



Universidad del Desarrollo

Facultad de Gobierno

Magíster en Políticas Educativas
Facultad de Gobierno
Universidad del Desarrollo
Preseminario de Grado

Director como líder de la Gestión Educativa de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la Región del Bio Bio.

POR: OSCAR FIDEL ENRIQUE CONTRERAS MORALES

**Tesis presentada a la Facultad de Gobierno para optar al grado de
Magister en política Educativa**

PROFESORA:

Sra. Giulietta Vaccarezza Garrido

Junio del 2019

CONCEPCION

AGRADECIMIENTO

¡Agradezco a mi esposa, por compartir este Magister y todo su desarrollo de principio a fin, y estar permanentemente, apoyándonos mutuamente y hacer más llevadero, el enorme esfuerzo que esto significó, lo mismo para nuestra red de apoyo, conformada por queridos y valiosos amigos y familiares, quienes permanentemente estuvieron apoyándonos!

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Planteamiento del Problema
3. Marco Teórico
 - 3.1 Liderazgo
 - 3.2 Estilos de Liderazgo: Liderazgo Transformacional.
Liderazgo Transaccional.
Liderazgo Laissez Faire.
Liderazgo Distributivo.
 - 3.3 Investigación Empírica Liderazgo
 - 3.4 Gestión Educativa de Calidad
 - 3.5 Investigación Empírica Gestión Educativa
 - 3.6 Políticas Publicas
 - 3.7 Escuelas de Alto Desempeño
 - 3.8 Marco para la Buena Dirección
 - 3.9 Reforma Basa en Estándares (RBE)
 - 3.10 Investigación Empírica Escuelas de Alto Desempeño
4. Objetivo General
5. Objetivo Específico
6. Supuestos
7. Marco Metodológico
 - 7.1 Metodología y Enfoque

7.2 Unidad de Analisis

7.3 Técnica de Recogida de Información

8. Análisis de Datos

8.1 Codificación

9. Conclusiones Finales

10. Bibliografía

11. Anexos

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo corresponde a una investigación Cualitativa efectuada para obtener el grado académico de Magíster en Políticas Públicas Educativas, impartido por la facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo, Concepción. Esta investigación pretende observar, reflexionar y potenciar sobre las buenas prácticas del Director como líder en relación a la Gestión Educativa que se llevan a cabo en los establecimientos educacionales de alto desempeño de la Región del Bio Bio, que es el Colegio Huachipato, Escuela básica Buena Vista y Colegio San Luis de la comuna de Talcahuano. En un contexto general, el liderazgo que ejercen los directores dentro de los establecimientos educacionales en Chile, debe centrar su quehacer en la práctica pedagógica, diseñando, manejando y evaluando los procesos de enseñanza-aprendizaje, que formulan los distintos estamentos que están a su cargo, fortaleciendo las competencias y habilidades de liderazgo de todo el personal como factor clave para el mejoramiento de la calidad de la educación en el ámbito escolar (Ahumada, 2003). Dentro de este contexto es que se hace necesario ver la incidencia que tienen los estilos de liderazgos, (Distributivo, Transaccional, transformacional y Laissez Faire), en el desempeño académico de los alumnos (Shaw, 1994) y como la Gestión Educativa Eficaz de aquellos líderes forma lo que hoy conocemos como escuelas de alto desempeño.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se está viviendo un tiempo en que la educación es un tema que está siendo debatido y discutido en la mesa de la opinión pública. Por un lado, con base en diagnósticos y soluciones repetidas que se han oído innumerables veces en el discurso retórico de muchos interesados y, por otro, con la atención dirigida hacia lo que se desea realmente (Aylwin, 2005). En este contexto y al estar la educación inserta en una Sociedad compleja con múltiples expresiones e intereses diversos, los liderazgos desarrollados en ella se espera que cumplan con los propósitos filosóficos, doctrinarios, legales y administrativos de modo de alcanzar, en sus alumnos, los rendimientos académicos deseados (Aylwin, 2005).

