



**VICERRECTORÍA CAMPUS SAN FELIPE
DEPARTAMENTO HUMANIDADES
CARRERA DE PEDAGOGÍA EN INGLÉS**

**PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES ENTORNO A LAS PRÁCTICA DE LIDERAZGO
DIRECTIVOS, EN LOS ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES DE LA COMUNDA DE LA
CALERA**

**Seminario para optar al Título de Profesora de Inglés y al grado de Licenciada en
Educación**

LUNA BELEN ALFARO CUELLAR

Profesora Guía Dra. CLAUDIA CRISTINA CONCHA ERICES

SAN FELIPE, CHILE

2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a todas las personas que día a día me apoyaron en este proceso de investigación, pero debo destacar el trabajo y esfuerzo que represento para mí este Seminario de Titulación. Valorar mis propias fortalezas me ayudo a seguir con este trabajo hasta lograr terminarlo.

En segundo lugar, a mis hermanas Alexandra, Ester y mi sobrina Inti quienes me entregaron la tranquilidad y confianza en los momentos más oscuros, ustedes compañeras fueron mi luz en esta travesía.

En tercer lugar, a mis padres por creer en mí y mis capacidades, por siempre hablarme de la importancia del conocimiento y aprendizaje. Gracias por darme la curiosidad necesaria para apreciar los cambios que implica nutrirse de estos.

Finalmente, le agradezco a mi Profesora guía Claudia Concha, por su amabilidad y comprensión, ya que siempre me entrego las herramientas para avanzar por el camino correcto de esta investigación.

INDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCION	9
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	11
1.1 PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACIÓN.	12
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	15
1.3 OBJETIVO GENERAL:	15
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	15
1.5 HIPOTESIS	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	18
2.2 LIDERAZGO	26
2.3 LIDERAZGO DIRECTIVO	32
2.4 MARCO PARA LA BUENA DIRECCION Y LIDERAZGO ESCOLAR	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO	47
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	48
3.2 TIPO DE ESTUDIO.....	49
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	49
3.4 VARIABLES DE ESTUDIO	50

3.5 CONTEXTO DE LA INVESTIGACION: DELIMITACION GEOGRAFICA Y TEMPORAL	52
3.6 POBLACIÓN	52
3.7 UNIDAD DE ANALISIS	53
3.8 MUESTRA: CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA	53
3.9 DATOS SOCIODEMOGRAFICOS DE LOS SUJETOS DE LA MUESTRA..	54
4.0 INSTRUMENTO DE RECOGIDA Y OBTENCIÓN DE DATOS	60
4.1 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.	64
4.1.1 JUICIO DE EXPERTO Y VALIDEZ DE CONTENIDO	64
4.1.2 CALCULO DE FIABILIDAD	64
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	67
5.0 ANALASIS DESCRIPTIVOS DE LOS CUESTIONARIOS	68
Tabla N° 10: Establecimientos Municipales de La Calera.....	68
5.1 ANALISIS DESCRIPTIVOS POR PRÁCTICA.....	72
CAPITULO V: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROYECCIONES	83
6.0 CONCLUSIONES	84
6.1 CONCLUSIONES DE ACUERDO A LA HIPOTESIS	84
6.2 CONCLUSIONES POR OBJETIVO GENERAL	86
6.3 CONCLUSIONES POR OBEJTIVOS ESPECIFICOS.....	87
6.4 CONCLUSIONES GENERALES.....	95

6.5 LIMITACIONES	96
6.6 PROYECCIONES	96
BLIBLIOGRAFIA	97
ANEXOS	100
Anexo 1: Cuestionario Prácticas de Liderazgo pedagógico Directivo	101
Anexo 2: Carta de presentación.....	106

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura N°1:	Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (Estándares indicativos de Desempeño, MINEDUC 2014, pág.10)	21
Figura N°2:	Representación Gráfica del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar 2015.	43
Tabla N°1:	Percepción de los docentes respecto a las Prácticas de Liderazgo de Directivos escolares con indicadores de mejoras en organizaciones educativas de la comuna de colina, Vargas, 2019	51
Tabla N°2:	Población del estudio (MINEDUC; 2019).	52
Tabla N°3:	Descripción de la Muestra.	54
Tabla N°4:	Caracterización según género.	54
Tabla N°5:	Caracterización según edad.	56
Tabla N°6:	Caracterización según cargo.	57

Tabla N°7:	Caracterización según años de experiencia.	58
Tabla N°8:	Cuestionario Prácticas de Liderazgo pedagógico Directivo	63
Tabla N°9:	Resultado JAMOVÍ de fiabilidad para cada uno de los ítems	65
Tabla N°10:	Establecimientos Municipales de La Calera.	67
Tabla N°11:	Caracterización de la muestra.	68
Tabla N°12:	Resultados JAMOVÍ para los Colegios Municipales de la Comuna de La Calera.	69
Tabla N°13:	Resultados JAMOVÍ para Construyendo e implementando una visión estratégica compartida	72
Tabla N°14:	Resultados JAMOVÍ para Desarrollando las capacidades profesionales.	74
Tabla N°15:	Resultados JAMOVÍ para Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.	76
Tabla N°16:	Resultados JAMOVÍ Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	78
Tabla N°17:	Resultados JAMOVÍ Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.	80

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N°1:	Género.	55
Grafico N°2:	Edad.	56
Grafico N°3:	Cargo.	57
Grafico N°4:	Años de Experiencia.	59
Grafico N°5:	Colegios Municipales de La Calera.	68
Grafico N°6:	Resultados JAMOVl para los Colegios Municipales de la Comuna de La Calera.	70
Grafico N°7:	Construyendo e implementando una visión estratégica compartida	73
Grafico N°8:	Desarrollando las capacidades profesionales.	75
Grafico N°9:	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.	77
Grafico N°10:	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.	79
Grafico N°11:	Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.	81

RESUMEN

Los establecimientos educacionales cuentan como uno de sus más importantes ejes al Liderazgo directivo, el cual es ejercido por las y los directores, son ellos quienes se encargan de cumplir las metas y objetivos de cada comunidad escolar considerando los diferentes contextos en los cuales se desarrollan, ya que estos influyen directamente en la mejora educativa para docentes, estudiantes, padres y apoderados.

Es en este ámbito, es que MINEDUC creó el “Marco Para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar” que nos entrega cinco dimensiones para observar el liderazgo directivo evidenciado en las prácticas realizadas por los Directores(as). Pero, aunque nos sirven para observar no son calificables, es por esto que a través del “Cuestionario Estándares Indicativos del Liderazgo Directivo” aplicado en esta investigación a los colegios municipales de la comuna de La Calera se busca determinar las prácticas de liderazgo directivo presentes en los establecimientos municipales, a partir de la opinión de los docentes.

Esta investigación es abordada desde un modelo cuantitativo descriptivo, de carácter transeccional, aplica el cuestionario creado a partir de las adaptaciones de las cinco dimensiones de las prácticas de liderazgo, mencionadas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, instrumento de alta confiabilidad, utilizado para cuantificar las prácticas de liderazgo a través de la percepción de los docentes.

Palabras claves: Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación, Liderazgo; Liderazgo Directivo; Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar

ABSTRACT

Schools have as one of their essential parts something known as management leadership practices. Principals are the ones who apply this practices in order to accomplish the goals and objectives of each school community, considering their backgrounds, so they could provide an improvement in education for teachers, students, and parents.

As result, MINEDUC created the Framework for Good Management and School Leadership that provides five dimensions associated with management leadership practices, which are observable but not quantifiable. Therefore, with the Questionnaire for Standard Indicative Leadership Management use for this research at the Public Schools from La Calera we will be looking to establish the practices of leadership demonstrated in each Public School based on the teachers perceptions.

This research is approached from a non-experimental quantitative model, of a cross-sectional descriptive design, it applies the Questionnaire made by the adaptation of the five leadership practices mention in the Framework for Good Management and School Leadership, a highly reliable instrument, which allowed us to quantify leadership practices through the perception of teachers, in educational establishments.

Keywords: Quality Assurance System; Leadership; Leadership executive; Leadership practices, Framework for Good Leadership and School Leadership.

INTRODUCCION

Dentro del contexto de la reforma educacional chilena, son los equipos directivos los encargados de liderar el mejoramiento de la calidad de la educación en Chile, lo que les exige ser personas capaces, que presenten habilidades, principios y conocimientos para orientar a la comunidad educativa camino a una mejora de la calidad de la enseñanza.

Desde dicho escenario el año 2014 el CPEIP, por orden del Ministerio de Educación, actualiza y reformula el Marco para la Buena dirección y Liderazgo Escolar (2015), el que establece diferentes dimensiones del liderazgo directivo, las que orientan el desarrollo de los equipos directivos y de gestión al desarrollo de comunidades educativas capaces de alcanzar la calidad en la educación. Dimensiones que presentan un carácter indicativo, las que son evaluadas desde la institucionalidad gubernamental, no así, desde la propia comunidad educativa. Por lo que se hace necesario conocer las perspectivas docentes respecto a las prácticas de liderazgo directivo.

Desde Leithwood (2008) se establece que las prácticas de liderazgo directivo, es uno de las principales variables que influyen en el desarrollo del aprendizaje de las y los estudiantes, prácticas que deben estar orientadas en fortalecer el desarrollo de una cultura escolar focalizada en la mejora de la calidad

de la enseñanza y desarrollo integral de la comunidad educativa en su conjunto, estudiantes, profesores, apoderados, administrativos y gestión, etc.

En el Capítulo I; la presente investigación incorpora los antecedentes del problema, pregunta de investigación, objetivo general y objetivos específicos que estructuran la investigación.

En el Capítulo II; se refiere al marco teórico que sustenta la investigación donde se detalla el Aseguramiento de la Calidad, Liderazgo, Liderazgo Directivo y Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.

En el Capítulo III; se presenta el Marco metodológico en cual se describe el diseño, el tipo de estudio, la muestra, y el instrumento utilizados en esta investigación.

En el Capítulo IV; se presenta los análisis e interpretación de los datos del instrumento aplicado como cuestionario; estableciendo los resultados de los estándares presentes en el liderazgo del director.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACIÓN.

El liderazgo a lo largo de los años ha evidenciado ser esencial para el próspero desarrollo de cualquier organización. Lo que antes era estudiado principalmente en áreas empresariales, es ahora parte importante del desarrollo de otros ambientes, ya sean formales e informales; “se ha demostrado que el liderazgo es una factor clave para el éxito y permanencia de una organización” (Yukl, 2008). Es común apreciar en una variedad de textos la relevancia del líder de cualquier grupo, en donde se espera que el directivo sea eficaz, entendiéndose como “el grado de cumplimiento de las tareas y de la consecución de los objetivos por la unidad organizacional” (Yukl, 2008)

Las escuelas siendo organizaciones educativas, en donde las investigaciones internacionales posicionan el “Liderazgo Directivo” como un factor clave para la mejora de los aprendizajes; El cual definiremos como “la labor de motivar e influenciar a los otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20). Podemos dar evidencia del cambio desde una propuesta burocrática y centrada en la organización por un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje tanto de los alumnos como de los profesores, Murillo (2006).

El Liderazgo directivo es considerado como la segunda variable interna que influye significativamente en los aprendizajes de los alumnos; Como describe:

“En el caso de un liderazgo directivo deficiente puede llevar a una disminución en el aprendizaje de los alumnos y con eso afectar la calidad de las escuelas”. Las

habilidades, competencias, capacidades y prácticas de liderazgo que debe desarrollar la persona a cargo de una organización educativa, son esenciales para motivar el continuo aprendizaje de los maestros en términos de prácticas pedagógicas en el aula con el fin de evidenciar el mejoramiento escolar.” (Weinsteing, 2009)

En nuestro contexto nacional , por parte del Ministerio de Educación (2015), se han establecido políticas educativas creando así un Marco para Buena Dirección y Liderazgo Escolar; MINEDUC 2015 el que establece como pilar para la Gestión escolar “El Liderazgo”, siendo actualizado en el año 2015 por el Ministerio de Educación creando el “Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar” considerando los diferentes estudios centrados en las competencias y prácticas de los líderes de organizaciones educativas, estableciendo cinco dimensiones: (1) Construyendo e implementando una visión Estratégica compartida, (2) Desarrollando las capacidades profesionales, (3) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje, (4) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar y (5) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar. Paralelamente se ha mejorado el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), actualmente en el Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación (SAC); El cual busca asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente, y el apoyo y orientación constante a los establecimientos.

Tomando en cuenta que el “Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar” tiene como uno de sus objetivos principales identificar a líderes escolares eficaces y buenas prácticas que puedan ser compartidas entre directivos para el mejoramiento escolar, debemos considerar que quienes deben expresar su grado de satisfacción con estas prácticas ejercidas por los directores de un establecimiento educacional son los docentes a quienes impactan directamente.

Entonces tomando en cuenta el rol clave del liderazgo directivo en la educación moderna, que a su vez es de suma importancia en los procesos de enseñanza y aprendizaje; como resultado, los docentes y directores, sostienen un en las prácticas docentes y por ende entregar un aprendizaje significativo para los alumnos del establecimiento educacional.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo directivo que desarrollan los directores, según los docentes, en las escuelas municipales de la Comuna de La Calera, de acuerdo con el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar?

1.3 OBJETIVO GENERAL:

Determinar las prácticas de liderazgo directivo presentes en los establecimientos municipales de la Comuna de La Calera; A partir de la opinión de los docentes.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Distinguir a través de la valoración de los docentes, las prácticas de liderazgo directivo, relacionadas con la construcción e implementación una visión Estratégica compartida
2. Identificar a través de la valoración de los docentes, las prácticas de liderazgo directivo, vinculada con el desarrollo de las capacidades profesionales.
3. Describir a través de la percepción de los docentes, las prácticas de liderazgo directivo centradas en liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

4. Identificar a través de la percepción de los docentes, las prácticas de liderazgo directivo relacionada con la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar.

5. Describir a través de la percepción de los docentes, las prácticas de liderazgo directivo en el área del desarrollo y gestión del establecimiento escolar”.

1.5HIPOTESIS

Las percepciones de los docentes, determinan las prácticas desarrolladas en liderazgo directivo, de las y los directores en los establecimientos educacionales Municipales de la Comuna de la Calera.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En nuestro país se ha trabajado a través de los años en un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación proveniente de una larga lista de legislaciones que fueron transformando nuestra forma de ver el sistema educativo. Chile, ha dejado de lado la posición administrativa de la dirección escolar por otra que abarca un conjunto de variables necesarias para lograr la tan ansiada calidad educacional.

