bien en su mayoría existen prácticas de este tipo, no todas las abordadas en el cuestionario serán aplicadas al interior del liceo. Esto se ve más acentuado en el grupo de profesionales que se desempeñan en el área técnico profesional, ya que es en este sector donde se concentra la mayor parte de las percepciones negativas respecto a estas prácticas directivas que propicien el liderazgo distribuido. Contrario al supuesto de que los docentes percibirán que en el colegio las instancias de liderazgo distribuido y participación son escasas, situación que corta la preparación de líderes que asuman la dirección del proyecto escolar. (Maureira, 2016).

¿Cuáles son las **prácticas de liderazgo distribuido** que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera, según la percepción de los docentes y directivos?

A nivel general si se percibe por parte de los docentes y equipo directivo, en su mayoría, que el liceo técnico profesional de la comuna de La Calera tiene prácticas directivas que propician el liderazgo distribuido. Se corrobora lo

mencionado por el Ministerio de Educación cuando indica que “no se trata de un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos” (MINEDUC, 2015, p. 10)

De la mano con lo anterior procedo a responder, de forma individualizada cada pregunta de investigación.

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con ***el trabajo en equipo?***

Las percepciones respecto al trabajo en equipo en la institución son mayoritariamente positivas, siendo el de acuerdo y el totalmente de acuerdo las alternativas con mayor frecuencia de respuesta asociadas a los indicadores de este elemento.

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con ***la distribución de funciones?***

Se evidencia, como en el caso anterior que las percepciones de los docentes y equipo directivo son positivas siendo también en la mayoría de los indicadores las respuestas positivas con algunos matices en las respuestas de los profesionales asociados a la formación técnica profesional

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas ***con los objetivos compartidos en la toma de decisiones?***

Los docentes y equipo directivo, si bien predominantemente perciben en su generalidad estos indicadores si es la dimensión con menor porcentaje de totalmente de acuerdo en comparación a las otras tres analizadas. Es por ello que se podría indicar que es al aspecto que más se debería enfatizar para mejorar.

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con **el acompañamiento**?

En cuanto al acompañamiento los docentes indican que el equipo directivo acompaña a sus docentes, no obstante, se evidencia una disconformidad específica con algunos docentes del plan de formación técnica profesional. Una arista entonces a abordar en el momento de generar mejoras en los procesos

¿Cómo mejorar las **prácticas de liderazgo distribuido** que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera, según las percepciones analizadas?

Para la mejora de las prácticas para la distribución del liderazgo se elabora una propuesta de mejora que tiene como finalidad dar a conocer acciones concretas a corto y largo plazo que le permitan a la institución consolidar un liderazgo distribuido, que a simple vista en los resultados presentados, ya está presente en la organización pero que puede ser mejorado y consolidado por todos los docentes de la institución.

5. 1. 2. Conclusiones por objetivos específicos.

- Objetivo específico N°1: Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con el **trabajo en equipo**.

Con respecto al trabajo en equipo se evidencia que la mayoría de los encuestados manifestar estar, de acuerdo o totalmente de acuerdo con las prácticas del equipo directivo, lo cual confirma el supuesto inicial donde se planteaba que Los docentes percibirán que los directivos favorecen el trabajo en equipo, ya que “el aprendizaje se da cuando las personas que integran una

comunidad tienen un interés común, se apoyan, comparten creencias, ideas y valores a lo largo de un período de tiempo” (Portalanza,2013).

No obstante, existe un porcentaje menor de percepciones que indican estar en total desacuerdo o solo en desacuerdo. Lo anterior da luces que no toda encuestados perciben estas prácticas en el equipo directivo, estas respuestas se focalizan en el área de formación técnico profesional.

- Objetivo específico N°2: Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con la ***distribución de funciones***.

En cuanto a la distribución de funciones también existe una dominancia de percepciones positivas respecto al trabajo del equipo directivo. Opuesto al supuesto planteado, donde se señala que existiría una diferencia entre la percepción de los docentes y los directivos. Lo anterior se basa en los resultados de la investigación realizada, por donde queda en evidencia que “los docentes perciben que actualmente en sus establecimientos la distribución del liderazgo es menor que la percepción que tienen los directivos” (Ahumada, et al, 2017). En este caso en específico la variación porcentual no es tan significativa.

Pero al igual que en el anterior objetivo específico existe un porcentaje un poco mayor al anterior, de percepciones que indica estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, los cuales nuevamente se centran en el sector de formación técnico profesional.

- Objetivo específico N°3: Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con ***los objetivos compartidos en la toma de decisiones***.

En cuanto a los objetivos compartidos en la toma de decisiones también existe una dominancia de percepciones positivas respecto al trabajo del equipo directivo. Dándose en este caso nuevamente una confirmación del supuesto

donde se plasma que la percepción de los docentes debiera ser positiva, ya que todo equipo docente debiera aspirar a un “equipo de investigación acción compuesto por miembros del propio establecimiento, el cual debe ser capaz de movilizar conocimientos, habilidades y actitudes que faciliten un proceso de toma de decisiones de manera participativa” (Ahumada, et al, 2019).

Sin embargo, un porcentaje de percepciones que indica estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, los cuales se mantienen focalizados en el sector de formación técnico profesional.

- Objetivo Específico N°4; Describir las prácticas de liderazgo distribuido relacionadas con ***el acompañamiento***.