Además en la institución escolar se manifiestan distintas maneras de participación, organización, dirección e integración y, por supuesto, diferentes modelos de liderazgo, que van en la consecución de los objetivos organizacionales, y que deberían aunar sus esfuerzos tendientes hacia una gestión educativa de calidad (Aylwin, 2005). El Liderazgo de la Dirección, Profesores y Padres y Apoderados de una institución escolar en la búsqueda de una gestión escolar de calidad a raíz de los cambios operados vertiginosamente en el contexto de la sociedad en general por el avance de las tecnologías, la información y la fragmentación de las culturas y los grupos sociales, existe la necesidad de nuevos modelos de análisis que permitan interpretar y comprender la presente situación histórico-cultural, Aylwin en sus escritos de Calidad y Gestión en Educación señala “una gestión orientada a la calidad es una gestión que se hace responsable de los resultados de los aprendizajes de sus alumnos, lo cual significa que todos los actores del proceso educativo se organizan con este fin, estableciéndose roles diferenciados para los directores, profesores y para los padres y apoderados”⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Mariana Aylwin (2005). Ideas para una Educación de Calidad, Libertad y desarrollo, capítulo nº 9,(pp. 105).

La educación entonces constituye un proceso simultáneo, tanto de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en que el directivo, como líder e impulsador de la innovación y del cambio permanente, debe intervenir como sujeto activo que aproveche el recurso humano de la institución, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes (Aylwin, 2005). En base a estos señalamientos, es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser lideradas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tienen un rol protagónico las relaciones humanas. De lo expuesto anteriormente, se enfatiza la necesidad de que el Líder educativo de las instituciones, cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones escolares hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran. (Aylwin, 2005 pág. 105).

La Gestión Educativa se puede concebir como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión (Ruiz, 1999). Desde este punto de vista se puede considerar a la gestión educativa como una herramienta verdaderamente útil para los líderes educativos, ya que tiene relación directa en la formación del recurso humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones. Un directivo como líder debe ser capaz de cumplir con las competencias gerenciales, detectando y seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de éstos, ya que su acción consistente y persistente servirá como vía para introducir y realizar mejoras continuas en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Ruiz, 1999). En tal sentido, el líder educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar,

controlar y evaluar el proceso educativo en términos en efectividad y eficiencia. De esta forma, liderar las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y para que pueda enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente. Al respecto, Ruíz (1999) plantea que un gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular. De allí la necesidad de capacitar líderes con sólida formación y experiencia.

En este sentido, Ortega (2000), menciona que la gestión educativa debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías atendiendo al perfil ⁽²⁾ que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal. Por consiguiente el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumplan eficientemente las funciones y tareas. Al respecto, Ortega señala que cuando las agendas organizacionales con las cuales operan los líderes están definidas en términos amplios, ellos pueden responder a una diversidad de posibilidades. De tal manera que los líderes deben: - Desarrollar agendas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante. - Centrarse en agendas deliberadas y emergentes establecidas con los directivos y profesionales de la educación, al mismo tiempo, para poder usar efectivamente esta discreción y adaptarse a la ambigüedad que significa recibir dirección, los líderes tienen que alterar sus perspectivas de lo que significa para ellos, como líderes estratégicos, la efectividad. Ahora es necesario considerar las agendas emergentes de los niveles directivos, gerencial y de los profesionales de la educación, e incorporarlas comprendiendo los cambios que se producen en el mercado. Esto implica que la dinámica de liderazgo no busque únicamente estabilidad y predictibilidad sino que procure también incorporar los cambios a las agendas y acciones, a medida que surge la necesidad.

⁽²⁾ **Teoría del Perfil o Perfiles de trayectoria:** a) Prioridad a lo Socioeducativo, b) Valor Etico de la Pedagogía Social, c) Escuelas populares o éticas. Historia de la educación, fines de la educación, pensamiento crítico, Ortega 2000 pág. 73-82.

El liderazgo entonces tiene como tarea primordial dirigir también las emociones de las personas de modo que el líder, pueda transferir fuerzas emocionales a cada una de las personas con las se relaciona profesionalmente o familiarmente dándole tranquilidad y ánimo necesario para enfrentar la incertidumbre y las amenazas. Todas las instituciones deben estar preocupadas en dar respuesta y de hacerse responsables de los rendimientos académicos que obtienen sus alumnos, rendimientos que normalmente son comparados con los obtenidos en el ámbito local, nacional e internacional, lo que conlleva a revisar las situaciones que están incidiendo directamente en los resultados, tanto desde una perspectiva positiva como negativa. (Shaw, 1994).