Las primeras legislaciones relacionadas a la calidad educacional apuntan como uno de sus principales hitos el Liderazgo Escolar de los directivos y docentes de un establecimiento educacional como necesario para lograr una educación de calidad. Con esto se define también como requisito que los directivos deben poseer estudios de administración, supervisión, evaluación u orientación vocacional para acceder a este cargo dentro de un establecimiento.

El Sistema de Aseguramiento de la calidad gestión escolar del año 2003 (SACGE), Promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo a través de un Diagnóstico Institucional en base al Modelo de Calidad, la Planificación y Ejecución de mejoras en los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico, Cuenta Pública de avances y desafíos pendientes relacionados con el mejoramiento educativo del establecimiento.

El país ha avanzado durante los últimos años en definir las condiciones que se requieren cumplir en una organización educacional para el aseguramiento de la calidad de la educación. La Ley 20.529 SAC, Sistema Nacional de Aseguramiento de la Educación Escolar busca el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país, mediante el apoyo y orientación constante a los establecimientos, así como la evaluación, y la fiscalización; Esta establece el diseño de una nueva institucionalidad en educación que comprende dos nuevos organismos: La Agencia de Calidad y Superintendencia de Educación.

Su diseño y marco normativo de este sistema se establece en la “Ley General de Educación” (ley 20.370, 2009) y en la ley que instituye el “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización” (ley 20.529, 2011). Este marco normativo define una institucionalidad que aborda el problema de la calidad educativa desde una perspectiva sistémica, buscando un equilibrio entre la autonomía de los sostenedores, entrega de apoyo y la exigencia de rendición de cuentas. El Sistema de Aseguramiento de Calidad (2016) contempla 4 Instituciones que velan por la calidad de la educación, la mejora continua de los aprendizajes y el fomento de las capacidades de gestión de los establecimientos, ellas son:

- 1.Ministerio de Educación: Su objetivo es generar oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos; garantizar que estudiantes e

instituciones educativas logren sus aprendizajes pertinentes y de calidad; lograr una educación superior de calidad como factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional, así como promover una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad. Y en el ámbito del docente: fortalecer capacidades para que los maestros ejerzan profesionalmente la docencia.

2. Agencia de Calidad de la Educación: Su principal función es implementar evaluaciones para orientar la mejora escolar, que no sólo evalúen el desempeño de los estudiantes, sino centralmente que permitan orientar trayectorias de mejoramiento. A su vez tiene como función implementar evaluaciones que buscan ampliar la noción de calidad de la educación, lo cual realiza a través de los Otros Indicadores de Calidad (convivencia, participación, autoestima y motivación, entre otros).
3. Superintendencia de Educación Escolar: Sus principales funciones la fiscalización del cumplimiento de la normativa y de la legalidad del uso de los recursos. La inspección de los establecimientos da origen a un acta de fiscalización y, cuando corresponde, a sanciones donde se deberá iniciar un proceso administrativo sancionatorio especial, regulado en la Ley N° 20.529.
4. Consejo Nacional de Educación: El Consejo mantiene todas las funciones del anterior Consejo Superior de Educación y asume otras nuevas,

especialmente referidas al ámbito de la educación escolar. En la educación superior, el Consejo desarrolla las funciones de licenciamiento de nuevas instituciones; es la instancia de apelación de decisiones de acreditación adoptadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y apoya al Ministerio de Educación en las decisiones de cierre de instituciones de educación superior, tanto en licenciamiento como autónomas. (Consejo Nacional de Educación, 2016).

5.

Así es como podemos observar en la Fig. 1 que estas cuatro instituciones son en conjunto las bases para la calidad en la educación en nuestro país.

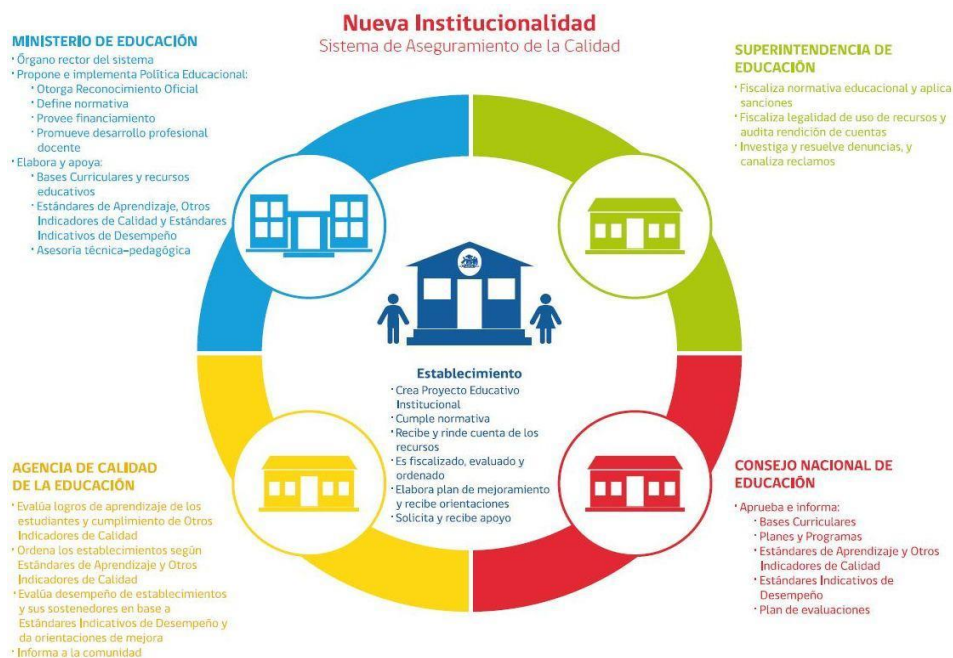


Figura 1: Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (Estándares indicativos de Desempeño, MINEDUC 2014, pág.10)

Asegurar las condiciones necesarias para que se desarrollen procesos educativos que cuenten con las condiciones institucionales y las capacidades profesionales para ofrecer una educación de calidad para todos es lo que a continuación analizaremos a través de las distintas metas y objetivos que posee el Plan de Aseguramiento de la Calidad escolar, MINEDUC (2016).

En la **Meta 1**; se establece que cada establecimiento educacional del país desarrolla e implementa estrategias de mejora en función de su Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y otras herramientas, con el fin de que todo su quehacer se encamine al desarrollo integral de todas y todos sus estudiantes.

Esta tiene como Objetivo poner a disposición de los establecimientos educacionales del país definiciones curriculares y evaluativas, recursos, herramientas y materiales alineados con las políticas nacionales y adaptables a los distintos contextos educativos, para abordar los procesos vinculados con una educación de calidad, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y contribuir a desarrollar procesos y prácticas de evaluación y autoevaluación en los establecimientos educacionales, a través de orientaciones que movilicen a las comunidades escolares para producir procesos de mejoramiento continuo de sus prácticas institucionales y pedagógicas, promover el desarrollo de competencias de autoevaluación, y contribuir a la toma de decisiones de planificación estratégica y de gestión de procesos y resultados en función de su Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y otras herramientas.

En la **Meta 2**; se establece que todos los establecimientos educacionales del país, en especial aquellos que más lo requieren, tienen a disposición y pueden

recurrir permanentemente al sistema de apoyo y fortalecimiento de capacidades para el mejoramiento educativo que desarrolla el Ministerio de Educación, en conjunto con la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación.

Esta tiene por objetivo proveer de los apoyos técnico – pedagógicos de calidad a escuelas, liceos, colegios y sostenedores para abordar los distintos procesos que ocurren dentro de ellos y que son necesarios para brindar una educación de calidad en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su Plan de Mejoramiento Educativo (PME), en un marco de equidad e inclusión ; fortalecer los dispositivos de formación inicial y en servicio de docentes de aula, directivos y nivel intermedio, favoreciendo su desarrollo profesional y asegurar que las instituciones que forman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad cumplan coordinada y articuladamente su función en todas las regiones del país para impactar positivamente en el mejoramiento de escuelas, liceos y colegios, en especial de los establecimientos de menor desempeño.

En la **Meta 3**; se determina que los actores educativos del sistema (sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres, madres y apoderados, entre otros) disponen de información útil y pertinente, apoyos contextualizados, instancias, herramientas y recursos para gestionar y ser partícipes de los procesos de mejora escolar en sus establecimientos.

Esta tiene por objetivo ampliar y optimizar los sistemas de evaluación, orientación y fiscalización del Sistema de Aseguramiento, con el propósito de ajustarlos a un concepto más amplio y sistémico de calidad y difundirlos al sistema educativo, en concordancia con lo que se ha definido en el presente Plan y otros

documentos institucionales y asegurar que escuelas, liceos y sus sostenedores dispongan de las definiciones y orientaciones de la normativa educacional vigente para resguardar los derechos de sus miembros, y en especial en el acceso, la permanencia, la participación y el avance en el aprendizaje de todos los niños, niñas, jóvenes y adultos que habiten el territorio nacional, respetando su etapa de desarrollo, origen social, género, pueblo de origen, migración o cualquier situación de potencial inequidad, así como la información concerniente a la Ley de Inclusión Escolar.

El Plan de Aseguramiento busca colaborar en el fortalecimiento institucional, organizacional y pedagógico de los establecimientos educacionales y sus sostenedores, para asegurar calidad de modo sustentable e impulsar al conjunto del sistema escolar hacia un mejoramiento continuo. Este se funda en seis principios orientadores con el fin de lograr objetivos y lineamientos planteados:

1. Desarrollo de capacidades de los actores escolares en los establecimientos: Asegurar el desarrollo de las capacidades profesionales de todos los actores escolares en los establecimientos educacionales y de los sostenedores, de forma que realicen una labor educativa efectiva e integral.
2. Promoción de la colaboración y el intercambio: Promover lógicas y prácticas de colaboración e intercambio entre los actores escolares, los

establecimientos educativos y las organizaciones educativas como estrategia de mejoramiento.

3. Responsabilidad por procesos y resultados educativos: Todos los actores escolares tienen la responsabilidad y mandato de cumplir sus funciones y asegurar el desarrollo efectivo de los procesos a su cargo, así como rendir cuenta de manera transparente a la comunidad educativa en general y a los actores e instituciones correspondientes.
4. Transparencia y comunicación con los actores educativos: El desarrollo de un sistema educativo de calidad requiere de instituciones, políticas y programas modernos, transparentes, abiertos a la ciudadanía y a los actores del sistema educativo. Esto incluye la entrega de información y la difusión del diseño, la implementación y evaluación de sus iniciativas, así como la participación de la ciudadanía y de los actores escolares en su desarrollo y reformulación.
5. Pertinencia, autonomía y adecuación al contexto: El trabajo para el aseguramiento de la calidad debe estar en sintonía con la diversidad y particularidad de contextos y realidades educativas del país, otorgando la necesaria autonomía para el intercambio, apropiación y adaptación de las políticas educativas y metodologías por parte de los actores, territorios, establecimientos y comunidades escolares.

6. Fortalecimiento de la educación pública: Fortalecer la educación pública escolar transformándola en un espacio privilegiado de la formación de niños, niñas, jóvenes y adultos para que se constituyan en ciudadanos activos, responsables, aportadores y críticos en nuestra sociedad es un propósito fundamental de la Reforma Educacional y, por tanto, del Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar.

El Plan reconoce la autonomía y las capacidades profesionales de los actores y comunidades escolares en los establecimientos educacionales y persigue su desarrollo de tal modo que sean ellos mismos los que, en conjunto con sus sostenedores, se comprometan con el desarrollo integral de sus estudiantes y se encarguen de definir sus prioridades, cómo diseñar sus planes de acción e implementar las estrategias y medidas conducentes al mejoramiento continuo, de acuerdo a su contexto y su proyecto educativo. Es por esto que el rol de los directivos dentro de un establecimiento es de vital importancia para el aseguramiento de la calidad en cualquier establecimiento educacional.

2.2 LIDERAZGO

El Liderazgo es entendido como las habilidades que posee una persona para influenciar en la manera de actuar de otras; Es decir, en un grupo, lograr motivar al resto a cumplir con las tareas que hayan sido asignadas de forma eficiente, a través del carisma , la seguridad al hablar, y la capacidad de socializar

con los demás. También un líder debe proporcionar ideas innovadoras, tomar la iniciativa, y analizar los proyectos que sean presentados de manera competente; Todo esto escuchando al grupo, considerando todas las inquietudes y opiniones que puedan expresar. Esto fortalecerá la relación entre el líder y los subordinados, evitando así la discusión sobre su posición dentro de la organización.

Durante los años ochenta y principios de los noventa el tipo de liderazgo no variaba de una organización educacional a otra, la razón es que en su mayoría se ejercía un liderazgo con un enfoque más racionalista y burocrático, en el que se buscaba un líder con capacidades administrativas. Sin embargo, a partir de la década de los noventa, el objetivo cambia a la capacidad de planificar y ejecutar planes estratégicos, repensando conceptos e innovando en la organización y haciendo posible el crecimiento.

El liderazgo es entonces la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados como principios propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en beneficios de metas comunes, para que esto suceda las funciones deben estar determinadas y conocidas por los distintos actores de la comunidad educativa. Las funciones básicas que debe contemplar un líder según Muñoz (2012) son:

a) Promover cambios: Los líderes deben tener una capacidad especial para percibir y promover los cambios que son necesario producir y que sus colaboradores demandan en forma explícita o implícita.

b) Ser Innovadores: Todo líder debe ser capaz de analizar información, conceptualizarla y formular un proyecto que responda a las demandas de sus seguidores con objetivos claros y estratégicos.

c) Establecer prioridades: Ante la gran cantidad de tareas y los riesgos de perder el “norte”, se hace necesario que el líder sepa centrarse en lo principal, que marque con claridad los objetivos prioritarios a abordar y lo que necesita para lograrlos.

d) Movilizar a los seguidores: Una vez que se han definido los objetivos, es necesario influir sobre sus colaboradores para movilizarlos hacia el destino trazado. Para esto un líder debe tener la capacidad de comunicación y motivación que faciliten el camino.

e) Resolver conflictos: Debido a la gran cantidad de características y rasgos de personalidad que muchas veces se traducen en resistencia al cambio, el buen líder debe tener la capacidad de diálogo para solucionar las problemáticas que se generan en un equipo de trabajo.

f) Fortalecer la cohesión del equipo: Todo líder debe ser capaz de aunar intereses y esfuerzos en pro de los objetivos comunes.

g) Alcanzar metas: Un líder se valida ante sus colaboradores cuando es capaz de ir cumpliendo con los fines propuestos y tomando decisiones oportunas que le permitan ajustar los procesos para conseguir sus objetivos.