Por otra parte, el acompañamiento de los directivos nuevamente presenta percepciones mayoritariamente positivas. No obstante, se ve incrementado el porcentaje, superior al resto de las dimensiones de percepciones que indica estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, los cuales nuevamente se centran en el sector de formación técnico profesional, y que en este caso incluye a algunos de los docentes del plan general. Entonces confirma el supuesto planteado respecto al acompañamiento, basado en Vaccarini, (2018) indica que:

“Para que el liderazgo distribuido se construya y re-construya diariamente, es imprescindible que tanto el Directivo como los líderes que lo acompañan, tengan mentes abiertas para comprender las demandas actuales que hace la sociedad a la escuela, desarrollen habilidades para coordinar, liderar, generar alianzas internas y externas a la institución”
(p.33)

El mayor reparo de esta dimensión, en el caso del liceo de la Calera, es que esta dimensión es la que concentra la mayor parte de percepciones que se asocian

con un desaprucho por parte de los individuos encuestados. Por lo cual debe generarse un proceso reflexivo y consultivo para profundizar en este aspecto.

- Objetivo Específico N°5; Elaborar una propuesta de mejora para favorecer las ***prácticas de liderazgo distribuido*** que se desarrollan en un liceo técnico profesional de la comuna de la Calera.

Para llevar a cabo el logro de este objetivo específico de la investigación se elabora una propuesta de mejora presente en el siguiente apartado.

5. 2. PROPUESTA DE MEJORA

Respecto a la propuesta de mejora , con base en los datos recopilados se puede concluir que lo más relevante a mejorar es el involucramiento del sector técnico profesional a la hora de trabajar en equipo, distribuir funciones, la toma de decisiones y acompañar a los docentes de esa área, ya que los datos indican que algunos de esos profesionales perciben de forma negativa las acciones de los directivos, argumentando en el espacio brindado que no se les involucra de forma continua y que proponen tener un jefe de sector en el área.

El liderazgo distribuido es un modelo de liderazgo que implica compartir las responsabilidades de liderazgo entre los diferentes miembros de una organización, incluidos los docentes. En educación, el liderazgo distribuido se puede utilizar como una estrategia para brindar apoyo a los docentes y mejorar sus habilidades pedagógicas.

Los principales beneficios de la implementación del liderazgo distribuido son la colaboración, ya que el liderazgo distribuido fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes y directivos, lo que lleva al intercambio de ideas y mejores prácticas. Esto conduce a mejores resultados de enseñanza y rendimiento de los estudiantes junto con un enriquecimiento del clima laboral.

Otro beneficio es el empoderamiento que los docentes sienten, debido a que valoran el hecho de que se les asignen responsabilidades de liderazgo, lo que lleva a una mayor motivación y satisfacción laboral. Esto, a su vez, conduce a una mejor calidad de la enseñanza.

Continuando nos encontramos con que el liderazgo distribuido promueve el desarrollo profesional, porque al brindar oportunidades para que los docentes desarrollen habilidades de liderazgo y adquieran experiencia en la toma de decisiones. Esto conduce a un mejor desarrollo profesional y oportunidades de carrera.

Con base en lo anterior es que se plantea la siguiente propuesta de mejora que contempla estrategias para fomentar el liderazgo distribuido mediante acciones que puede llevar a cabo el equipo directivo.

La propuesta se segmentará en estrategias para cada una de las variables del estudio, con la finalidad de que sean operativas y clarificadoras para los directivos y docentes.

5. 2. 1. Estrategias para la mejora del Trabajo en equipo

Para mejorar el trabajo en equipo se proponen las siguientes estrategias:

1. Afianzar los canales de comunicación: La comunicación eficaz es fundamental en el liderazgo distribuido para garantizar que todos los miembros del equipo sean conscientes de sus funciones y responsabilidades. Se deben establecer canales de comunicación claros y abiertos para facilitar el intercambio de ideas, comentarios y actualizaciones de progreso. Esto se puede lograr a través de reuniones periódicas del equipo, actualizaciones por correo electrónico y otras herramientas de comunicación.
2. Fomentar la colaboración entre docentes: La colaboración es esencial en el liderazgo distribuido para garantizar que todos los miembros del equipo trabajen hacia un objetivo común. La planificación y la toma de decisiones en colaboración pueden conducir a mejores resultados y una mejor toma de decisiones. Esto se puede lograr a través de sesiones grupales de intercambio de ideas, retroalimentación entre pares y resolución colaborativa de problemas. En la última instancia señalada debe propiciarse que los grupos para la resolución sean heterogéneos para nutrir a los miembros de los distintos estamentos.

3. Generar instancias de reconocimiento: El reconocimiento de los logros individuales y de equipo puede fomentar un sentido de trabajo en equipo y motivación. Reconocer las contribuciones de los miembros del equipo puede conducir a una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño del equipo. Esto se puede lograr a través del reconocimiento público e individual en instancias de reunión a nivel de profesorado, frente al alumnado, junto con premios e incentivos.
4. Desarrollo de habilidades para el liderazgo: El liderazgo es fundamental para fomentar el trabajo en equipo en el liderazgo distribuido. Los líderes deben fomentar la comunicación abierta, la colaboración y el reconocimiento de los logros del equipo. También deben predicar con el ejemplo, demostrando el trabajo en equipo y la colaboración que esperan de los miembros de su equipo.