En este sentido es que se hace necesario ver la incidencia que tienen los estilos de liderazgos, (Transaccional, transformacional y Laissez Faire), en el rendimiento académico de los alumnos, estilos que serán analizados en relación a la Dirección del establecimiento, en cuanto a los comportamientos de sus profesores y alumnos. (Shaw, 1994).

Un buen Liderazgo entonces tiende a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja (Shaw, 1994). Particularmente en torno a los años 90, de la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y se traslada pronto al ámbito educativo. Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns(1978) o Bass(1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo (1999) la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”.

Por otra parte existe hoy una nueva visión del liderazgo educativo, de acuerdo a la investigación realizada por Murillo sobre eficacia escolar, desde el primer momento, destacó la importancia de la dirección escolar como un factor clave en la eficacia. Ante este contexto surgen nuevos estilos y teorías del liderazgo. (Murillo, 2007)

El liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar, al parecer depende de la persona y no del centro o institución. Un “buen” directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones. De esas ideas nace, hace apenas unos años, el concepto de liderazgo distribuido (distributed leadership). En el concepto analizado se trata de un nuevo liderazgo, con base moral, centrada en valores, que por naturaleza promueve su propia socialización, su distribución en el conjunto. Se debe resaltar que el concepto de Liderazgo Distribuido es realmente nuevo para las reformas educativas, algunos de los autores más destacados que sostienen este concepto son: Graetz, Hartley and Allison, Harris and Chapman, Spillane, Halverson y Diamond y Kets de Vries mencionados por Murillo 2006. El origen o la idea del liderazgo distribuido, se ha derivado de la psicología cognoscitiva y social, específicamente sobre la base de la teoría distribuida de la cognición y de la actividad. Hutchins (1995) sugirió que la cognición esté entendida mejor como fenómeno distribuido a través de individuos y representaciones internas y externas. Una perspectiva contemporánea en la dirección distributiva, implica de igual forma el contexto social, y las relaciones internas (Spillane, Halverson, Y Drummond, 2001).

Ahora teniendo en cuenta que los propósitos básicos de las escuelas son la enseñanza y el aprendizaje. Éstas parecerían ser actividades obvias en una escuela de alto rendimiento, pero la investigación sugiere que las escuelas difieren enormemente en el grado en que se concentran en su propósito primario. Cohen (1983) hizo notar que la efectividad de la escuela es evidentemente interdependiente de la enseñanza efectiva en el aula. Conclusiones similares sobre la importancia de la enseñanza y el aprendizaje a nivel del aula son evidentes en los artículos de Scheerens (1992), Mortimore (1993) y Creemers (1994). Diversos estudios han demostrado correlaciones entre el enfoque en la enseñanza y el aprendizaje y en la efectividad del maestro y la escuela. En algunos casos este enfoque se ha definido cuantificando el uso que hacen de su tiempo de medición de la atención que

presta la escuela al proceso específico de aprendizaje o con base en el rendimiento. Es fundamental para las escuelas y los maestros centrar la atención tanto en la calidad como en la cantidad de la enseñanza y el aprendizaje que se llevan a cabo.

Al hablar de liderazgo se observa la importancia de que el director se involucre activamente y conozca muy bien el funcionamiento de la escuela, por ejemplo, visitando las aulas. Sobre una base más formal, la revisión de Murphy (1989) sobre estudios de líderes efectivos demostró que éstos practican una gama de procedimientos de seguimiento, comunican su interpretación a los maestros a manera de retroalimentación e integran estos procedimientos con la evaluación y el establecimiento de metas.

Algunos factores clave de efectividad identificados en estudios sobre el tema, mencionar que los factores que no deben considerarse como independientes uno de otro, por lo cual, se destacan varios vínculos entre ellos pueden ayudar a comprender mejor los posibles mecanismos de efectividad. Aunque esta lista no pretende ser exhaustiva, proporciona un resumen de la evidencia de investigación relevante que funciona como un antecedente útil para quienes están relacionados en la promoción de la efectividad y el mejoramiento escolar, así como los procesos de autoevaluación y revisión de escuelas. (UNICEF, Educación de Calidad, Escuelas Efectivas 2014 p. 22- 27).