Es este contexto se aprecian cinco tipos de liderazgo positivo, en el que surge una serie de elementos que radican en que los miembros se involucren más en el trabajo de equipo y disminuye la intención de abandonar la organización. En este escenario surgen cinco estilos de liderazgo positivos según lo citado en Valsarúa (2012)

- El Liderazgo Ético se define como la demostración por parte de los líderes de conductas normativamente apropiadas, así como el fomento y refuerzo de tales conductas entre los seguidores (Brown, Treviño y Harrison, 2005)
- El Liderazgo Transformacional (Bass, 1985) es un tipo de liderazgo a través del cual el líder consigue efectos extraordinarios en los seguidores por medio de una serie de conductas basadas en el carisma, inspiración, estimulación individual y consideración individualizada. Entonces, “el Liderazgo Transformacional es la perspectiva que considera que el líder ejerce una poderosa influencia sobre los demás y pone el acento en la relación misma que se establece entre aquel y los seguidores” (Leithwood et al., 2006). Se trata entonces de un liderazgo que compromete a la *organización*, desarrolla *nuevos líderes* y “*genera capacidades*”. Aunque surge el supuesto de que una organización no aprenderá mientras se continúe fomentando la dependencia de una persona, Bolívar (2001).

- El Liderazgo Sirviente (Greenleaf, 1979; Spears, 1995): se entiende como el estilo de liderazgo que se fundamenta en el deseo de querer ayudar y servir al desarrollo de personas y grupos.
- Liderazgo Auténtico: como un proceso de tipo global en las organizaciones, incluyendo a varios elementos: el líder, los empleados y el contexto organizacional. (Sergio & Valsania, 2014)
- Liderazgo Distribuido: Según lo citado en Castro (2015), Elmore afirma que “el liderazgo distribuido no significa que nadie es responsable del desempeño general de la organización. Es decir este tipo de liderazgo se centra en la concepción de comunidad de aprendizaje en la que sus integrantes están constantemente capacitándose para ejercer funciones de liderazgo en los que tienen un sentido compartido de acción, trabajan colaborativamente y asumen la responsabilidad de los resultados obtenidos centrandó éstos en los procesos de mejora constante (Castro, 2015)

De igual forma, podemos apreciar en más detalle a través de una variedad de investigaciones, por ejemplo, que el Liderazgo Instruccional que “es un enfoque que enfatiza la importancia del contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los estudiantes y, dentro de esta relación, considera que el rol que cumple el director es clave” (Heck et al., 1991). Aunque fue utilizado en un comienzo este enfoque tiene un gran cuestionamiento, y es

que este se basaría casi toda la influencia del liderazgo en el poder, la jerarquía y los conocimientos del director. Planteando así que este tipo de liderazgo no estaría asociado al desarrollo de nuevos líderes, ni a la creación de capacidades en la organización escolar, lo cual limitaría fuertemente su impacto y sustentabilidad.

Asimismo, el liderazgo “centrado en el aprendizaje” (learning-centred approach) es un enfoque que integra la dimensión instruccional y transformacional del liderazgo (Lewis y Murphy, 2008), y puede entenderse como:

“Todo aquel conjunto de actividades que realiza la dirección y que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza - aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas. En esa medida el liderazgo pedagógico se aboca también a una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para mejorar la educación y las prácticas docentes” (Bolívar, 2009).

Las diversas investigaciones sobre este tema nos llevan a diferentes perspectivas, las cuales más que contradecirse, se complementan y crean una nueva mirada sobre el liderazgo educativo. En la práctica, nunca los enfoques o tipos de liderazgo se manifiestan en forma “pura”, y más bien tienden a manifestarse combinadamente dependiendo del contexto en el que se desarrollan.

2.3 LIDERAZGO DIRECTIVO

Si observamos más allá de los diferentes tipos de liderazgo en los que se base el liderazgo directivo podemos destacar que estos poseen diversas bases teóricas o posiciones ideológicas divergentes, las cuales deslumbran ámbitos claves y distintos dentro de la dirección escolar. Aunque en un principio el concepto de líder se había reducido a solo responsabilidades administrativas , dejando así las actividades relacionadas las prácticas docentes y los resultados de aprendizaje de los estudiantes a los jefes de unidades técnicas pedagógicas;

“Es este contexto en que debemos concebir el liderazgo directivo en las escuelas de una manera más distribuida y colaborativa, considerando la influencia que ejercen los sobre los miembros de la comunidad educativa y la calidad escolar del institución escolar” (Anderson, 2010).

Los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas, que si bien tiende a ser común, es diversa respecto de sus contextos. En este sentido, es de interés cómo el liderazgo pedagógico pone el acento en los procesos de enseñanza-aprendizaje; el transformacional hace ver el imprescindible desarrollo de los miembros de la escuela, en especial de los docentes; el distribuido llama la atención sobre los procesos de participación y de desconcentración del poder; el de sistema alerta sobre la necesidad de considerar la acción hacia otras escuelas de la dirección escolar; y el sostenible insiste en que la conducción institucional debe trascender a las personas individuales y proyectarse en el tiempo.

Las personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela es necesario que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Porque esto promueve un ambiente que responde con agilidad a lo nuevo, también un grado mayor de creatividad y racionalidad. De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido.

En este escenario Horn (2010) señala a Leithwood et al. (2006), para agrupar estas prácticas en cuatro dimensiones:

1. Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
2. Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
3. Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.

4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases. (Horn & Marfán, 2010)

Por otra parte Leithwood (2009) señala que para dar una definición de lo que es el Liderazgo Escolar se debe considerar cuatro aseveraciones que se extraen de fuentes empíricas:

- El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales.
- El liderazgo implica un propósito y una dirección.
- El liderazgo es una función.
- El liderazgo es contextual y contingente

Con estas orientaciones se define Liderazgo Escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009).

El próspero desarrollo de todos los agentes que conforman el colegio, dependerá de si el Director/ra de la escuela se encuentra preparado, es decir, si este ha desarrollado las habilidades, principios y conocimientos profesionales necesarios para ser un líder que afecte positivamente en su equipo de trabajo.

De esta manera, para el desarrollo de un liderazgo escolar se deben considerar distintos factores influyentes en el éxito, Leithwood (2009) señala que estos componentes son:

1. El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar.
2. El liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros.
3. Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos.
4. Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia.

El liderazgo directivo es uno de los factores que define los buenos resultados en los estándares de calidad de un establecimiento, ya que es este el que fomenta la pro actividad de los miembros de la organización. Por consiguiente, debe existir una consideración explícita por anticiparse a resolver la sucesión de los líderes, por lo que la formación de otros nuevos debe ser una preocupación permanente de los directores actuales. Otra preocupación debe ser la de generar liderazgo compartido, y no unipersonal, al interior de la propia institución.

He aquí la importancia de este concepto a nivel internacional en las políticas educativas de una variedad de países. El proyecto para mejorar el liderazgo escolar de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) identificó cuatro áreas de acción que, consideradas en conjunto, pueden

ayudar a la práctica del liderazgo escolar a mejorar los resultados escolares. Estas son:

- (Re) definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
- Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
- Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
- Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados.

Es así como numerosos estudios del liderazgo a nivel internacional, centrados en la calidad de la educación han coincidido en que el liderazgo es uno de los factores que inciden en los logros académicos de los estudiantes y mejoras educativas, siendo uno de los principales exponentes en este planteamiento el profesor canadiense Kenneth Leithwood, quien junto a un equipo colaborativo en el estudio del año 2008 “el liderazgo del director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de la injerencia de los docentes” (Leithwood et al, 2008).

En conclusión, las funciones de liderazgo pueden efectuarse de diferentes maneras, dependiendo del líder individual, del contexto donde se desenvuelva y de la meta a conseguir. Siendo estas muy relevantes en el desarrollo de la organización educacional, tanto para los docentes como para los alumnos.

2.4 MARCO PARA LA BUENA DIRECCION Y LIDERAZGO ESCOLAR

El Marco para la buena dirección y Liderazgo Escolar se forma en base a la necesidad de crear parámetros representados en políticas educativas que consoliden el rol del directivo dentro del contexto en el que se desarrollan actualmente.

El Ministerio de Educación (MINEDUC) en el año 2005 publica el “Marco Para la Buena Dirección”, propuesta que tiene por objetivo la difusión de un “conjunto de criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo”, sin embargo la contingencia del contexto donde se gesta los procesos de mejoras educativas, prioriza el establecer una renovación del “Marco Para la Buena Dirección”, siendo encargado de este desafío el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (CPEIP), siendo considerados los conceptos de Liderazgo, la Gestión y Prácticas de Liderazgo al momento de su creación.

A partir de la triangulación de estas consultas e información recabada se confecciona el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar 2015, que describe:

“Las prácticas concretas que caracterizan a un liderazgo escolar efectivo y que tiene por objetivo orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, así como también su proceso de auto desarrollo y formación especializada, que permite alinear políticas gubernamentales y proyectos que busquen fortalecer las capacidades directivas.” (Ministerio de Educación, 2015)

Con esto, se define una diferenciación entre competencias directivas y prácticas de liderazgo, la primera tiene su foco en lo individual, las que incluyen, en su definición, un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental), y un saber ser (actitudinal), pero esta conceptualización de las competencias con predominio en el intelecto, descontextualizado y poco relacionador y la segunda se define como “conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas, en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos” (Leithwood, 2011, en MBDL, 2015).

Las prácticas de liderazgo orientan el quehacer directivo más allá de las personas o roles de quienes lo ejecuten, considerando el contexto, las características y la etapa de desarrollo del establecimiento escolar. Las Dimensiones de Prácticas que considera el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) son:

Dimensión 1: Construyendo e implementando una visión Estratégica compartida

- Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.
- Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.
- Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.
- Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.
- Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

Dimensión 2: Desarrollando las capacidades profesionales.

- Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.

- Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.
- Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.
- Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.
- Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.
- Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

Dimensión 3: Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
- Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
- Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

- Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
- Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.
- Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
- Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

Dimensión 4: Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

- Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.
- Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.
- Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.
- En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de

manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.

- Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.
- Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.

Por otro lado, la esencia del liderazgo escolar está centrada en aquellas características propias de la personalidad que nos permiten tomar decisiones pero también relacionarnos con los demás para alcanzar los propósitos colectivos que se ha fijado la institución. Así estos rasgos personales están relacionados con tres dimensiones que a continuación se describen; los principios que las orientan, las habilidades y los saberes o conocimientos que se dan en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015).



Figura 2: Representación Gráfica del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar 2015.

a) Principios: Enmarcados en un sistema ético-profesional que guían la conducta de los líderes y que son coherentes con lo establecido en los Proyectos Educativos Institucionales. Los principios profesionales fundamentales que inspiran y proyectan el actuar del líder educativo son:

- Ético: Orienta sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales donde la educación es un derecho.
- Justicia Social: Guía su acción con transparencia, imparcialidad y justicia.
- Confianza: Transmite y genera confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas.

- Integridad: Demuestra permanentemente apertura, honestidad, coraje y sabiduría. (Ministerio de Educación, 2015)

b) Habilidades: Refieren a destrezas conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados en los proyectos institucionales. Las habilidades fundamentales que el líder escolar proyecta a través de sus acciones son:

- Visión Estratégica: Demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitirlos con claridad.
- Trabajar en Equipo: Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento educacional para alcanzar metas en común.
- Capacidad de Negociación: Facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los actores involucrados.
- Comunicar de manera Efectiva: Habilidad para promover el diálogo para la resolución de situaciones problemáticas.
- Aprendizaje Permanente: Capacidad de ser crítico- reflexivo para analizar sistemáticamente de su propia experiencia de liderazgo y aprender de ella.
- Empatía: Es la capacidad de percibir la experiencia de otro y ponerse en el lugar de cualquier miembro de la comunidad educativa.
- Sentido de Auto-eficacia: Es la percepción positiva de las capacidades personales para realizar las acciones requeridas para alcanzar los resultados esperados.

- Flexibilidad: Es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato.
- Resiliencia: Es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas, manteniendo las altas expectativas.(Ministerio de Educación, 2015)

c) Conocimientos Profesionales: Hacen referencia al conjunto de destrezas y herramientas adquiridas durante los procesos formales de educación inicial y desarrollo continuo los cuáles son complementados con lo aprendido a través de la práctica del quehacer pedagógico. Los conocimientos más relevantes a considerar en el ejercicio de la dirección y el liderazgo son:

- Liderazgo Escolar: El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión de las prácticas, tipos y estrategias necesarias para implementar procesos de mejora escolar.
- Inclusión y Equidad: Aseguran la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.
- Mejoramiento y cambio escolar: Los directivos deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales para la mejora continua del proceso escolar.
- Currículum: Marco de planificación y preparación de la enseñanza que condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente.

- Evaluación: Manejan los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas, internas y formativas que permitan tomar decisiones oportunas para el ajuste del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje: Conocen metodologías y establecen instancias de reflexión pedagógica que les permita asociar resultados de aprendizaje con prácticas pedagógicas. Políticas Nacionales de Educación, Normativa Nacional y Local: Conocen leyes como; Ley General de Educación, el Estatuto Docente, la Ley de Subvenciones Educativas, la Ley SEP, la ley de Calidad y Equidad, entre otras.
- Desarrollo Profesional: Conocen de metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente.
- Gestión de Proyectos: Conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar monitorear y evaluar programas, identificando fortalezas y mejorando aquellos indicadores más descendidos.(Ministerio de Educación, 2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

La investigación se enmarca en un enfoque de tipo “**cuantitativo**”, “el cual se entiende como un proceso que recolecta, analiza y vincula datos a nivel numérico, representando los procesos que componen el comportamiento y relaciones establecidas entre los sujetos de estudio” (Nunnally, Kerlinger y Lee, 2002 por Marradi, Ancheti y Pivani, 2012). Desde este punto, nuestro objetivo es analizar la percepción de los docentes respecto a las prácticas de liderazgo directivo, y para esto utilizaremos:

“Una encuesta basada en los variables ya establecidos en el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, cuya valoración tiene como supuesto que “la actitud de un sujeto o grupo se expresa por medio de sus opiniones valorativas respecto a las proposiciones presentadas” (Vieytes, 2004).

Para comenzar con este proceso presentaremos una carta a cada uno de los establecimientos en la Comuna de La Calera para obtener nuestro campo de estudio, en donde se especifican los detalles de la encuesta construida para los docentes de dichos Colegios.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio considerado en esta investigación; es de **“carácter descriptivo”**, ya que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno.