5. 2. 2. Estrategias para la mejora de la Distribución de funciones

Para mejorar la distribución de funciones se proponen las siguientes estrategias:

1. Propiciar la especialización: La especialización implica asignar tareas y responsabilidades específicas a personas o departamentos que tienen las habilidades y la experiencia necesarias para realizarlas. Esta estrategia permite a los docentes concentrarse en sus áreas de especialización, lo que puede conducir a una mayor productividad y eficiencia. También promueve el desarrollo de conocimientos y habilidades especializadas dentro de la institución. Esto puede lograrse a través de capacitaciones focalizadas a las necesidades de cada grupo individuo

2. Integración: La integración implica coordinar los esfuerzos de diferentes departamentos o personas para lograr un objetivo común. Esta estrategia garantiza que los diferentes departamentos trabajen juntos de forma coherente y que no haya duplicación de esfuerzos. También promueve la comunicación y la colaboración entre departamentos, lo que puede conducir a una mejor toma de decisiones y resolución de problemas. A nivel operativo, la estrategia puede llevarse a cabo mediante el establecimiento de un horario o momento de trabajo interdisciplinar.
3. Entrenamiento cruzado: La formación cruzada consiste en dotar a los funcionarios de formación y experiencia en las diferentes áreas de la empresa. Esta estrategia asegura que los funcionarios tengan una amplia gama de habilidades y conocimientos, y que puedan desplegarse en diferentes áreas de la empresa según sea necesario. También promueve la flexibilidad y la adaptabilidad dentro de la institución, lo que puede ser especialmente valioso en tiempos de cambio o incertidumbre. Las acciones asociadas pueden ser la co-docencia entre docentes de distintas áreas y el equipo directivo. Otra acción es el ir alternando los cargos a nivel anual para que, en un plazo de 2 o 3 años, todos los docentes poseen experiencia en más de un cargo o función dentro de la institución.

5. 2. 3. Estrategias para la mejora de Objetivos compartidos en la toma de decisiones

Para mejorar los objetivos compartidos en la toma de decisiones se proponen las siguientes estrategias:

1. Identificar objetivos y metas claras: Para lograr una participación efectiva en la toma de decisiones, es importante que los objetivos y metas estén claros y definidos para todos los miembros de la comunidad. Esto puede lograrse concretamente mediante conversatorios y análisis colectivo en consejo general de profesores.

2. Propiciar la participación activa: Se debe fomentar la participación activa y colaboración entre los miembros. Esto se puede lograr a través de discusiones y actividades colaborativas que permitan el intercambio de ideas y perspectivas. Puede ser mediante grupos focalizados y heterogéneos.
3. Generar una cultura de confianza y respeto: Es fundamental la creación de una cultura de confianza y respeto mutuo entre los miembros, lo que facilita la colaboración y la toma de decisiones en equipo. Lo anterior mediante turnos de habla, espacio de diálogo y registro de opiniones de la comunidad en un acta para su posterior análisis.
4. Diseño de procesos inclusivos: Se deben crear procesos inclusivos que permitan la participación de todos los miembros, independientemente de su posición jerárquica. Esto mediante los anteriormente señalados grupos heterogéneos y propuesta de forma anónima que permitan ser analizadas sin prejuicio de quienes las proponen.
5. Comunicación abierta y efectiva: Se debe promover una comunicación abierta y efectiva entre los miembros, facilitando la retroalimentación y la transparencia en la toma de decisiones. Lo expuesto se logra mediante espacios de diálogo, junto con espacios físicos propicios, ambientes idóneos para la conversación, y oportunidades de interacción con miembros del equipo directivo y docentes.

5. 2. 4. Estrategias para la mejora del Acompañamiento

Para mejorar el acompañamiento se proponen las siguientes estrategias:

1. Observación y retroalimentación de clases: los docentes pueden ser observados mientras enseñan y recibir retroalimentación sobre sus estrategias de enseñanza. Esto se puede hacer mediante la observación de compañeros, la tutoría o la supervisión de un docente con más experiencia en el sector.
2. Instancias de capacitación para el desarrollo profesional: los docentes deben recibir oportunidades de desarrollo profesional para mejorar sus habilidades pedagógicas, en el caso de los docentes del plan de formación técnico profesional, poseer instancias para desarrollar habilidades y principios propios de la especialidad pedagógica. Esto puede incluir capacitación sobre nuevas estrategias de enseñanza, integración de tecnología y gestión del aula.
3. Entrenamiento: Los docentes pueden recibir entrenamiento sobre estrategias de enseñanza específicas o áreas para mejorar, en especial los docentes que desde su formación profesional no son del área pedagógica. Esto puede hacerlo un entrenador de instrucción, un docente mentor u otro educador experimentado.
4. Planificación colaborativa: la planificación colaborativa implica que los docentes, idealmente de distintas áreas, trabajen juntos para planificar las lecciones y el plan de estudios. Este enfoque puede conducir al intercambio de ideas y mejores prácticas, lo que conduce a mejores resultados de enseñanza y desarrollo de habilidades en los docentes.