Fuente: UNICEF, Educación de Calidad,” Escuelas Efectivas” 2014

Murillo, por otra parte, pone como factores relevantes en la gestión educativa optima la dimensión de procesos variables agrupados en el nivel de establecimiento y aula. A nivel de establecimiento, describe como factores asociados a la efectividad de las escuelas: la existencia de objetivos orientados al rendimiento académico, el liderazgo, el nivel de consenso y trabajo en equipo del profesorado, la calidad del currículo en términos de estructura y contenido y la disciplina promovida por el establecimiento. A nivel de aula, los factores identificados son 6: el tiempo dedicado a las tareas escolares, la estructura de actividades de enseñanza que sean estructuradas, la existencia de oportunidades de aprendizaje, el nivel de expectativas, por parte de los profesores sobre el rendimiento de los alumnos, evaluación y seguimiento del rendimiento de los estudiantes y la presencia de estrategias de refuerzo en los contenidos educativos de los estudiantes. (Murillo, pág. 61 – 80 , 2007)

Por su parte, UNICEF (2004), define los procesos de gestión educativa como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.” (Pozner 1995, p. 22). Esta se relaciona con la existencia de un liderazgo con propósito que genere una visión, objetivos y metas compartidas. Una gestión efectiva es aquella que se centra en la enseñanza y aprendizaje de los alumnos, involucrando a los docentes en las orientaciones y planificaciones curriculares. Por otra parte, una buena gestión es capaz de generar un clima positivo, un ambiente agradable al interior de la escuela, con normas claras para generar un ambiente favorable al aprendizaje (UNICEF 2004).

La gestión escolar y el clima constituyen el entorno del trabajo de aula, el documento de escuelas de alto desempeño de UNICEF reconoce tres factores principales, a nivel de aula, que favorecen la enseñanza efectiva: profesores efectivos, en términos de que enseñan a todo el curso, haciendo la clase dinámica y entretenida, priorizando la resolución de tareas en un ambiente de altas expectativas sobre los estudiantes; enseñanza estructurada y centrada en los alumnos, la cual es preparada y planificada con antelación. Tiene objetivos claros, los cuales son transmitidos a los estudiantes; cobertura del currículum, dando prioridad a los elementos centrales y básicos; y un clima de aula distendido, ordenado,

alegre, afectuoso y respetuoso. (Agencia de Calidad de la Educación. s. d. Buenas prácticas que estimulan el mejoramiento institucional: Visitas de Aprendizaje de la Agencia de Calidad de la Educación, pág. 25, 2016).

Una buena gestión escolar, está dada en gran parte por la definición de objetivos claros por parte de la dirección de los establecimientos. No se trata, sin embargo, de definir cualquier tipo de objetivos, sino de poner el foco en lo pedagógico. Tal como lo constatan los evaluadores de la Agencia en el informe de la escuela 14, lograr organizar a la comunidad entorno a lineamientos pedagógicos ha sido vital para lograr generar un sistema de trabajo que permita generar una cultura de altas expectativas en torno a la inclusión, participación y comunicación. Para lograr dicho cometido –definir objetivos académicos– se reportan distintos métodos, los cuales dependen del contexto de cada establecimiento, y del tipo de objetivos que éstos fijen. (Agencia de Calidad de la Educación. s. d. Buenas prácticas que estimulan el mejoramiento institucional: Visitas de Aprendizaje de la Agencia de Calidad de la Educación).

Ahora bien, dicha autonomía va acompañada de un alto grado de confianza por parte de los equipos directivos en el equipo docente, y dicha confianza va, a su vez, acompañada de un alto sentido de responsabilidad de los docentes. Estos se sienten comprometidos con los resultados de sus acciones y se hacen cargo de sus resultados, buscando en conjunto con distintos profesionales al interior del establecimiento, estrategias para hacer frente a las dificultades que se les presentan. Esta forma de trabajo se institucionaliza mediante mecanismos de responsabilización del trabajo del docente, quienes dan cuenta a los equipos directivos, por mecanismos y plazos previamente estipulados, del trabajo que han realizado y de los resultados que éste ha traído. Entre otros facilitadores asociados a la gestión escolar que aparecen recurrentemente en los establecimientos, pero en menor medida que los descritos más arriba, figuran: la existencia de normas claras, tanto respecto del quehacer académico de los docentes, como en términos de convivencia escolar, particularmente a nivel de estudiantes. Establecimientos con normas bien definidas fomentan una buena disciplina, generando un ambiente propicio para la proliferación de buenas prácticas.