Este describe tendencias de un grupo o población los cuales; únicamente pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos de las variables a las que se refieren y no indicar como se relacionan entre sí (Sampieri, p.92).

En el contexto de esta investigación me referiré a las prácticas consideradas en el documento Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar; MINEDUC (2015).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En cuanto al diseño de la investigación, se optó por un tipo **“no experimental transeccional”**; ya que su “propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; es decir es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Sampieri; 2014, p.154); también es transeccional permitiendo recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. En esta investigación se consideraran como variables, las prácticas de liderazgo directivo declaradas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar consideradas en el Instrumento-Cuestionario.

3.4 VARIABLES DE ESTUDIO

Para la presente investigación se consideraran como variables de estudios las Practicas de Liderazgo Directivo presentes en los directores (as) de los establecimientos Municipales de La Comuna de La Calera; obtenidas de la adaptación de las prácticas de liderazgo mencionadas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (Vargas, Cibeles 2019) tal como se muestra a continuación:

Practica	Dimensiones de la Practica	Descripción de la Practica	Indicadores
Prácticas de Liderazgo directivo	Construyendo e implementando una visión estratégica compartida	Toda la comunidad educativa, conoce los objetivos y metas institucionales y además participa activamente en el desarrollo de estas, compartiendo una visión y estrategias para lograrlas.	Se refiere a los indicadores estipulados en el instrumento a evaluar, los que fueron adaptados de las Dimensiones establecidas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.
	Desarrollando las capacidades profesionales	Centrado en el desarrollo permanente de las capacidades de los docentes y los asistentes de la educación, manteniendo siempre la articulación entre la política educativa, las modalidades de apoyo y las necesidades de	

		cada establecimiento escolar.	(Mineduc 2015)
	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Los procesos de enseñanza y aprendizaje son guiados y dirigidos eficazmente, contextualizados según las necesidades de cada establecimiento educacional y en sintonía con las políticas educativas.	
	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Relacionado con la participación y colaboración de la comunidad escolar en el desarrollo de la convivencia escolar, entendiendo su importancia para la mejora educativa.	
	Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.	Centrado en el desarrollo de una organización efectiva, logrando, las metas institucionales que se han propuesto en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento, con foco en los aprendizajes de los estudiante	

Tabla N° 1: Percepción de los docentes respecto a las Prácticas de Liderazgo de Directivos escolares con indicadores de mejoras en organizaciones educativas de la comuna de colina, Vargas, 2019

3.5 CONTEXTO DE LA INVESTIGACION: DELIMITACION GEOGRAFICA Y TEMPORAL

En relación al contexto de la investigación esta se desarrolló en los Colegios Municipales de la Comuna de La Calera; durante los periodos de Octubre 2019 a Marzo del 2020. En este periodo de tiempo se realizó una reunión previa con el Departamento Educacional Municipal da Comuna señalada; donde se presenta objetivos de la investigación y carta Gantt con calendarización aplicación de instrumento en las escuelas consultadas.

3.6 POBLACIÓN

La población corresponde a los equipos directivos y docentes de 4 Colegios Municipales de la Comuna; cuyo sostenedor es la Ilustre Municipalidad de La Calera

Nombre Colegio	Dirección	Nivel de enseñanza
1. Colegio Gabriela Mistral	Mirtha Elena Núñez Urria	Educación Parvularia Educación Básica
2. Colegio Irma Sapiain	Patricio Valencia	Educación Parvularia Educación Básica
3. Colegio El libertador	Rosa Elizabeth Pérez López	Educación Parvularia Educación Básica
4. Escuela Palestina	Yuri García	Educación Parvularia Educación Básica

Tabla N°2: Población del estudio (MINEDUC; 2019)

3.7 UNIDAD DE ANALISIS

La Unidad Análisis corresponde a los Directores(as) de las 4 Colegios de la Comuna de La Calera consultadas; a partir de la opinión de los equipos directivos y los y las docentes de estos establecimientos.

3.8 MUESTRA: CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

En relación a la muestra, es de tipo no probabilista intencionada. Es decir, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación (Sampieri, et. al; 2014).

La muestra no probabilista corresponde a los sujetos que conforman el equipo directivo de las escuelas o colegios consultados, en este caso Jefes de Unidad Pedagógica (UTP) y Docentes correspondientes a las 4 Colegios de la Comuna. A continuación se indica la descripción de la muestra en cantidad y porcentajes.

POBLACION	MUESTRA INVITADA (N)	MUESTRA ACEPTANTE (Y)	MUESTRA PRODUCTORA DE DATOS (N - Y %)
1. Colegio Gabriela Mistral	24	15	15 (62,5)
2.Colegio Irma Sapiain	23	15	15 (65,2)
3.Colegio El libertador	20	15	15 (75)
4.Colegio Escuela Palestina	22	15	15 (68,1)
Total	89	60 (100%)	100%

Tabla N° 3: Descripción de la Muestra

3.9 DATOS SOCIODEMOGRAFICOS DE LOS SUJETOS DE LA MUESTRA.

A continuación se presentan los datos sociodemográficos que permiten describir la muestra y obtener de esta forma una visión global de su distribución:

a) Genero:

Para la caracterización según género se dio el valor 1 al género masculino y 2 al género femenino, obteniendo los siguientes resultados:

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
1. Femenino	35	58,3	58,3	58,3
2. Masculino	25	41,7	41,7	100
Total	60	100	100	

Tabla N° 4: Caracterización según género

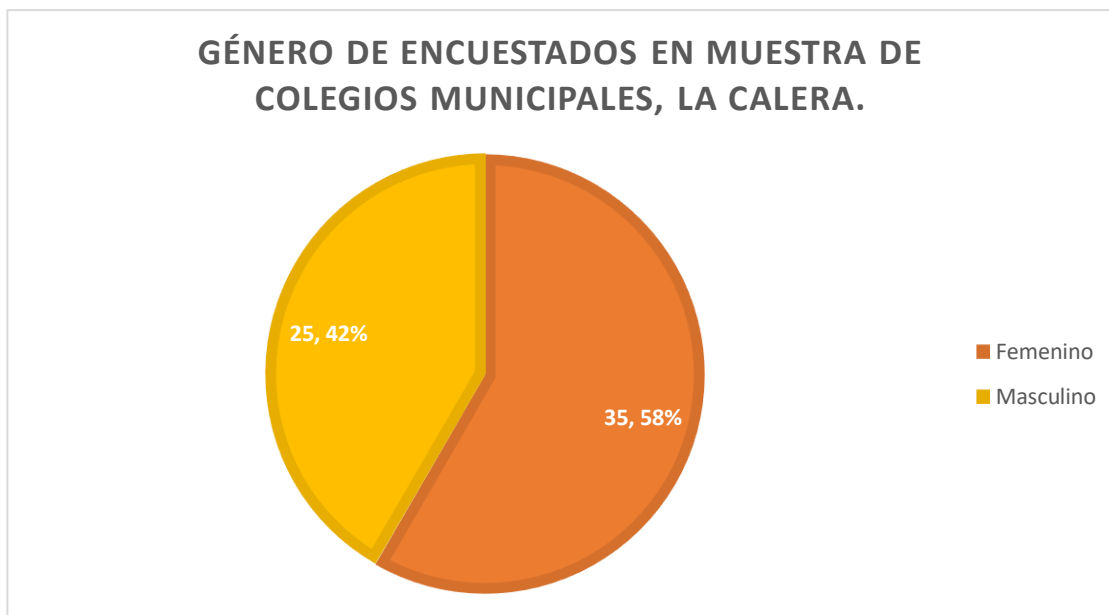


Grafico N°1: Genero

La mayor representación según género corresponde al 42% para el definido género Masculino al que se le otorgo el valor numérico 2, el cual considero un N=25 para la muestra total de N=60. El valor porcentual de 58% correspondiente al N=35, corresponde al género femenino, caracterizado a nivel de cuestionario con el número 1, quedando la siguiente distribución.

b) Edad:

Los rangos etarios se caracterizaron de manera creciente valores absolutos, entre 20 a 29 años; entre 30 a 39 años; entre 40 a 49 años; 50 a 59 años, y 60 o más años, por lo que la dispersión encontrada es la siguiente.

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
20 a 29	9	15	0,15	15
30 a 39	37	61,7	0,62	76,7
40 a 49	8	13,3	0,13	90
50 a 59	3	5	0,05	95
60 y más	3	5	0,05	100
Total	60	100	100	

Tabla N°5: Caracterización según edad

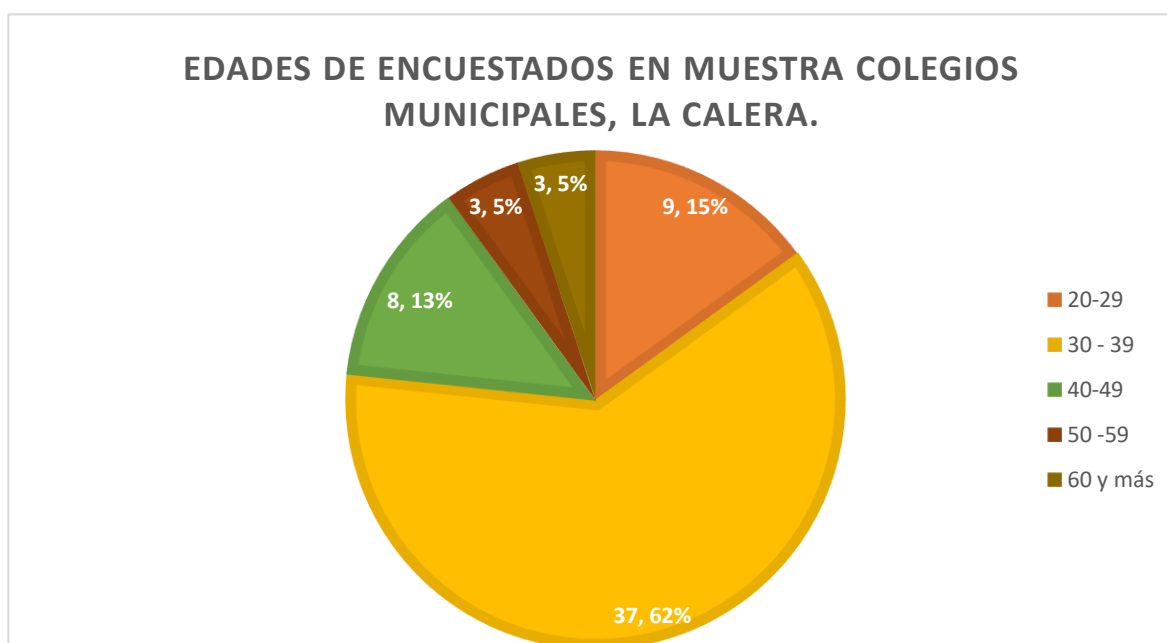


Grafico N°2: Edad

Ordenados de mayor a menor frecuencia, encontramos que los participantes en la investigación, en un 62% (N=37), se encuentran en el rango de entre 30 y 39 años , seguidos de un 15% (N=9) que se encuentra en el rango de entre 20 a 29 años, seguidos del 13% (N=8) que se encuentra en el rango de entre 40 y 49 años, quedando en último lugar con un 3% (N=3) que se encuentra en el rango de 50 a 59 años y con un 3% (N=3) que se encuentra en el rango de 60 y más; quedando graficado de la siguiente manera.

c) Cargo:

Para la caracterización según el cargo se dio el valor 1 al Equipo de Gestión y 2 al Docente, obteniendo los siguientes resultados:

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Puntaje Valido	Porcentaje Acumulado
1. Equipo de Gestión	19	31,7	0,3	31,7
2. Docente	41	68,3	0,7	100
Total	60	100	100	

Tabla N° 6: Caracterización según cargo

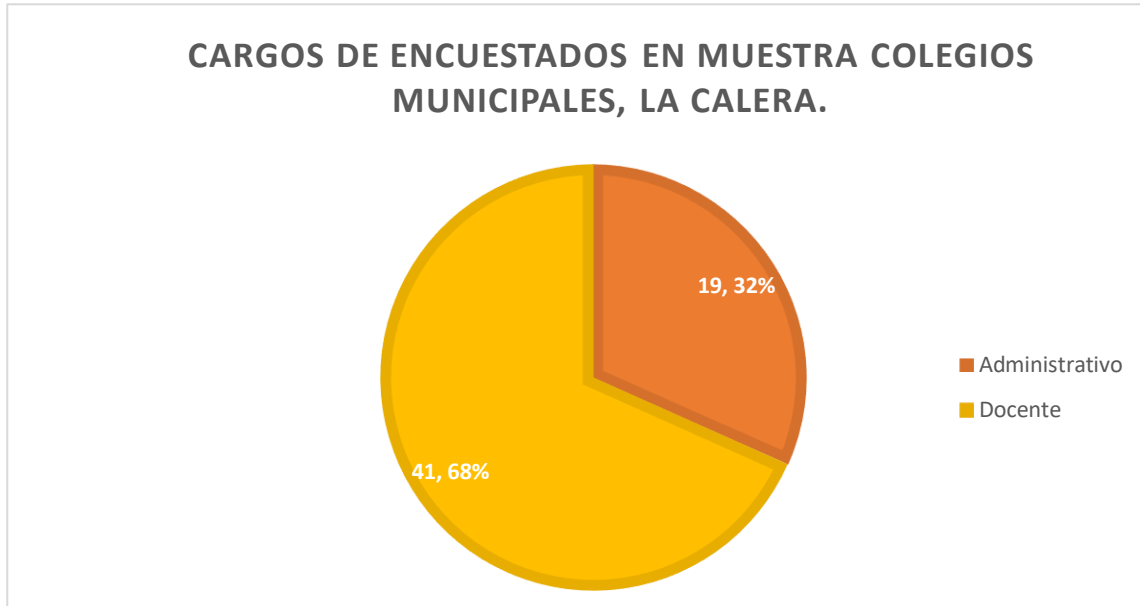


Grafico N°3: Cargo

La mayor representación según el cargo corresponde al 68% para el definido como Docente al que se le otorgo el valor numérico 2, el cual considero un N=41 para la muestra total de N=60. El valor porcentual de 32% correspondiente al N=19, corresponde al Equipo Directivo, caracterizado a nivel de cuestionario con el número 1, quedando la siguiente distribución.

d) Años de experiencia

Los años de experiencia en el actual cargo, se otorgaron 5 categorías según rangos expresados en años. De 0 a 9; de 10 a 19; de 20 a 29; de 30 a 39; y, 40 y más años.