5. 2. 5. Sistematización de propuesta de mejora

Nombre Propuesta	Consolidando prácticas directivas para un liderazgo distribuido
Objetivos	Objetivo General: Implementar estrategias para el desarrollo y consolidación de prácticas directivas que propicien un liderazgo distribuido al interior de la institución Objetivos Específicos: 1. Implementar estrategias para el trabajo en equipo 2. Implementar estrategias para la distribución de funciones 3. Implementar estrategias para objetivos compartidos en la toma de decisiones 4. Implementar estrategias para el acompañamiento
Meta	Mejorar las prácticas directivas para el desarrollo de un liderazgo distribuido en el liceo
Estrategias	Según las dimensiones de liderazgo distribuido y objetivos específicos de la propuesta, se realiza el siguiente desglose de estrategias: 1. Trabajo en equipo 1.1 Afianzar los canales de comunicación 1.2 Fomentar la colaboración entre los docentes 1.3 Generar instancias de reconocimiento 1.4 Desarrollo de habilidades para el liderazgo 2. Distribución de funciones 2.1 Propiciar la especialización

	2.2 Integración 2.3 Entrenamiento cruzado 3. Objetivos compartidos en la toma de decisiones 3.1 Identificar objetivos y metas claras 3.2 Propiciar la participación activa 3.3 Generar cultura de confianza y respeto 3.4 Diseño de procesos inclusivos 3.5 Comunicación abierta y efectiva 4. Acompañamiento 4.1 Observación y retroalimentación de clases 4.2 Instancias de capacitación para el desarrollo profesional 4.3 Entrenamiento 4.4 Planificación colaborativa
Acción/es	Según las dimensiones de liderazgo distribuido, objetivos específicos y estrategias de la propuesta, se realiza el siguiente desglose de acciones: 1. Trabajo en equipo 1.1 Afianzar los canales de comunicación 1.1.1 Utilizar correos institucionales, paneles informativos, consejos generales y reuniones para transmitir y recibir información 1.2 Fomentar la colaboración entre los docentes 1.2.1 Planificar y tomar decisiones en grupos colaborativos 1.2.2 Organizar sesiones para el intercambio de ideas

	1.2.3 Organizar sesiones para la retroalimentación entre pares 1.2.4 Resolver colaborativamente problemas en grupos heterogéneos 1.3 Generar instancias de reconocimiento 1.3.1 Reconocer en actos, reuniones o sesiones individuales los méritos de los funcionarios por medio de premios o incentivos. 1.4 Desarrollo de habilidades para el liderazgo 1.4.1 Modelar las conductas de un líder 1.4.2 Tener instancias para ejercer el liderazgo para los docentes en actividades escolares 2. Distribución de funciones 2.1 Propiciar la especialización 2.1.1 Generar capacitaciones acordes a las necesidades de los docentes de cada área 2.2 Integración 2.2.1 Incorporar momentos de trabajo interdisciplinar 2.3 Entrenamiento cruzado 2.3.1 Implementar codocencia en algunos módulos y asignaturas 2.3.2 Rotar cargos medios para el desarrollo de habilidades. 3. Objetivos compartidos en la toma de decisiones 3.1 Identificar objetivos y metas claras 3.1.1 Organizar jornadas de análisis de metas y objetivos 3.2 Propiciar la participación activa
--	---

	3.2.1 Generar, en instancias de reunión, grupos focalizados heterogéneos 3.3 Generar cultura de confianza y respeto 3.3.1 Hacer valer turno de habla en las interacciones formales e informales 3.3.2 Establecer espacios de diálogo 3.3.3 Registrar opiniones en actas de reuniones 3.4 Diseño de procesos inclusivos 3.4.1 Formar grupos de trabajo con docentes y directivos de distintas áreas 3.4.2 Debatir propuestas anónimas para la resolución de problemas 3.5 Comunicación abierta y efectiva 3.5.1 Generar ambientes propicios antes del diálogo 3.5.2 Contar con espacios de reunión adaptados 3.5.3 Organizar espacios de reunión con diversos docentes y miembros del equipo directivo 4. Acompañamiento 4.1 Observación y retroalimentación de clases 4.1.1 Observación de clase por de compañeros 4.1.2 Implementación de tutoría o la supervisión de un docente con más experiencia en el sector. 4.2 Instancias de capacitación para el desarrollo profesional 4.2.1 Gestionar capacitaciones para estrategias en el aula, implementación de tecnologías, actualización de normativas y gestión en el aula. 4.3 Entrenamiento
--	---

	4.3.1 Determinar entrenadores de instrucción, un docente mentor u otro educador experimentado 4.4 Planificación colaborativa 4.4.1 Planificación de oportunidades para el aprendizaje, de manera conjunta por departamento, sectores y directivos.
Responsable del seguimiento	Equipo Directivo (Director/a - Jefe de UCE – Inspector General – Jefe de Finanzas)
Evaluación	La efectividad de las acciones se podrá evaluar mediante la implementación del cuestionario “Prácticas de Liderazgo Pedagógico distribuido”, el cual evidenciará las modificaciones de las percepciones docentes.

5. 3. Limitaciones y Proyecciones.

5. 3. 1. Limitaciones.

Con respecto al área de liceos con formación técnica profesional no existen un grupo significativo de investigaciones que se focalicen en este tipo de establecimientos. Cabe destacar que, entre los escasos de antecedentes de investigaciones en el sector, las investigaciones en los profesionales que imparten los módulos respecto a las carreras de los liceos técnicos profesionales son casi inexistente, siendo esta una barrera para tener un panorama general de la realidad educativa chilena en este ámbito que tiene como finalidad generar y formar técnicos profesionales para las necesidades del siglo XXI y el sector económico de nuestra nación.

5. 3. 2. Proyecciones.