Por otro lado, el trabajo en equipo se relaciona transversalmente con todas las dimensiones de gestión escolar descritas, destacando la existencia de trabajo en equipo en

todas sus dimensiones. Sin este, probablemente no sería posible entregar autonomía a los profesores y realizar una adecuada planificación, supervisión y evaluación del trabajo académico. El trabajo en equipo es entendido como una correcta definición de funciones, en la que cada miembro de la comunidad educativa sabe cuál es la ocupación que le corresponde para alcanzar los objetivos académicos definidos. Así se genera una forma eficiente de trabajo en pos de un mismo objetivo. (Agencia de Calidad de la Educación. s. d. Buenas prácticas que estimulan el mejoramiento institucional: Visitas de Aprendizaje de la Agencia de Calidad de la Educación, pág. 25, 2016)

Por último, el facilitador relacionado con la gestión escolar que más aparece en las diversas prácticas observadas es el grado de autonomía de los docentes, acompañado de una alta expectativa de parte del equipo directivo respecto al rol que éstos cumplen en la labor educativa. Así como también, altas expectativas respecto de la valoración del trabajo que ellos mismos hacen. En aquellos establecimientos en donde se reconoce la autonomía de los docentes como un facilitador, los profesores tienen la capacidad de innovar y son escuchados por los directivos. (Agencia de Calidad de la Educación. s. d. Buenas prácticas que estimulan el mejoramiento institucional: Visitas de Aprendizaje de la Agencia de Calidad de la Educación, pág. 27, 2016).

Para comprender metódicamente este fenómeno se considerarán en el marco referencial teorías que fundamentarán la investigación generando espacios de reflexión, es imprescindible entonces tomar en cuenta la importancia del liderazgo del director de un establecimiento, la calidad de la gestión educativa y cuáles son las características de las escuelas de alto desempeño (Murillo, 2007).

Por otra parte, la acción de esta investigación, se centrará en el contexto educativo en las prácticas institucionales y pedagógicas concretas del director como líder en Escuelas de alto desempeño ubicadas en la región del Bio Bio, reconocidas según el Ministerio de Educación de Chile (Mineduc).

Por consiguiente es de gran importancia comprender el efecto de un Director como líder en relación a la gestión educativa en escuelas de alto desempeño reconocidas por el

Ministerio de Educación de Chile, Siendo estos puntos abordados e intervenidos desde las políticas públicas en Chile.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las características de un director como líder?
- ¿Qué factores determinan una escuela de alto desempeño?
- ¿Qué factores construyen una gestión educativa óptima?
- ¿Cómo afecta un Director como líder en relación a la gestión educativa para lograr contribuir a ser una escuela de alto desempeño?

Es por eso, que desde las políticas públicas en Chile nuestra investigación se basara en observar y describir al Director como líder de la gestión educativa en escuelas de alto desempeño.

3. MARCO TEÓRICO

El Ministerio de Educación de Chile y en la mayoría de los medios de comunicación ⁽¹⁾ se reconoce que la gestión educativa desarrollada en el establecimiento educacional por el director y los profesores juegan un papel fundamental en la conducción de las instituciones escolares y en el rendimiento obtenidos por los alumnos, ello hace necesario establecer cuál es la relación de liderazgo y su repercusión en la gestión de las escuelas efectivas. (Ministerio de Educación, 1994).

3.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Por eso es importante mencionar que un liderazgo va más allá de las habilidades blandas con las que nacemos, de hecho existen investigaciones que comprueban que comúnmente “Las circunstancias hacen al líder, pero también hay personas que poseen liderazgo” (Ginebra Joan, 1994. P. 7). Por ejemplo el Director, aunque posea liderazgo, “No puede hacerlo todo por si solo debe ayudarse de la estructura, debe dirigir, imaginar, decidir y también hacer y empujar la estructura”. (Ginebra Joan, 1994. P. 10).

Por otro lado Shaw (1994) asegura que las características de los individuos, reflejan probablemente sus tendencias de conductas, por eso muchos estudios de liderazgo realizados por él, han considerado que los estudios deberían orientarse directamente sobre la conducta. Incluso si lo analizamos desde la observación informal de los líderes mientras actúan, revela enormes diferencias en estilos de liderazgo. Algunos líderes dan órdenes, exigen obediencia, toman todas las decisiones sin tener en cuenta las opiniones de los demás, mientras que otros líderes, son corteses, solicitan la cooperación de los demás, piden su opinión a los otros, antes de tomar decisiones. Estas diferencias de estilo de liderazgo, influyen obviamente en la gestión y en el impacto que hay sobre la comunidad educativa y claramente en los resultados académicos (Shaw M, 1994).