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje	Puntaje Valido	Porcentaje Acumulado
0 a 9	23	38,3	0,38	38,3
10 a 19	26	43,3	0,43	81,7
20 a 29	6	10	0,10	91,7
30 a 39	4	6,7	0,07	98,3
40 y mas	1	1,7	0,017	100
Total	60	100	100	

Tabla N° 7: Caracterización según años de experiencia.

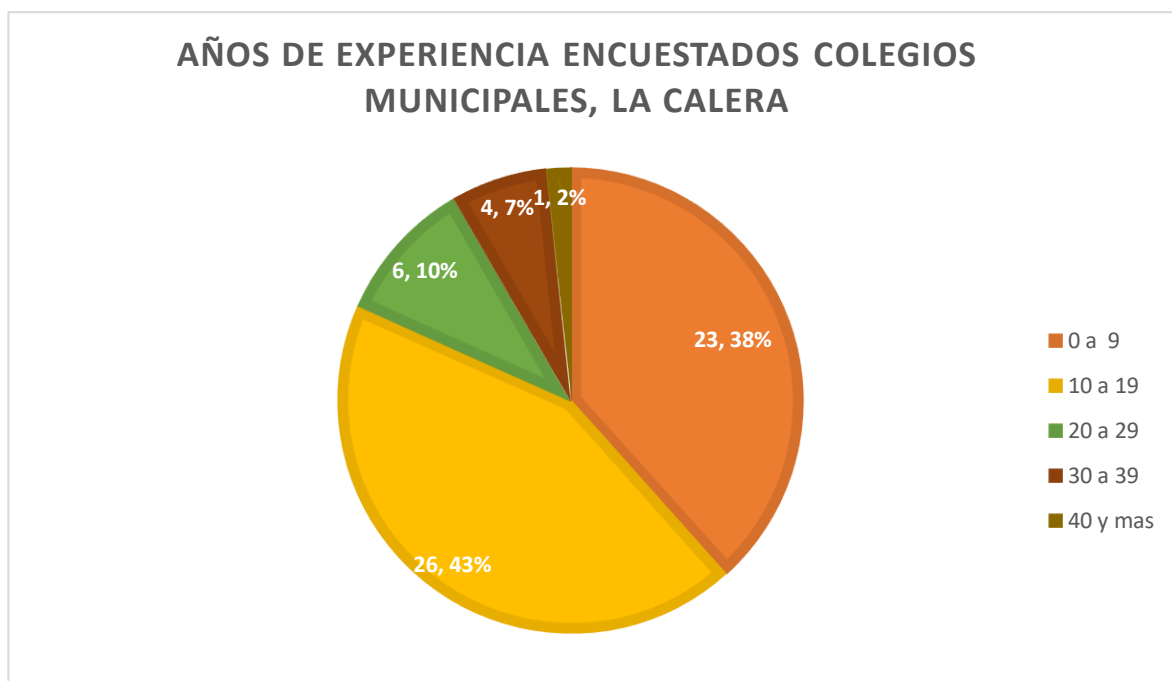


Grafico N°4: Años de experiencia

Los alcances a nivel porcentual ordenados de mayor a menor corresponden a 43% (N=26) entre 10 a 19 años; en segundo lugar, se encuentran los valores de entre 0 a 9 con 38% (N=23); en tercer lugar los valores entre 20 a 29 años con 10% (N=6) ; en cuarto lugar los valores entre 30 a 39 años con 7% (N=4); y

finalmente con los valores 40 y más con 2% (N=1) , graficado de la siguiente manera.

4.0 INSTRUMENTO DE RECOGIDA Y OBTENCIÓN DE DATOS

El instrumento cuantitativo de recolección y obtención de datos que se utilizó en esta investigación fue el cuestionario. Este tiene formato de escala de Likert, el cual permite recoger información de hechos sin intervenir en las variables de estudio y corresponde al instrumento validado que lleva por nombre; “Cuestionario Practicas de Liderazgo pedagógico Directivo” desarrollado en la Tesis de Magister de Administración Educacional Mención Gestión de Sistemas Educativas; denominada “Percepción de los docentes respecto a las prácticas de liderazgo de directivos escolares con indicadores de mejoras en organizaciones educativas de la comuna de Colina”. (Vargas, 2019) UPLACED, Valparaíso.

El cuestionario está dividido en 3 partes bien diferenciadas: La primera parte corresponde al:

- Título: “Cuestionario Practicas de Liderazgo pedagógico Directivo”.
- Objetivo: Recoger información sobre la gestión escolar, de las prácticas de liderazgo directivo propuesto por el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015); como eje del funcionamiento de las instituciones educativas, con el fin de analizar y poder caracterizar esta práctica según los diferentes establecimientos educativos de la Comuna de La Calera.

- Instrucciones: Complete la información de evaluación de los diferentes prácticas del liderazgo directivo, según diferentes tipos de caracterización de los datos requeridos.
- Alternativas de respuestas:

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre
1	2	3	4

La segunda parte recolecta los datos de identificación de los sujetos que responden tales como:

Establecimiento donde se desempeña	
Edad	
Cargo	
Años de experiencia	
Sexo	(M) (F)

En la tercera parte y final se presentan las variables comprendidas en esta investigación como prácticas de Liderazgo; las cuales están dividida en 30 indicadores:

	Practica: Construyendo e implementando una visión estratégica compartida
N°	Indicador
Construyendo e implementando una visión estratégica compartida	
1	Define en conjunto con su comunidad educativa el proyecto educativo institucional y curricular centrado en la mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes.
2	Traduce los objetivos institucionales en planes de mejoramiento de corto y

	mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.
3	Explica los objetivos, planes y metas institucionales y sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.
4	Promueve activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje y desempeño de todos los miembros del establecimiento.
5	Desarrolla una comunicación y coordinación estratégica efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales.
Desarrollando las capacidades profesionales	
6	Implementa en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.
7	Prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.
8	Reconoce los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.
9	Demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.
10	Demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.
11	Genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.
Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	
12	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
13	Monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes.
14	Retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
15	Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
16	Procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.
17	Asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes.

18	Identifica entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.
Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	
19	Desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.
20	Promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el trabajo colaborativo entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de una mejora continua.
21	Implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia, para el logro de un clima escolar positivo.
22	Genera oportunidades de colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de lograr los objetivos expresados en el PEI.
23	Anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.
24	Mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.
Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar	
25	Organiza la institución, sus procesos y roles en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.
26	Asegura que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.
27	Analiza sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.
28	En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente.
29	Vincula el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.
30	Explica de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.

Tabla N°8: Cuestionario Prácticas de Liderazgo pedagógico Directivo

4.1 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

4.1.1 JUICIO DE EXPERTO Y VALIDEZ DE CONTENIDO

Una vez elaborado el instrumento por la Autora (Cibele Vargas; 2019); se procedió a su respectiva validación de contenido por juicio de expertos a los cuales se les solicitó evaluar el nivel de pertinencia de cada ítem de una escala Likert en coherencia con "Las Prácticas de Directivos Escolares". Según Hernández, R. et al. (2014), la validez de contenido hace referencia al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mida.

4.1.2 CALCULO DE FIABILIDAD

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo objeto o sujeto produce resultados iguales; es decir el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes (Sampieri, Fernández y Baptista 2014); el procedimiento utilizado para la presente investigación consistió en una medida de consistencia interna denominada Alfa de Cronbach, correspondiendo a un cálculo que requiere una sola administración del instrumento de medición, aplicada a cada uno de los ítems de la encuesta.

El índice de confiabilidad muestra que el cuestionario alcanza un 0,933 de apego a realidad del constructo planteado en la investigación por la Autora del instrumento (Cibele Vargas; 2019), por lo que el reflejo de la coherencia interna se

califica como EXCELENTE, considerando que el ideal en estos casos es de 1,00 o 100%.

Este instrumento fue aplicado al ser aplicado a otra muestra correspondiente a 4 Escuelas de la Comuna de la Calera; obtiene un Alfa de Cronbach de 0.91 para 30 indicadores del instrumento.

Además se desarrolló el cálculo de los estadísticos de fiabilidad para cada uno de los ítems que componen el cuestionario, los que mostraron los siguientes resultados:

	N	Missing	Mean	Median	Standard deviation	Minimum	Maximum
1	60	0	3.62	4.00	0.52	2	4
2	60	0	3.53	4.00	0.60	2	4
3	60	0	3.55	4.00	0.65	2	4
4	60	0	3.75	4.00	0.47	2	4
5	60	0	3.22	3.00	0.80	2	4
6	60	0	3.32	3.00	0.77	1	4
7	60	0	3.50	4.00	0.75	2	4
8	60	0	3.40	4.00	0.79	1	4
9	60	0	3.50	4.00	0.57	2	4
10	60	0	3.48	4.00	0.60	2	4
11	60	0	3.70	4.00	0.50	2	4
12	60	0	3.63	4.00	0.58	2	4
13	60	0	3.48	4.00	0.65	2	4
14	60	0	3.48	4.00	0.65	2	4
15	60	0	3.52	4.00	0.68	2	4
16	60	0	3.43	4.00	0.67	1	4
17	60	0	3.50	4.00	0.57	2	4
18	60	0	3.57	4.00	0.53	2	4
19	60	0	3.57	4.00	0.59	2	4
20	60	0	3.40	4.00	0.72	2	4
21	60	0	3.57	4.00	0.62	1	4
22	60	0	3.42	4.00	0.67	2	4
23	60	0	3.23	3.00	0.81	1	4
24	60	0	3.62	4.00	0.56	2	4
25	60	0	3.62	4.00	0.58	2	4
26	60	0	3.80	4.00	0.40	3	4
27	60	0	3.57	4.00	0.53	2	4
28	60	0	3.25	3.00	0.68	2	4
29	60	0	3.57	4.00	0.53	2	4
30	60	0	3.50	4.00	0.68	2	4

Tabla N° 9: Resultado JAMOVl de fiabilidad para cada uno de los ítems

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

5.0 ANALISIS DESCRIPTIVOS DE LOS CUESTIONARIOS

A continuación se presentan los análisis estadísticos descriptivos obtenidas a través del programa JAMOVl.

La aplicación del cuestionario en 4 establecimientos municipales de la comuna de La Calera otorgo un N=60 que representa el 100% de la muestra.

	Colegios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
1	Gabriela Mistral	15	25	0,25	25
2	Colegio Irma Sapiain	15	25	0,25	50
3	Colegio El Libertador	15	25	0,25	75
4	Escuela Palestina	15	25	0,25	100
	TOTAL	60	100	100	

Tabla N° 10: Establecimientos Municipales de La Calera.

Debido a que todos los Colegios Municipales tienen igual N, en detalle, nos encontramos que el Colegio Gabriela Mistral obtiene un N=15 que representa el 25% de la muestra, el Colegio Irma Sapiain con N=15 que representa un 25% de la muestra, el Colegio El Libertador con N=15 siendo un 25% de la muestra, Esc. Palestina con N=15 representando un 25% de la muestra total, cada uno respectivamente.

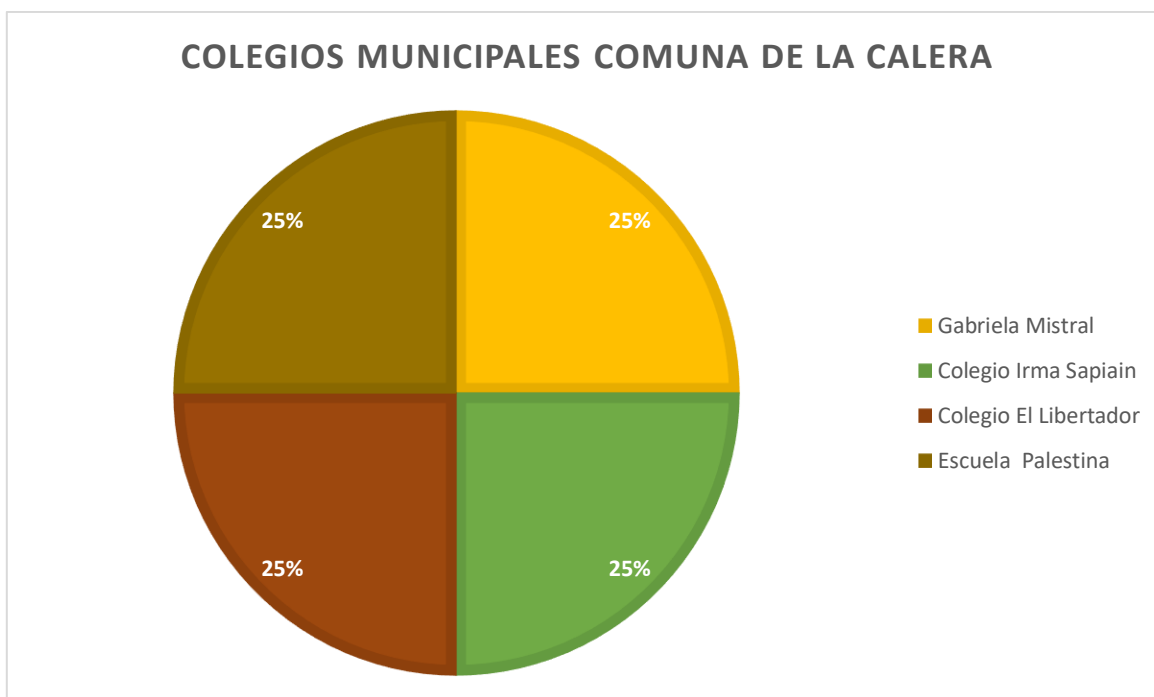


Grafico N°5: Colegios Municipales de La Calera

A nivel de puntajes medios alcanzados, se realizaron variados cálculos según agrupaciones obtenidas desde las caracterizaciones de los participantes en la muestra, siendo la primera de estas la pertenencia a los establecimientos educacionales de La Calera.

Escuela 1	Colegio Gabriela Mistral
Escuela 2	Colegio Irma Sapiain
Escuela 3	Colegio El Libertador
Escuela 4	Colegio Escuela Palestina

Tabla N° 11: Caracterización de la muestra.