Se recomienda un estudio a nivel de los establecimientos que están bajo la administración de la Cámara Chilena de la Construcción para que sea más representativo a nivel organizacional y realizar la recogida de información, para su posterior sistematización y análisis. Esto tendría como finalidad la mejora continua mediante modificaciones en las directrices generales brindadas por el equipo administrativo y pedagógico que comanda los establecimientos, dando paso a la incorporación e implementación de prácticas que propicien el desarrollo del liderazgo distribuido al interior de las distintas organizaciones educativas.

A su vez será relevante realizar este tipo de análisis a nivel nacional en los liceos técnicos profesionales. Esto proporcionaría una mirada de todos los estamentos de los profesionales que componen estas comunidades educativas, las cuales se diferenciar por poseer profesionales no especializados en la educación que forman a los técnicos nivel medio. El anterior grupo señalado mostró una diferencia en sus percepciones respecto a los directivos y docentes de plan general, que en este estudio son casi en su totalidad docentes de formación. Dando pie para ampliar el campo de estudio con respecto a otros factores que inciden en esta percepción como el tipo de institución de la cual se titulan estos profesionales, el grado de experiencia en el campo educativo anterior a la recopilación de estas percepciones y la estructura organizacional del área dedicada a la formación técnica profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Ahumada, Luis & Maureira, Oscar & Castro Castro, Soledad. (2019). Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado. 23. 10.30827/profesorado.v23i2.9252.

Ahumada, L., Sisto, V., López, V., & Valenzuela, J. (2011). Liderazgo distribuye durante el proceso de elaboracion e implementacion de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. Revista de Ciencias Sociales (Ve) , XVII (2), 262-273.

Alan D; Quezada C; Arce J (2018). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. Investigación cuantitativa y cualitativa. Ediciones UTMACH, Machala, Ecuador.

Avilés, G. (2011). La metodología indagatoria: una mirada hacia el aprendizaje significativo desde "Charpack y Vygotsky". Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica, 12 (23), 133-144. Recuperado el 16/04/2016 de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/981>

Barrantes, R. (2014). Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto. San José, Costa Rica, Editorial EUNED.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2).

BOLÍVAR-BOTÍA, A., (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuir mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.

Cabrera, Óscar Maureira, & Garay, Sergio. (2019). Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. *Perfiles educativos*, 41(166), 141-159. Epub 17 de abril de 2020.<https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.166.58718>

Centro de Estudios MINEDUC (2022). Resumen Estadístico de la Educación 2021. Recuperado en 11 de noviembre de 2022, de https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2022/01/APUNTES-18_2022_fd01.pdf

Creswell, J. (2008, febrero). Mixed Methods Research: State of the Art. [Power Point Presentation]. University of Michigan. Recuperado de sitemaker.umich.edu/creswell.workshop/files/creswell_lecture_slides.ppt del Campo Ponz, Cristóbal. “La importancia del liderazgo distribuido para una escuela inclusiva”. *DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia* , 2021, N°. 39, <https://raco.cat/index.php/DIM/article/view/388781>

Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado en 26 de septiembre de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-505720130003000009&lng=es&tlng=es.

García, Ingrid. (2008) Liderazgo distributivo: una nueva visión del liderazgo educativo. *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. Colecciones: Estudios e Investigaciones del I.C.E. de la Universidad de Deusto, 25 (pp.631-

García Carreño, DNI, (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia* , 16 (3), 19-36.

Guerrero, G., & Guerrero, M. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: Grupo Editorial Patria

Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2017). Metodología de la Investigación. (Séptima, Edición). México D.F, México: McGraw-Hill

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. London, UK: Department for Education and Skills.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago, Chile: Fundación Chile.

Longo, Francisco. (2008) Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, N° 226, pp 84 - 91

Hernández, R, Hernández, C, Baptista, P, (2014). Metodología de la investigación. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.

MacBeath, J., Oduro, G, Water, J. (2005) Distributed leadership: A developmental process. En J, Waterhouse (presidencia). *Leadership for Learnig*. In ICSEI 2005 18 th International Congress for School Effectiveness and Improvement, p.2.

Maureira, O (2016) Distribución del liderazgo en escuelas de Chile: un estudio exploratorio. *Intersecciones Educativas*, vol. 6, núm. 1, pp. 89–105.

Maureira, O. (2019) Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. *Perfiles Educativos*, vol. XLI, núm. 166, pp 141-159

Maureira, O., Moforte, C. y González G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Revista Perfiles Educativos XXXVI* (146). 134- 152. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13232069009>

Ministerio de Educación (2013). Bases Curriculares Formación Diferenciada Técnico-Profesional. Especialidades y Perfiles de Egreso. p. 11.

Ministerio de Educación. (2009). Ley General de Educación nº 20.370. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Ministerio de Educación. (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. República de Chile.

Ministerio de Educación (2019) Guía de Herramientas para el Desarrollo de Recursos Personales en Equipos Directivos. Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación. (2021). Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Media Técnico-Profesional y sus Sostenedores. Unidad de Currículum y Evaluación. Santiago de Chile.

Ministerio de Educación del Perú (2021). Orientaciones para la organización de equipos de gestión: estrategias de liderazgo distribuido para las ii.ee. públicas de educación básica. Lima, Perú.

Muñoz, E. (2005). Dinámica de construcción del proyecto de centro. En S. M. Gutiérrez & E. M. Fernández (Ed.). Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario: sociedad, cultura y educación. Madrid: Akal Ediciones.