⁽³⁾ Este capítulo sintetiza los resultados de un estudio realizado por UNICEF y Asesorías para el Desarrollo que saldrá publicado próximamente con el título Escuelas efectivas en sectores de pobreza: ¿Quién dice que no se puede?. El estudio fue coordinado por los autores, contando con la colaboración de más de 15 investigadores y expertos en el tema educacional en Chile.

Por eso se hace sumamente necesario que identifiquemos a lo largo de nuestra investigación los diferentes estilos de liderazgo y la incidencia que tienen estos estilos al dirigir a las personas, transferir fuerzas a cada una de ellas y con quienes se relacionan profesionalmente, dándole tranquilidad y ánimo para enfrentar los conflictos, la incertidumbre y las amenazas que se dan a diario en el contexto escolar.

según la revisión bibliográfica, el concepto de liderazgo “Se entenderá por la influencia positiva o negativa en otras personas, que trabaja con un grupo e influye en ellas para lograr un propósito determinado”, por otro lado, Pizarro, (1985) asegura que un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la institución.

Por eso, para entender la importancia de un Director como líder ,es necesario investigar y analizar los estilos de liderazgos, desde el rol del Director de un establecimiento, para lograr construir finalmente escuelas efectivas⁽²⁾

A continuación según la revisión bibliográfica se presenta una breve descripción de los 3 estilos básicos definidos y estudiados en Chile para luego comprobar con datos empíricos cuál de estos es el más dominante en nuestro país y el más adecuado según la literatura para lograr el desarrollo de una Escuela Efectiva.

⁽⁴⁾ Una escuela efectiva cuenta Liderazgo directivo, buenos profesores, clases preparadas, participación de la familia y evaluación permanente. Liderazgo directivo, buenos profesores, clases preparadas, participación de la familia y evaluación permanente, son los factores que identifican a las Escuelas Efectivas.

(5) **3.2 ESTILOS DE LIDERAZGO: TRANSFORMACIONAL – TRANSACCIONAL – LAISSEZ FAIRE - DISTRIBUTIVO.**

Existen múltiples formas de tipificar los estilos de liderazgo; sin embargo, la perspectiva dominante distingue entre *liderazgo transaccional*, *liderazgo transformacional* y *laissez faire* (Furtner, Baldeggery Rautlman, 2013).

- ✓ **El líder transformacional** es uno de los marcos teóricos más analizados en la actualidad, que posibilita el diseño de objetivos desafiantes para sus seguidores, a quienes motiva, empodera, con lo cual aumenta la moral (Gilbert, Horsman y Kelloway, 2016; Ganga y otros, 2016). Este estilo construye un sistema de valores que revela la importancia de la labor que se realizará; esto *estimula una mirada de equipo o de organización por sobre las perspectivas personales, a partir de lo cual es posible armonizar el trabajo requerido con las necesidades de los seguidores* (Zhu, Sosik, Riggio y Yang, 2012).

De acuerdo a la revisión bibliográfica el liderazgo transformacional exhibe un conjunto de elementos que lo caracterizan. En primer lugar, se recalca la influencia idealizada, que refiere al hecho de que “Los líderes transformacionales son carismáticos, admirados, respetados, mediante lo cual logran la confianza de los seguidores, quienes desean imitarlos” (Zdaniuk y Bobocel, 2015, pag. 863 -867)). En segundo lugar, se encuentra la motivación inspiracional. Los líderes transformacionales logran altos niveles de motivación en los miembros de su equipo, otorgándole valor intrínseco al trabajo realizado; con ello, se crea un clima de compromiso en la construcción de un futuro deseable y posible mediante el esfuerzo mancomunado (Ahmad, Lin, Schaubroeck, McDonough, Hu y Zhang, 2014). En tercer lugar, se debe mencionar la estimulación intelectual, en la medida que los líderes transformacionales propician la creatividad e innovación buscando permanentemente superar la forma tradicional de hacer las cosas (Peng y otros, 2016). Finalmente, se encuentra la consideración individual, puesto que los líderes transformacionales orientan, estimulan y apoyan a sus seguidores de forma individual, haciendo las veces de mentor. De este modo, fortalecen las relaciones interpersonales, e impulsan el desarrollo personal y laboral de estos (Ganga y otros, 2016).