Descriptivos

	Escuelas	TOTAL
N	Escuela 1	15
	Escuela 2	15
	Escuela 3	15
	Escuela 4	15
Mean	Escuela 1	3.41
	Escuela 2	3.42
	Escuela 3	3.49
	Escuela 4	3.72
Median	Escuela 1	3.54
	Escuela 2	3.41
	Escuela 3	3.55
	Escuela 4	3.73
Standard deviation	Escuela 1	0.32
	Escuela 2	0.31
	Escuela 3	0.41
	Escuela 4	0.19
Minimum	Escuela 1	2.68
	Escuela 2	2.78
	Escuela 3	2.78
	Escuela 4	3.39
Maximum	Escuela 1	3.75
	Escuela 2	4.00
	Escuela 3	4.00
	Escuela 4	4.00

Tabla N°12: Resultados JAMOVl para los Colegios Municipales de la Comuna de La Calera.

Los puntajes alcanzados a nivel comunal correspondiente a las 5 practicas evaluadas en el “Cuestionario Practicas de Liderazgo pedagógico Directivo” reflejan un alcance de 4,00 puntos como media aritmética en escala de 1 a 4, correspondiente al N=60 obtenido en la muestra, considerando los 4 establecimientos en donde se aplicó el instrumento. La realización de cálculos particulares entrego en un orden de menor a mayor que El Colegio Gabriela Mistral (N=15) obtuvo el menor puntaje con 3,75 puntos; el Colegio Irma Sapiain (N=15) obtuvo 4,00 puntos; el Colegio El Libertador (N=15) obtuvo 4,00 puntos; el Colegio Palestina (N=15) obtuvo 4,00 puntos.

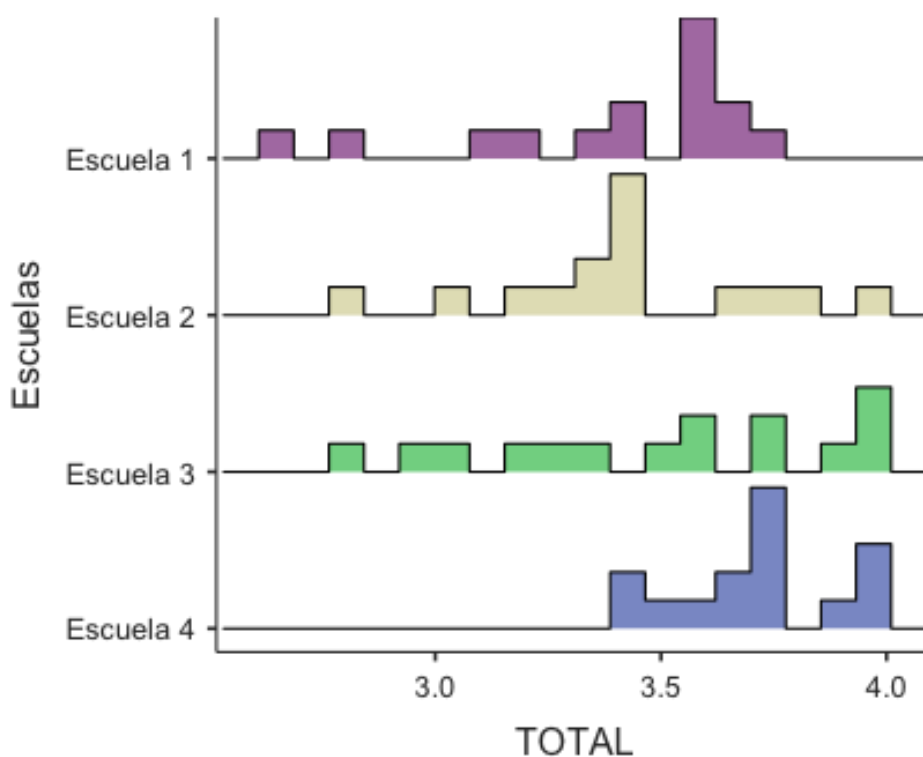


Grafico N°6: Resultados JAMOVl para los Colegios Municipales de la Comuna de La Calera.

5.1 ANALISIS DESCRIPTIVOS POR PRÁCTICA

Se desarrolló el cálculo de las prácticas alcanzadas para los distintos puntajes en relación al N, con el fin de obtener los valores porcentuales y observar la inclinación de los participantes sobre los desarrollos de estas, el cálculo se desarrolló por cada una de las prácticas aplicadas en el Cuestionario.

1. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida

Descriptives

	Escuelas	Construyendo e implementando una visión estratégica compartida
N	Escuela 1	15
	Escuela 2	15
	Escuela 3	15
	Escuela 4	15
Missing	Escuela 1	0
	Escuela 2	0
	Escuela 3	0
	Escuela 4	0
Mean	Escuela 1	3.39
	Escuela 2	3.45
	Escuela 3	3.53
	Escuela 4	3.76
Median	Escuela 1	3.20
	Escuela 2	3.40
	Escuela 3	3.40
	Escuela 4	3.80
Minimum	Escuela 1	2.60
	Escuela 2	2.80

Descriptives

	Escuelas	Construyendo e implementando una visión estratégica compartida
	Escuela 3	2.80
	Escuela 4	3.40
Maximum	Escuela 1	4.00
	Escuela 2	4.00
	Escuela 3	4.00
	Escuela 4	4.00

Tabla N°13: Resultados JAMOVl para Construyendo e implementando una visión estratégica compartida

Los puntajes alcanzados a nivel comunal correspondiente a la primera practica aplicada en el Cuestionario reflejan un alcance para el Colegio Gabriela Mistral de 3,20 puntos; el Colegio Irma Sapiain de 3,40 puntos; el Colegio El Libertador de 3,40 puntos; y Colegio Palestina de 3,80 puntos como media aritmética en escala de 1 a 4 correspondiente al N=60 obtenido en la muestra considerando los 4 establecimientos en donde se aplicó el instrumento. Se destaca a la Escuela Palestina que presenta un mejor resultado manteniendo una desviación estándar entre 3,5 a 4,0 puntos.

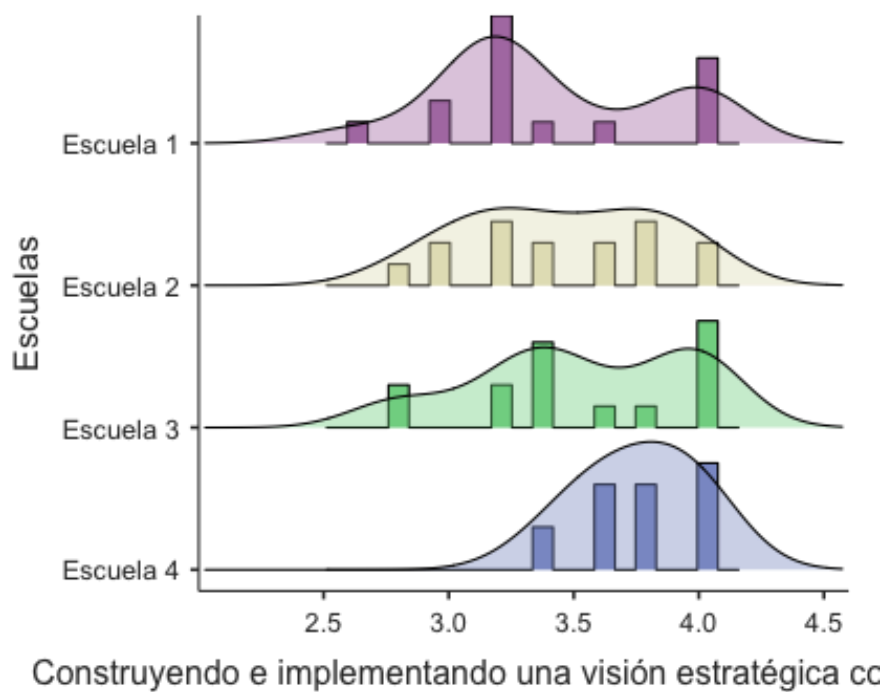


Grafico N°7: Construyendo e implementando una visión estratégica compartida

2. Desarrollando las capacidades profesionales

Descriptives

	Escuelas	Desarrollando las capacidades profesionales
N	Escuela 1	15
	Escuela 2	15
	Escuela 3	15
	Escuela 4	15
Missing	Escuela 1	0
	Escuela 2	0
	Escuela 3	0
	Escuela 4	0
Mean	Escuela 1	3.40
	Escuela 2	3.38

Descriptives

	Escuelas	Desarrollando las capacidades profesionales
	Escuela 3	3.43
	Escuela 4	3.72
Median	Escuela 1	3.67
	Escuela 2	3.50
	Escuela 3	3.50
	Escuela 4	3.83
Minimum	Escuela 1	2.67
	Escuela 2	2.50
	Escuela 3	2.17
	Escuela 4	3.33
Maximum	Escuela 1	3.83
	Escuela 2	4.00
	Escuela 3	4.00
	Escuela 4	4.00

Tabla N°14: Resultados JAMOVİ para Desarrollando las capacidades profesionales.

Los puntajes alcanzados a nivel comunal correspondiente a la segunda practica aplicada en el Cuestionario reflejan un alcance para el Colegio Gabriela Mistral de 3,67 puntos; el Colegio Irma Sapiain de 3,50 puntos; el Colegio El Libertador de 3,50 puntos; y Colegio Palestina de 3,83 puntos como media aritmética en escala de 1 a 4 correspondiente al N=60 obtenido en la muestra considerando los 4 establecimientos en donde se aplicó el instrumento. Se distingue a la Escuela Palestina que presenta una desviación estándar entre 3,5 a 4,0 puntos.

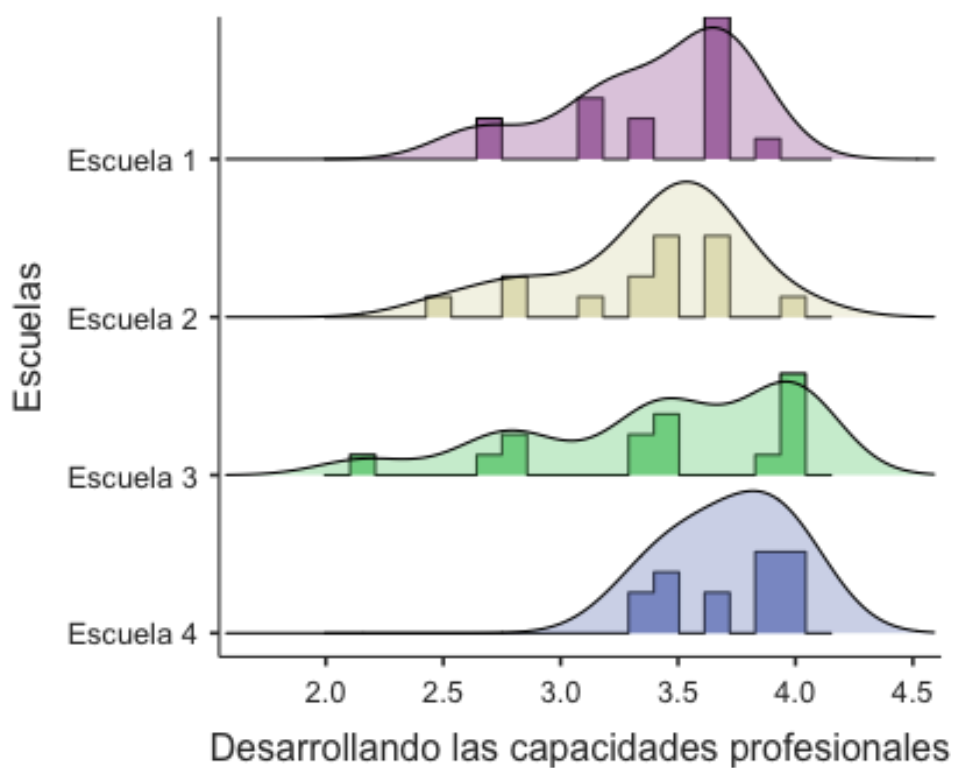


Grafico N°8: Desarrollando las capacidades profesionales

3. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje

Descriptives

	Escuelas	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje
N	Escuela 1	15
	Escuela 2	15
	Escuela 3	15
	Escuela 4	15
Missing	Escuela 1	0
	Escuela 2	0
	Escuela 3	0
	Escuela 4	0
Mean	Escuela 1	3.48

Descriptives

	Escuelas	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje
	Escuela 2	3.35
	Escuela 3	3.45
	Escuela 4	3.79
Median	Escuela 1	3.57
	Escuela 2	3.43
	Escuela 3	3.43
	Escuela 4	3.86
Minimum	Escuela 1	2.71
	Escuela 2	2.71
	Escuela 3	2.14
	Escuela 4	3.57
Maximum	Escuela 1	4.00
	Escuela 2	4.00
	Escuela 3	4.00
	Escuela 4	4.00

Tabla N°15: Resultados JAMOVl para Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los puntajes alcanzados a nivel comunal correspondiente a la tercera practica aplicada en el Cuestionario reflejan un alcance para el Colegio Gabriela Mistral de 3,57 puntos; el Colegio Irma Sapiain de 3,43 puntos; el Colegio El Libertador de 3,45 puntos; y Colegio Palestina de 3,86 puntos como media aritmética en escala de 1 a 4 correspondiente al N=60 obtenido en la muestra considerando los 4 establecimientos en donde se aplicó el instrumento. El establecimiento educacional mejor evaluado fue la Escuela Palestina que presenta una curva entre 3,5 a 4,0 puntos.