Murillo, F (2006) Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4, pp. 11-24

Padilla JL, González A, Pérez C. (1998) Elaboración de un cuestionario. En: Rojas AJ, Fernández JS, Pérez C. Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos. Madrid: Editorial Síntesis, pp.115-140.

Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Paris, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>

Portalanza, A., (2013). Liderazgo distribuye en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. Universidad & Empresa , 15 (25), 73-85.

Queupil, J. P., & Montecinos, C. (2020). El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación, 18(2), 97–114. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.005>

Spillane, J., Halverson, R., Diamond, J., (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. Educational Researcher, Vol. 30, número 3, pp. 23-28.

Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. The Jossey-Bass leadership library in education. San Francisco: Jossey-Bass

Uribe Briceño, M. (2016). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa, 3(1e). Recuperado a partir de <https://revistas.uam.es/riee/article/view/4547>

Vaccarini, Laura (2018). Liderazgo distribuido para procesos de mejora educativa. Avances en democracia y liderazgo distribuido en educación: Actas

del II Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación. Coord. F. Javier Murillo. Madrid: RILME, 2018. 31-34

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Cuestionario Prácticas de Liderazgo Pedagógico Distribuido

El presente cuestionario, tiene por objetivo realizar un diagnóstico respecto a la opinión de los docentes y equipo directivo en relación a las prácticas que configuran un Liderazgo Distribuido, en un Liceo Técnico Profesional de la Comuna de La Calera.

***Obligatorio**

La aplicación de este instrumento forma parte del desarrollo de un Trabajo 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.

Datos de
Identificación

Seleccione la opción según corresponda

1. Nombre y Apellido *

2. Género *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Masculino
☐ Femenino
☐ Prefiero no decirlo

3. Edad

Marca solo un óvalo.

- ☐ 21- 26 años
☐ 27 - 35 años
☐ 36 - 40 años
☐ más de 40 años

4. Cargo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Directivo
- ☐ Docente de Aula
- ☐ Docente Formación Técnico Profesional con título Tecnico Nivel Superior
- ☐ Docente Formación Técnico Profesional con título Profesional Universitario
- ☐ Docente Formación Técnico Profesional con título de Instituto Profesional

5. Años de experiencia en el cargo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 1 a 5 años
- ☐ 6 a 10 años
- ☐ 11 a 15 años
- ☐ 16 a 20 años
- ☐ 21 o más años

6. Años de experiencia en el centro educativo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 1 a 5 años
- ☐ 6 a 10 años
- ☐ 11 a 15 años
- ☐ 16 a 20 años
- ☐ 21 o más años

Para continuar

Lea cada una de las afirmaciones y responda basándose en su propia experiencia.
Seleccione la alternativa que mejor represente su opinión en relación al grado de acuerdo con cada una de ellas.

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

7. El equipo directivo, respecto al Trabajo en Equipo *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Favorece un clima de confianza dentro del equipo pedagógico de trabajo.	☐	☐	☐	☐
Incentiva al equipo pedagógico con el fin de enriquecer la valoración de su trabajo.	☐	☐	☐	☐
Ejecuta acciones coordinadas, colaborativas y colectivas junto al equipo pedagógico de trabajo.	☐	☐	☐	☐
Retroalimenta las actividades o acciones realizadas por el equipo pedagógico de trabajo	☐	☐	☐	☐
Promueve el espíritu de superación entre los miembros del equipo pedagógico de trabajo.	☐	☐	☐	☐

8. El equipo directivo, respecto a Distribución de Funciones *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Está dispuesta a aceptar y realizar retos que le impone su práctica, de acuerdo a sus funciones, dentro de la organización educativa	☐	☐	☐	☐
Otorga responsabilidades al equipo pedagógico para el desarrollo de diversas actividades.	☐	☐	☐	☐
Promueve el desarrollo de talentos en el equipo pedagógico a través de diferentes estrategias (Ej.: talleres, reconocimientos, etc.).	☐	☐	☐	☐
Favorece el desarrollo del talento y la especialización del equipo pedagógico para una mejor distribución del trabajo.	☐	☐	☐	☐
Impulsa la creación de políticas institucionales que favorecen el desarrollo de los talentos cada uno de los miembros del equipo pedagógico.	☐	☐	☐	☐

9. El equipo directivo, respecto a Objetivos Compartidos en la Toma de Decisiones *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Favorece el consenso de ideas entre el equipo pedagógico de trabajo.	☐	☐	☐	☐
Permite que el equipo pedagógico se involucre en la toma de decisiones que afectan a la organización educativa.	☐	☐	☐	☐
Incentiva al equipo pedagógico a trabajar hacia una visión compartida.	☐	☐	☐	☐
Considera la opinión de todos los miembros del equipo pedagógico para la toma de decisiones.	☐	☐	☐	☐

10. El equipo directivo, respecto al Acompañamiento *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Apoya a los integrantes del equipo pedagógico en diferentes aspectos de su desempeño laboral	☐	☐	☐	☐
Orienta los cambios en las distintas tareas de la organización educativa	☐	☐	☐	☐
Favorece el cumplimiento de metas y desafíos para el desarrollo profesional del equipo pedagógico..	☐	☐	☐	☐
Comparte y retroalimenta su propio trabajo junto a los integrantes del equipo pedagógico.	☐	☐	☐	☐
Mantiene una comunicación asertiva con los miembros del equipo pedagógico.	☐	☐	☐	☐
Transfiere conocimientos al equipo pedagógico cuando asiste a actividades de perfeccionamiento y actualización profesional.	☐	☐	☐	☐