- ✓ **El liderazgo transaccional** fundamenta su influencia en la construcción de un acuerdo con sus seguidores respecto de los objetivos o metas, y a las expectativas de recompensa. Su foco está en el diseño del marco transaccional, y en la medición y control de lo logrado. Para cada nivel de logro, existen recompensas específicas, es decir, contingentes a los diferentes estados de naturaleza o resultados posibles (Clarke S, 2013). Los términos de intercambio suelen ser de corto plazo y alcanzar cambios significativos en la cultura organizacional no es una preocupación del líder, sino que su esfuerzo está en lograr los propósitos del equipo (Epitropaki y Martin, 2013).

De igual modo, se debe señalar que el liderazgo transaccional tiene un conjunto de elementos distintivos. El primero corresponde a la recompensa contingente, que implica que estas se asocian con el nivel de logro del equipo; así, el líder define qué hacer, cómo hacerlo, aclara las expectativas y se concuerda la recompensa asociada a cada desempeño aceptable (Antonakis y House, 2014). El segundo consiste en la gestión por excepción, lógica bajo la cual el líder focaliza los esfuerzos en aquellos procesos o resultados que se desvían de lo previsto, y adopta las medidas correctivas pertinentes (Zhu y otros, 2012).

- ✓ **El estilo *laissez faire*** emerge cuando quien debe hacer de líder evita tomar decisiones, realiza mínimas acciones de gestión o control, y no asume sus responsabilidades, con lo cual otorga libertad para que los seguidores decidan y actúen de acuerdo con su propio criterio más que por las directrices o influencia del líder (Skogstad, Hetland, GlasØ y Einarsen, 2014)

Son dos los principales elementos distintivos de este estilo de liderazgo: (i) evita las acciones y las decisiones, y deja el espacio para que sean los seguidores quienes actúen y resuelvan los desafíos de la institución o del equipo (Jackson y otros, 2013), y (ii) el control es por excepción pasivo, es decir, que solo opera o actúa cuando las situaciones están desbordadas o son de gravedad (Chaudhry y Javed, 2012).

- ✓ **El Estilo Distributivo** para Harris y DeFlaminis (2016), Es una práctica más que un rol o responsabilidad; este líder pone énfasis en las interacciones más

que en las acciones; finalmente, el liderazgo distribuido no está restringido a aquellos con roles formales, sino a una influencia positiva y gestión compartida que son ampliamente beneficiosos dentro de las escuelas.

A través de la comprensión de estas definiciones y la experiencia empírica se ha encontrado la siguiente investigación que fue realizada por la Universidad de Tarapacá en Chile, que define y nos muestra a través de mediciones estadísticas cuales son los liderazgos más predominantes para lograr desarrollar o construir un trabajo efectivo.

3.3 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LIDERAZGO EDUCATIVO

Una Investigación reciente realizada en el norte de Chile, estudio la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de 38 equipos de dirección de algunos establecimientos educacionales de dicha región. Los equipos estudiados fueron equipos que tomaron decisiones e implementaron acciones relevantes para la organización educativa al nivel de Gestión. El criterio de selección, tanto para la organización educativa como para los equipos, en ambos casos, fue la elección por conveniencia, considerando la disposición de colaboración y pleno acceso proporcionado para recabar la información requerida en la investigación. Los estilos de liderazgo explican el 58,2% de la varianza en el desempeño de la muestra analizada. De igual modo, se debe destacar que el liderazgo transformacional (Test $t = 1,907$; $p < 0,065$), el liderazgo transaccional (Test $t = 2,610$; $p < 0,013$) y el estilo *laissez faire* (Test $t = -1,867$; $p < 0,071$) revelan pertinencia estadística a la hora de exponer el desempeño de los equipos estudiados. Con estos resultados, se discuten los alcances, limitaciones e implicancias de la investigación. (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009). De acuerdo a la investigación realizada se concluyó que los estilos de liderazgo tienen una relación con el desempeño de los equipos. En la muestra analizada, frente a la interrogante ¿Influyen los estilos de liderazgo en el desempeño de los equipos de trabajo en un establecimiento educativo la respuesta es **positiva**, lo que sugiere un respaldo empírico para la teoría de los escalafones superiores ⁽⁴⁾ en el contexto de este estudio.

⁽⁴⁾La teoría de los escalafones superiores, introducida en sus orígenes por Hambrick y Mason (1984), afirma que las cogniciones, valores, y percepciones de los principales ejecutivos influyen en el proceso de la selección de la estrategia y, en consecuencia, en el desempeño de la empresa.