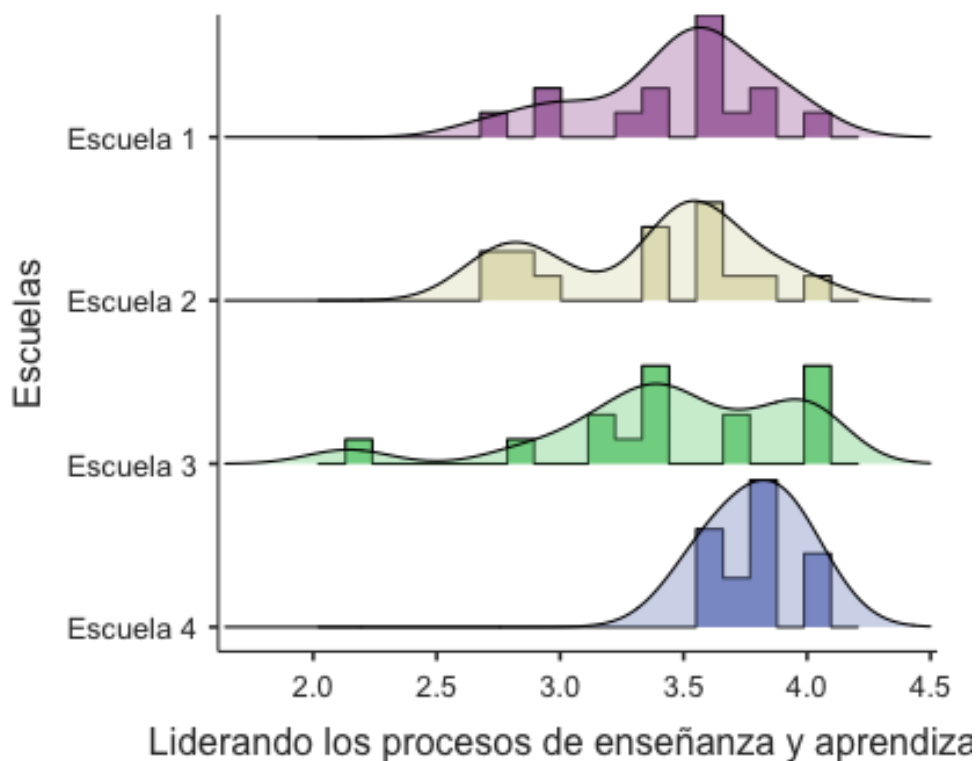


Grafico N°9: Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

4. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar

Descriptives

	Escuelas	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar
N	Escuela 1	15
	Escuela 2	15
	Escuela 3	15
	Escuela 4	15
Missing	Escuela 1	0
	Escuela 2	0

Descriptives

	Escuelas	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar
	Escuela 3	0
	Escuela 4	0
Mean	Escuela 1	3.37
	Escuela 2	3.34
	Escuela 3	3.48
	Escuela 4	3.68
Median	Escuela 1	3.50
	Escuela 2	3.33
	Escuela 3	3.67
	Escuela 4	3.83
Minimum	Escuela 1	2.50
	Escuela 2	2.83
	Escuela 3	2.33
	Escuela 4	3.00
Maximum	Escuela 1	3.83
	Escuela 2	4.00
	Escuela 3	4.00
	Escuela 4	4.00

Tabla N°16: Resultados JAMOVl Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar

Los puntajes alcanzados a nivel comunal correspondiente a la cuarta practica aplicada en el Cuestionario reflejan un alcance para el Colegio Gabriela Mistral de 3,50 puntos; el Colegio Irma Sapiain de 3,33 puntos; el Colegio El Libertador de 3,67 puntos; y Colegio Palestina de 3,83 puntos como media aritmética en escala de 1 a 4 correspondiente al N=60 obtenido en la muestra considerando los 4 establecimientos en donde se aplicó el instrumento. El

establecimiento educacional con mejores resultados fue la Escuela Palestina que presenta un promedio entre 3,5 a 4,0 puntos.

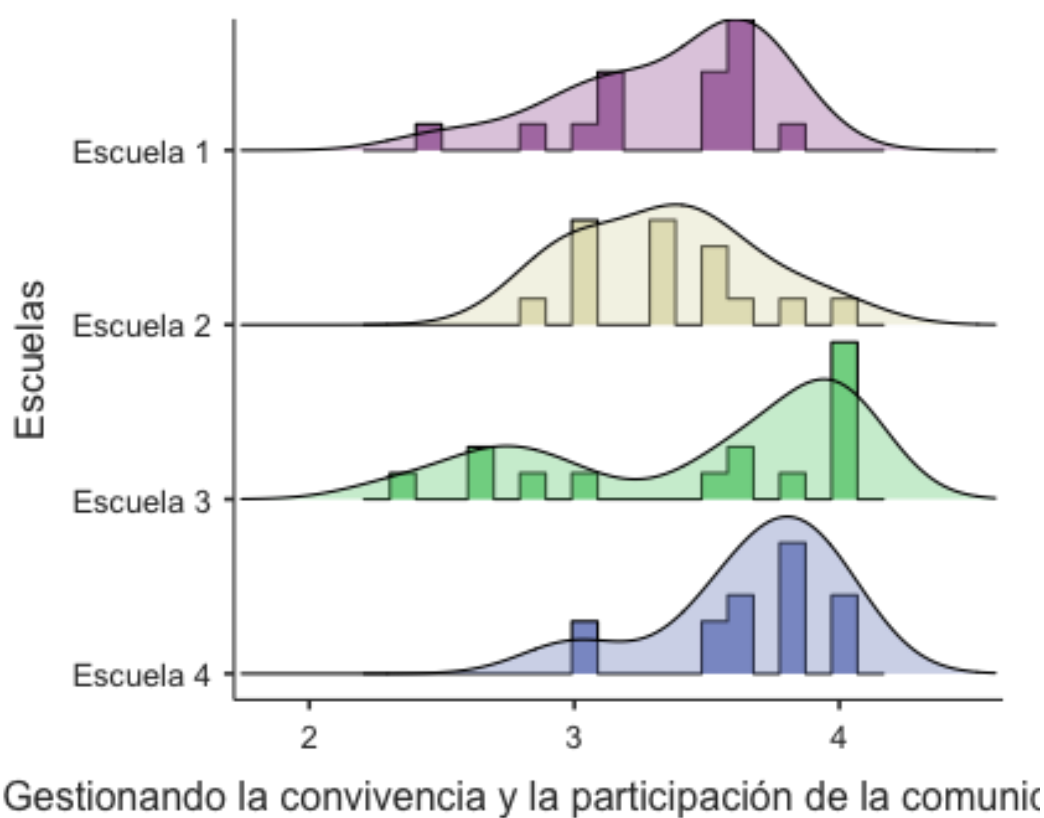


Grafico N°10: Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.

5. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

Descriptives

	Escuelas	Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar
N	Escuela 1	15
	Escuela 2	15
	Escuela 3	15
	Escuela 4	15
Missing	Escuela 1	0
	Escuela 2	0
	Escuela 3	0
	Escuela 4	0
Mean	Escuela 1	3.40
	Escuela 2	3.56
	Escuela 3	3.58
	Escuela 4	3.67
Median	Escuela 1	3.50
	Escuela 2	3.67
	Escuela 3	3.67
	Escuela 4	3.67
Minimum	Escuela 1	2.50
	Escuela 2	2.67
	Escuela 3	2.83
	Escuela 4	3.00
Maximum	Escuela 1	3.83
	Escuela 2	4.00
	Escuela 3	4.00
	Escuela 4	4.00

Tabla N°17: Resultados JAMOVl Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

Los puntajes alcanzados a nivel comunal correspondiente a la última practica aplicada en el Cuestionario reflejan un alcance para el Colegio Gabriela Mistral de 3,50 puntos; el Colegio Irma Sapiain de 3,67 puntos; el Colegio El Libertador de 3,67 puntos; y Colegio Palestina de 3,67 puntos como media aritmética en escala de 1 a 4 correspondiente al N=60 obtenido en la muestra considerando los 4 establecimientos en donde se aplicó el instrumento. El establecimiento educacional que presenta mejores aptitudes fue la Escuela Palestina que presenta una media entre 3,5 a 4,0 puntos.

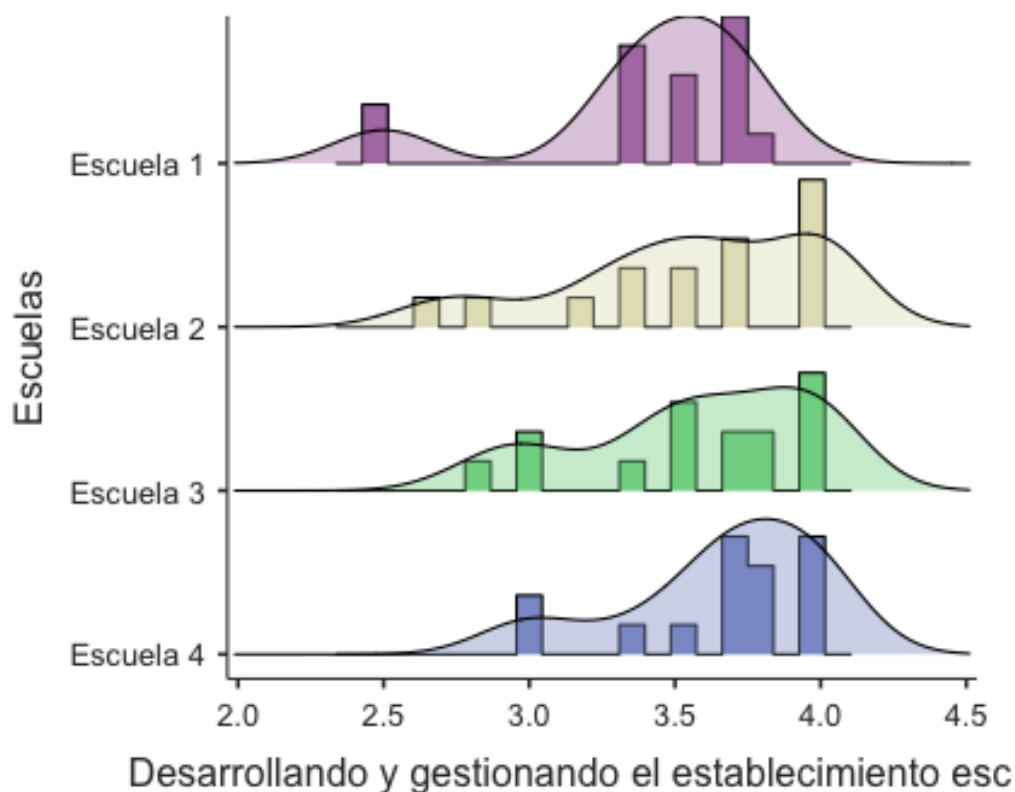


Grafico N°11: Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

CAPITULO V

**CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y
PROYECCIONES**

6.0 CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos y su respectivo análisis e interpretación, otorgaremos una conclusión ordenada según los hallazgos obtenidos para la hipótesis, Objetivo general, Objetivos específicos y la conclusión general.

6.1 CONCLUSIONES DE ACUERDO A LA HIPOTESIS

HIPOTESIS: Las percepciones de los docentes, determinan las prácticas desarrolladas en liderazgo directivo, de las y los directores en los establecimientos educacionales Municipales de la Comuna de la Calera.

Esta hipótesis plantea una relación directa entre las prácticas de liderazgo de los directores en el desarrollo de la comunidad educativa vista desde la perspectiva docente. Como se propone:

“El liderazgo directivo a nivel de escuela juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las practicas docentes, en la calidad de estas prácticas y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas” (Anderson, 2010).

Es por esto que a través del “Cuestionario Estándares Indicativos del Liderazgo Directivo” aplicado a cuatro Colegios Municipales de La Calera, se comprueba la hipótesis, ya que existe una estrecha relación en el ejercicio de las

prácticas de liderazgo y las prácticas de los docentes, quienes son los intermediarios del impacto positivo de estas prácticas de liderazgo

“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 escuela” (Pont et al., 2008, en Bolívar, 2010)

Como consecuencia, las mejoras hechas por el directivo se ven reflejas en la experiencia de los docentes de cada establecimiento.

La relación directa de los docentes con el medio nos entrega una visión más directa y clara sobre que prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado, Weinstein (2009) , es relevante conocer la percepción de los profesores referente a estas prácticas de liderazgo y como son desarrolladas por las y los directores de los colegios municipales de la comuna de la Calera con el objetivo de crear una visión global de la administración de dichos establecimientos educacionales.

6.2 CONCLUSIONES POR OBJETIVO GENERAL

OBJETIVO GENERAL: Determinar las prácticas de liderazgo directivo presentes en los establecimientos municipales de la Comuna de La Calera; A partir de la opinión de los docentes.

Los antecedentes entregados manifiestan la importancia del liderazgo directivo en las comunidades escolares. Entiéndase como “liderazgo escolar a la labor de movilizar e influenciar a otras para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Dado que los profesores y equipo directivo son los agentes que interactúan con estas prácticas, sus experiencias evidenciaron, que en la Comuna de La Calera la desviación estándar de los Colegios Municipales participantes fue entre 3,41 a 3,72 puntos en una escala de puntaje de 1 como mínimo y 4 como máximo, lo que evidencia la participación constante de los Directores(as) en las diferentes practicas evaluadas en el “Cuestionario Practicas de Liderazgo pedagógico Directivo”.

Es así como toman real importancia las competencias, habilidades y prácticas de liderazgo desarrolladas por quien tiene la responsabilidad de motivar el aprendizaje continuo de maestros que conlleva a mejorar las prácticas pedagógicas en el aula; Las cualidades individuales que los lideres escolares deben tener en pos de proyectar una visión y misión movilizadora, de esta forma:

“convertirse en uno de los factores internos de las organizaciones educativas más relevantes a la hora de hablar de mejoras escolares , siendo el liderazgo centrado

en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente se reconoce ampliamente como un componente esencial del liderazgo eficaz”(Pont. et al.,2008).

Las aptitudes relacionadas con el liderazgo en ámbitos de enseñanza aprendizaje para todos los actores de la comunidad educativa deben ser enriquecidas por los Directores y Directoras, ya que de esta forma es posible implementar mejores condiciones para el desarrollo de un clima de confianza y la sana convivencia para profesores, alumnos, padres o apoderados del establecimiento. Tomando en cuenta que, “El liderazgo directivo ejerce influencia en el aprendizaje de los alumnos, a través de su influencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes” (Anderson; 2010).

6.3 CONCLUSIONES POR OBEJTIVOS ESPECIFICOS

1.- OBJETIVO ESPECÍFICO: Distinguir a través de la valoración de los docentes, las prácticas de liderazgo directivo, relacionadas con la construcción e implementación una visión estratégica compartida.

Se logró identificar la valoración de la primera práctica, según la media, con 3,20 puntos como mínimo y 3,80 puntos como máximo. El análisis por Colegio señala que el director(a) del establecimiento educacional Escuela Palestina (3,80 puntos) evidencia un mayor desarrollo de esta práctica, seguido del director(a) del

Colegio Irma Sapiain (3,40 puntos) y Colegio El Libertador (3,40 puntos) y por último el Director del Colegio Gabriela Mistral (3,20 puntos).

Aunque el nivel de logro de cada colegio tiene una sutil variación entre cada uno, los directores de estos colegios son capaces de desarrollar un proyecto educativo en conjunto con la comunidad educativa, creando un sentido de pertenencia para cada uno de los actores de la comunidad educacional, destacando la percepción de los docentes respecto a desarrollo de esta práctica de liderazgo.