Observaciones

(A continuación, señale aquellos aspectos que no han sido tratados en el instrumento y que considere importantes sobre las prácticas de Liderazgo Pedagógico Distribuido):

11. .*

Término de cuestionario

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2: Base de datos original

Marca temporal	Género
1/12/2022 9:48:42	Masculino
1/12/2022 10:10:37	Masculino
1/12/2022 10:38:36	Masculino
1/12/2022 10:39:14	Masculino
1/12/2022 10:58:26	Femenino
1/12/2022 12:08:49	Femenino
1/12/2022 12:46:06	Femenino
1/12/2022 14:18:10	Femenino
2/12/2022 0:40:23	Masculino
2/12/2022 8:21:26	Masculino
4/12/2022 20:02:39	Masculino
5/12/2022 10:05:32	Masculino
5/12/2022 15:52:50	Femenino
5/12/2022 15:52:51	Masculino
5/12/2022 16:15:57	Femenino
5/12/2022 16:18:37	Femenino
5/12/2022 16:19:41	Masculino
5/12/2022 16:25:17	Masculino
5/12/2022 16:53:53	Femenino
5/12/2022 17:03:59	Femenino
6/12/2022 16:05:18	Masculino
6/12/2022 16:30:06	Femenino
6/12/2022 17:01:17	Femenino
6/12/2022 17:38:06	Femenino
6/12/2022 18:56:50	Masculino
6/12/2022 22:12:26	Masculino
6/12/2022 22:12:30	Masculino
7/12/2022 8:52:37	Femenino
7/12/2022 18:07:00	Femenino
7/12/2022 19:10:18	Masculino
9/12/2022 9:03:14	Masculino
15/12/2022 16:41:56	Masculino

Edad	Cargo	Años de experiencia en el cargo	Años de experiencia en el centro educativo
36 - 40 años	Docente Formación Técnico Profesional con título Tecnico Nivel Superior	6 a 10 años	6 a 10 años
36 - 40 años	Docente de Aula	11 a 15 años	6 a 10 años
más de 40 años	Docente Formación Técnico Profesional con título Profesional Universitario	1 a 5 años	1 a 5 años
más de 40 años	Docente de Aula	6 a 10 años	1 a 5 años
27 - 35 años	Docente de Aula	6 a 10 años	6 a 10 años
más de 40 años	Docente de Aula	11 a 15 años	1 a 5 años
más de 40 años	Docente de Aula	11 a 15 años	1 a 5 años
más de 40 años	Docente de Aula	21 o más años	21 o más años
más de 40 años	Docente de Aula	16 a 20 años	16 a 20 años
21- 26 años	Docente Formación Técnico Profesional con título Profesional Universitario	1 a 5 años	1 a 5 años
más de 40 años	Directivo	16 a 20 años	21 o más años
27 - 35 años	Docente Formación Técnico Profesional con título Profesional Universitario	1 a 5 años	1 a 5 años
27 - 35 años	Docente de Aula	1 a 5 años	1 a 5 años
21- 26 años	Docente Formación Técnico Profesional con título Tecnico Nivel Superior	1 a 5 años	1 a 5 años
36 - 40 años	Docente de Aula	11 a 15 años	11 a 15 años
27 - 35 años	Docente de Aula	6 a 10 años	6 a 10 años
27 - 35 años	Docente de Aula	1 a 5 años	6 a 10 años
21- 26 años	Docente de Aula	1 a 5 años	1 a 5 años
36 - 40 años	Docente de Aula	11 a 15 años	1 a 5 años
21- 26 años	Docente de Aula	1 a 5 años	1 a 5 años
27 - 35 años	Docente Formación Técnico Profesional con título de Instituto Profesional	1 a 5 años	1 a 5 años
más de 40 años	Directivo	11 a 15 años	11 a 15 años
más de 40 años	Docente de Aula	11 a 15 años	1 a 5 años
27 - 35 años	Docente de Aula	6 a 10 años	1 a 5 años
36 - 40 años	Docente Formación Técnico Profesional con título Tecnico Nivel Superior	1 a 5 años	1 a 5 años
más de 40 años	Docente Formación Técnico Profesional con título Profesional Universitario	16 a 20 años	16 a 20 años
más de 40 años	Docente Formación Técnico Profesional con título de Instituto Profesional	21 o más años	21 o más años
36 - 40 años	Docente de Aula	6 a 10 años	6 a 10 años
36 - 40 años	Docente de Aula	6 a 10 años	6 a 10 años
más de 40 años	Directivo	21 o más años	11 a 15 años
36 - 40 años	Docente de Aula	6 a 10 años	1 a 5 años
36 - 40 años	Directivo	11 a 15 años	6 a 10 años

El equipo directivo, respecto al Trabajo en Equipo [Favorece un clima de confianza dentro del equipo pedagógico de trabajo.]	El equipo directivo, respecto al Trabajo en Equipo [Incentiva al equipo pedagógico con el fin de enriquecer la valoración de su trabajo.]	El equipo directivo, respecto al Trabajo en Equipo [Ejecuta acciones coordinadas, colaborativas y colectivas junto al equipo pedagógico de trabajo.]	El equipo directivo, respecto al Trabajo en Equipo [Retroalimenta las actividades o acciones realizadas por el equipo pedagógico de trabajo]	El equipo directivo, respecto al Trabajo en Equipo [Promueve el espíritu de superación entre los miembros del equipo pedagógico de trabajo.]	El equipo directivo, respecto a Distribución de Funciones [Está dispuesta a aceptar y realizar retos que le impone su práctica, de acuerdo a sus funciones, dentro de la organización educativa]	El equipo directivo, respecto a Distribución de Funciones [Otorga responsabilidades al equipo pedagógico para el desarrollo de diversas actividades.]	El equipo directivo, respecto a Distribución de Funciones [Promueve el desarrollo de talentos en el equipo pedagógico a través de diferentes estrategias (Ej.: talleres, capacitaciones, etc.)]	El equipo directivo, respecto a Distribución de Funciones [Favorece el desarrollo del talento y la especialización del equipo pedagógico para una mejor distribución del trabajo.]	El equipo directivo, respecto a Distribución de Funciones [Impulsa la creación de políticas institucionales que favorecen el desarrollo de los talentos cada uno de los miembros del equipo pedagógico.]	El equipo directivo, respecto a Distribución de Funciones [Favorece la autonomía al interior de los equipos pedagógicos.]
1	2	2	3	2	3	4	1	3	2	4
3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
4	4	3	4	2	4	4	2	3	3	4
4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
3	3	2	3	2	1	3	1	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	2	2	4	3	3	2	2	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4

[illegible]

Observaciones (A continuación, señale aquellos aspectos que no han sido tratados en el instrumento y que considere importantes sobre las prácticas de Liderazgo Pedagógico Distribuido)
La comunicación (entrega de información) debe ser un pilar fundamental dentro de las prácticas normales de liderazgo y lamentablemente no se cumplen. Falta realizar el reconocimiento y la valoración constante a las personas que se "ponen la camiseta" por la institución. :)
Mayor inclusión en las decisiones pedagógicas en torno al trabajo en el liceo.
Podría ser, identificar algunos elementos que afecten o impidan el desarrollo del liderazgo distribuido en la institución.
La practica de ciertos principios de Liderazgos como el incentivar y formar lideres.
Acompañamiento en el ingreso de nuevos docentes
todo fue tratado
Desconozco mas aspectos
Trabajo interdisciplinario organizado en planificaciones semestrales
Está bien con esos
Considera la opinión de todos los miembros del equipo pedagógico para la toma de decisiones y Favorece la autonomía al interior de los equipos pedagógicos.
Apoyo en lo socioemocional, actividades autocuidado, trascendencia y apoyo mas allá de lo profesional
Realizar inducciones o tutorías pedagógicas.
El liderazgo dentro de la sala de clases.
Me parece que se abarcó todos los temas
Gestionar alianzas estratégicas con otras instituciones que promuevan el perfeccionamiento continuo de los docentes.
Mayor retroalimentación pedagógica de acuerdo al trabajo docente en el aula y fuera de ella.
Generar un espacio que permita compartir las experiencias de manera global sobre las clases realizadas
Sin comentarios
Por el momento no considero que haya algun aspecto que no se vea mencionado en la encuesta
Nada.
Propiciar espacios de reflexión temáticos liderados por distintos equipos pedagógicos
Algunos aspectos serían: Comunicación efectiva y asertiva,
Creo que no falta ningún aspecto para señalar
Empatía !!
Yo considero que debería existir el cargo de jefe de formación técnica ya de esta forma el se mejorara las prácticas docente y la gestión en el área de formación técnica, por muchas veces se le da más importancia al área del plan general que al sector técnico profesional.
Creo que ya que el liceo cuenta con directivos del área general, se hace muy necesario tener un Jefe de formación técnica que represente este sector. Y otros directivos
Evaluar a los directivos
Todos han sido abordados
Experiencias con otros docentes que trabajen en realidades semejantes
Directrices que indiquen qué caminos tomar para un liderazgo eficiente.
Apoyo del equipo directivo a las iniciativas de los liderazgos emergentes.

Anexo 3: Carta de Autorización

1 de Septiembre del 2022

Sra. Marcela Noriel

Directora del Liceo Oscar Corona Barahona de la Calera

Presente

Estimado Equipo Directivo

Yo, **KATHERINE VALENTINA MONTERO RAMOS**, identificado con **C.I 18.927.951-5**, ante usted respetuosamente me presento y expongo:

Que actualmente estoy cursando el "Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas" de la Universidad de Playa Ancha. Solicito a ustedes, equipo directivo del Liceo Oscar Corona Barahona de La Calera autorización para realizar un estudio que se focalizará en analizar la percepción de los docentes sobre la operacionalización del liderazgo distribuido en el liceo. Espero que el equipo directivo me permita realizar esta investigación donde se les incluirá a ellos como equipo, y a los docentes del establecimiento para responder un cuestionario en formato digital donde se recopilarán los datos necesarios para llevar a cabo este trabajo de grado.

Los resultados de la encuesta se combinarán para esta investigación, y los resultados individuales de este estudio permanecerán absolutamente confidenciales y anónimos. Si el mismo se publica, solo se documentarán los resultados combinados.

Si están de acuerdo, por favor firme a continuación y estampe el sello de institución en esta carta.

Con saludos cordiales y agradeciendo la atención a esta solicitud, aprovecho de expresar mi más sincera consideración y estima.

Atentamente

Katherine Valentina Montero Ramos

CI 18.927.951-5