En una mirada global, los directores (as) demostraron ser activos dentro de la comunidad educacional compartiendo una visión y estrategias acorde a los objetivos y metas institucionales para así lograrlas; Al mismo tiempo en pro a la mejora de los colegios se requiere considerar la repercusión del director (a) en la comunidad ,ya que “el liderazgo del director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de la injerencia de los docentes” (Leithwood et al, 2008).

Por ende, como se nombra en el Marco Para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), “Comunicar de manera efectiva” se vuelve fundamental debido a que este es el “vínculo entre el marco conceptual de la organización y el marco operativo que implica la ejecución de las estrategias para el logro de la visión institucional” (Moreno, 2009). Los Directores (as) deben lograr que la comunidad educativa conozca y participe activamente en los procesos estratégicos de los establecimientos educacionales para el logro de los objetivos

institucionales y de las políticas locales. De esta forma, “es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales con los organizacionales” Moreno (2009) lo cual, en el contexto escolar, es clave.

2.- OBJETIVO ESPECIFICO: Identificar a través de la valoración de los docentes, las prácticas de liderazgo directivo, vinculada con el desarrollo de las capacidades profesionales.

Se determinó la valoración de la segunda práctica, con una media de 3,50 puntos como mínimo y 3,83 puntos como máximo. El análisis por Colegio señala que el director(a) del establecimiento educacional Escuela Palestina (3,83 puntos) con un mejor resultado de esta práctica, seguido del director(a) del Colegio Gabriela Mistral (3,67 puntos); Colegio Irma Sapiain (3,50 puntos), y por último el Director(a) del Colegio El Libertador (3,50 puntos).

La relevancia de esta práctica se encuentra en los así llamados “líderes efectivos” según Leithwood y Riehl (2005), una de las características centrales es “desarrollar personas”, que se define como un conjunto de prácticas que tienen como propósito “construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para conseguir las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las que éste necesita para continuar realizándolas” (Leithwood y Riehl, 2005).

Desde una vista universal de los resultados obtenidos en el Cuestionario, los directores (as) logran desarrollar y fortalecer las capacidades de los docentes,

creando instancias de aprendizaje continuo para toda la comunidad escolar, entregando un ambiente donde los logros son reconocidos. También esto se demuestra, por ejemplo, en la confianza a las capacidades de los equipos y promoviendo el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa; generando condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

3.- OBJETIVO ESPECIFICO: Describir a través de la percepción de los docentes, las prácticas de liderazgo directivo centradas en liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Se estableció la valoración de la tercera práctica, con una media de 3,57 puntos como mínimo y 3,86 puntos como máximo. El análisis por Colegio señala que el director(a) del establecimiento educacional Escuela Palestina (3,86 puntos) la cual fue mejor evaluada, seguido del director(a) del Colegio Gabriela Mistral (3,57 puntos); y por último Colegio Irma Sapiain (3,43 puntos), junto al Director(a) del Colegio El Libertador (3,43 puntos).

Los resultados obtenidos reflejan desde la perspectiva docente y del equipo directivo que los Directores (as) cumplen en su mayoría con algunas de las bases que señala el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) entregando a la comunidad escolar:

- Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas; monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje
- Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes; Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño
- Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento
- Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social
- Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

Podemos concluir que los directores de las escuelas desarrollaron prácticas relacionadas con la supervisión, retroalimentación y evaluación de las prácticas de enseñanza; Con el objetivo de potenciar un mejor desarrollo profesional en el aula de buenas prácticas de enseñanza – aprendizaje, puesto que son ellos

“los líderes escolares pueden influir en el desempeño de la escuela y de los estudiantes, y que las responsabilidades de liderazgo escolar deben definirse mediante la comprensión de las prácticas que tienen mayor probabilidad de mejorar la enseñanza y el aprendizaje” (OCDE 2008).

4.- OBEJTIVO ESPECÍFICO: Identificar a través de la percepción de los docentes, las prácticas de liderazgo directivo relacionada con la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar.

Se reconoció la valoración de la cuarta práctica, con una media de 3,50 puntos como mínimo y 3,83 puntos como máximo. El análisis por Colegio señala que el director(a) del establecimiento educacional Escuela Palestina (3,83 puntos) la obtuvo mejores resultados, seguido del director(a) del Colegio El Libertador (3,67 puntos); Colegio Gabriela Mistral (3,50 puntos), y por último al Director(a) del Colegio Irma Sapiain (3,33 puntos).

Esta práctica, es hoy una tarea que los Directores(as) deben enfrentar no solo considerando la buena convivencia escolar como un factor clave para las mejoras en el proceso enseñanza – aprendizaje, sino también como un “eje central de la política de mejoramiento educativo” (MINEDUC, 2016). La convivencia escolar es uno de los ejes de la gestión institucional y curricular-pedagógica, es por esto que los procesos planificados en torno a esta dimensión deben ser abordados e implementados de forma participativa.

Como consecuencia, los Directivos deben reconocer las necesidades y desafíos de los propios establecimientos educativos en esta materia, en el marco de un enfoque que “reconoce la diversidad de realidades y dinámicas de interrelación de lo social, lo cultural y lo político institucional que existe en el territorio, valorando y movilizand los recursos territoriales” (MINEDUC, 2016) a nivel humano, económico y social.

Por último, es necesario destacar que moldear y promover un clima de confianza entre la comunidad escolar es de vital importancia en pos de la eficacia colectiva y mejora continua. Por estas razones, generar oportunidades de participación dentro de la comunidad educativa a través de espacios formales creara un clima escolar positivo para todos los actores del establecimiento educacional.

5.- OBJETIVO ESPECIFICO: Describir a través de la percepción de los docentes, las prácticas de liderazgo directivo en el área del desarrollo y gestión del establecimiento escolar.

Se señaló la valoración de la última práctica aplicada en el Cuestionario, desde la perspectiva docente, con una media de 3,50 puntos como mínimo y 3,67 puntos como máximo. El análisis por Colegio señala que el director(a) del establecimiento educacional Colegio Irma Sapiain (3,67 puntos), el director(a) del Colegio El Libertador (3,67 puntos), y el Colegio Palestina (3,67 puntos) obtuvieron una mejor evaluación, seguido del Director(a) del Colegio Gabriela Mistral (3,50 puntos).

La aplicación de esta práctica se cumple a través del apoyo a los equipos directivos quienes son capaces de desarrollar una gestión eficiente, convirtiendo al establecimiento en una organización efectiva que avanza y se desarrolla, logrando, de esta manera, las metas institucionales que se han propuesto en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento, con foco en los aprendizajes de los estudiantes, (MINEDUC, 2017)

Para contribuir al desarrollo y gestión de la comunidad educativa en pos de la mejora de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes debemos considerar que “el apoyo y acompañamiento se planifique participativamente, considerando el contexto del establecimiento educacional y la movilización de capacidades del equipo de gestión y otros profesionales del establecimiento” (MINEDUC, 2017)

En definitiva, la administración se destaca en la aseguración de los recursos requeridos por los establecimientos y la gestión eficiente en los procesos pedagógicos y conjunto con el logro de metas institucionales de cada colegio. Es importante perfeccionar esta práctica, ya que “Un liderazgo directivo deficiente puede llevar a una disminución del aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en su calidad” (Weinstein, 2009).

6.4 CONCLUSIONES GENERALES

Con respecto al liderazgo del Director (a) y su importancia en la mejora de los diferentes Colegios Municipales participantes de este estudio se destaca que:

“El Liderazgo del Director describe las tareas que lleva a cabo este como responsable de los resultados formativos y académicos de los establecimientos. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor los resultados” (Concha, 2018)

La labor de los Directores y Directoras de los diferentes tipos de comunidades educativas, se ven relacionadas con el Liderazgo Directivo, ya que es parte esencial en el Aseguramiento de la Calidad educativa tanto a nivel nacional como internacional. De esta forma podemos observar que la interacción entre los actores de la comunidad afectan en el mejoramiento de las practicas enseñanza – aprendizaje “Los resultados indican que los estudiantes de los centros cuyos directores dedican más tiempo a tareas pedagógicas obtienen significativamente mejores resultados que los que se dedican a tareas administrativas” (Murillo, 2015).

Finalmente podemos concluir que a través del “Cuestionario Estándares Indicativos del Liderazgo Directivo” proveniente de las dimensiones del Marco

Para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), se pueden medir las aplicaciones de cada una de las cinco prácticas presentadas en este estudio, desde las experiencias y perspectivas docentes dentro de la comunidad educativa tomando en cuenta que “la actitud de un sujeto o grupo se expresa por medio de sus opiniones valorativas respecto a las proposiciones presentadas” (Vieytes, 2004).

6.5 LIMITACIONES

- El tiempo fue un factor importante al momento de recibir las respuestas a la encuesta en cada colegio de la comuna.
- Debido a la pandemia que nos afecta a nivel mundial no se pudo obtener un mayor contacto con las y los directores de los colegios participantes impidiendo la participación de todos los docentes.

6.6 PROYECCIONES

Este Cuestionario podría ser aplicado a más colegios de la comuna para obtener una idea general del estado administrativo de los establecimientos. Y en conjunto con esto, se pueden establecer estándares indicativos de desempeño que sirvan como ejemplo en las escuelas de la comuna con el objetivo de mejorar en estas prácticas de igual manera para toda la población de la Comuna de La Calera.

BLIBLIOGRAFIA

- Brown, A. (2006). *Comfirmatory factor Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Centro de Estudios MINEDUC (2016) Revisión OCDE de políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas: Reporte nacional de Chile, Santiago de Chile.
- Concha C. (2018) Aseguramiento de la Calidad a través de las Practicas de Liderazgo Pedagógico Directivo en las Escuelas Municipales de la Comuna de Calle Larga.
- JAMOVÍ 1.6.3 Versión 2020
- Leithwood, K, (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Salesianos Impresores
- Leithwood, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. En: Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE DEUSTO. 233-248.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda: Directions for research on educational leadership* (pp. 22-47). New York, NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning* (No. 800): National College for School Leadership

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., & Jantzi, C., (2000) "The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school", *Journal of Educational Administration*, Vol. 38 Issue: 2, pp.112-129.
- Ministerio de Educación de Chile (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, Santiago de Chile, primera edición.
- Ministerio de Educación de Chile (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile (2016) Plan de aseguramiento de la Calidad Escolar, Santiago de Chile
- Moreno (2009) Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida.
- Muñoz, G. (2009). *Desafíos de la Investigación sobre el Liderazgo Escolar en Chile*. Trabajo presentado en el Seminario sobre liderazgo Directivo de la Fundación Chile, Santiago, Chile.
- Muñoz, G., & Marfán, J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 48(1), 63-81.
- Murillo Torrecilla, F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista*

Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24.

- NÚÑEZ, I., & WEINSTEIN, J., & MUÑOZ, G. (2010). ¿POSICIÓN OLVIDADA? UNA MIRADA DESDE LA NORMATIVA A LA HISTORIA DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN CHILE. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 53-81.
- Nunnally, J. (1973). *Introducción a la medición psicológica*. Buenos Aires: Paidós.
- Nunnally, J. (1987). *Teoría psicométrica*. México: Trillas.
- Pizarro, R. (2012). *Lenguajes investigativos educacionales: supuestos comparaciones, síntesis*. Valparaíso: Universidad de Playa Ancha.
- Pizarro, R. (2012). *Lenguajes investigativos educacionales: supuestos, comparaciones, síntesis*. Valparaíso: Universidad de Playa Ancha.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*.
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, 117, 123-147.
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, 117, 123-147
- Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Nueva York. NY: Pearson Educación S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Prácticas de Liderazgo pedagógico Directivo

El siguiente cuestionario, Recoger información sobre la gestión escolar, de las prácticas de liderazgo directivo propuesto por el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015); como eje del funcionamiento de las instituciones educativas, con el fin de analizar y poder caracterizar esta práctica según los diferentes establecimientos educativos de la Comuna de La Calera.

Instrucciones: Complete la información de evaluación de los diferentes prácticas del liderazgo directivo, según diferentes tipos de caracterización de los datos requeridos.

Establecimiento donde se desempeña	
Edad	
Cargo	
Años de experiencia	
Sexo	(M) (F)

EVALUACIÓN ENCUESTA:

	Criterio	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre
N°	Indicador	1	2	3	4
1	Define en conjunto con su comunidad educativa el proyecto educativo institucional y curricular centrado en la mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes.				
2	Traduce los objetivos institucionales en planes de mejoramiento de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				

3	Explica los objetivos, planes y metas institucionales y sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4	Promueve activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				
5	Desarrolla una comunicación y coordinación estratégica efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales.				
6	Implementa en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
7	Prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
8	Reconoce los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
9	Demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				
10	Demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
11	Genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de				

	manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				
12	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
13	Monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes.				
14	Retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
15	Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
16	Procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
17	Asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes.				
18	Identifica entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				

19	Desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
20	Promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el trabajo colaborativo entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de una mejora continua.				
21	Implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia, para el logro de un clima escolar positivo.				
22	Genera oportunidades de colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de lograr los objetivos expresados en el PEI.				
23	Anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
24	Mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				
25	Organiza la institución, sus procesos y roles en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.				
26	Asegura que el funcionamiento del				

	establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.				
27	Analiza sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.				
28	En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente.				
29	Vincula el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.				
30	Explica de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.				

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2: Carta de presentación

Quillota, 2 de Diciembre del 2019.

PARA: Sr. MANUEL CIFUENTES DONOSO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL.
LA CALERA.
DE: LUNA BELEN ALFARO CUELLAR.

Estimado: Lo saludo y me presento soy LUNA BELEN ALFARO CUELLAR, número de RUN: 18.878.778-9 estudiante de Pedagogía en Ingles, de la Universidad de Playa Ancha.

El motivo de este documento es poder gestionar la posibilidad de aplicación de un instrumento evaluativo que ayude a detectar “Prácticas de Liderazgo Directivo ejercido por Directores de en establecimientos municipales en la comuna de La Calera con el enfoque en la orientación de logro académico y formativos a partir de la opinión de los docentes” de vuestra comunidad.

La investigación proporcionará información objetiva, que podrá ser utilizada en mejoras en la labor de los Directivos según los nuevos requerimientos de los Estándares Indicativos de Desempeño en la dimensión de liderazgo, subdimensión liderazgo del Director.

Para aquello al finalizar dicha investigación se proveerá un informe con los resultados obtenidos para el uso que Ud. estime conveniente.

Sin otro particular, esperando tener una buena acogida, se despide atentamente de Ud.

Luna Belén Alfaro Cuellar.

RUN: 18.878.778-9.

Estudiante Pedagogía en Ingles- Licenciada en educación.

Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

Campus San Felipe