En segundo lugar, en esta muestra, el estilo de **liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo sobre el desempeño de los equipos educativos**. La evidencia, con carácter aproximativo de esta investigación, revela que una variación de punto porcentual en este estilo de liderazgo transformacional implica una variación en el mismo sentido de 0,253 puntos porcentuales en el desempeño de los equipos educativos, esto significa que de acuerdo a esta variación el liderazgo transformacional tiene mayor predominio. En tercer lugar, de acuerdo al análisis, **el estilo de liderazgo transaccional tiene un impacto positivo y significativo sobre el desempeño de los equipos de trabajo**. Los datos obtenidos permiten descubrir que una variación de un punto porcentual del estilo transaccional implica una variación en el mismo sentido de 0,379 puntos porcentuales en el desempeño de los equipos educativos. En cuarto lugar, en la muestra, igualmente se puede afirmar que el **estilo *laissez faire* tiene un impacto negativo y poco significativo en el desempeño de los equipos de trabajo**. Con los antecedentes recogidos, se observa que una variación de un punto porcentual del estilo *laissez faire* implica una variación en el sentido inverso de 0,379 puntos porcentuales en el desempeño de los equipos. Quinto, existe una correlación positiva entre el estilo transformacional y el estilo transaccional, que es negativa en ambos casos en relación con el estilo *laissez faire*. Por lo tanto, aunque se trata de dimensiones conceptualmente independientes, en la muestra, **se evidencia que un mismo líder más transformacional suele ser a la vez más transaccional y menos *laissez faire***.

Finalmente, el estilo dominante, según los datos arrojados por la indagación, es el **liderazgo transaccional** ($p < 0,021$), seguido del **liderazgo transformacional** ($p < 0,001$), mientras que el menos cultivado de todos es el *laissez faire*. Precisamente, la sensibilidad del desempeño de los equipos evaluados es mayor frente a variaciones en el liderazgo transaccional (Contabilidad y Negocios 2017 pág. 23).

La postura de esta investigación nos demuestra claramente la importancia de combinar el liderazgo transformacional y transaccional debido a la necesidad de los cambios y metamorfosis que se han venido impulsando en la sociedad tales como, cambio en los valores, conocimientos, habilidades y destrezas, estos cambios han estado dando

motivos para que ocurra una nueva manera de ver y hacer las cosas como combinar los estilos de liderazgo, de hecho el sistema educativo no es ajeno a esta situación, la búsqueda de nuevas propuestas innovadoras y creativas, son los elementos básicos y necesarios para encontrar respuesta a las problemáticas que tienen relación con una educación y resultados de calidad.

Según estos resultados investigativos y la importancia de obtener una educación de calidad, una aproximación general al liderazgo educativo se definiría como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, p. 20). Es interesante entender el liderazgo también como un proceso de influencia, que puede resultar en efectos directos en las metas de la organización, pero que la mayoría de las veces se materializa como un efecto indirecto, generando condiciones para que otros impulsen desarrollos de cambio dentro de la escuela.

Dentro de esta misma línea, “el liderazgo consiste, en primer lugar, en (a) manejar las condiciones bajo las cuales aprenden nuevas prácticas; (b) crear organizaciones que brindan apoyo, entornos coherentes para una práctica exitosa; y (c) desarrollar las habilidades y prácticas de liderazgo de otros” (Elmore, p.97). Por otra parte, una aproximación más específica al liderazgo educativo en el contexto escolar es entenderlo como una función que otorga sentido común a la escuela e incide en el proceder de sus integrantes, pone el foco en el mejoramiento de la calidad, la cual se concretiza en los aprendizajes de los estudiantes (Robinson, Honepa y Lloyd, 2009).

3.4 GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

Podemos concordar entonces con lo que plantea Aylwin (2005 pág, 115) en sus escritos de calidad y Gestión de educación, ella señala “una gestión orientada a la calidad es una gestión que se hace responsable de los resultados de los aprendizajes de los alumnos, lo cual significa que todos los actores del proceso especialmente el director como **Líder** organiza, estableciendo roles diferenciados para toda la comunidad educativa”.

3.5 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE GESTION EDUCATIVA

Es abundante la evidencia científica que indica que la gestión de calidad y, por ende, la de los directores escolares representa la segunda variable después del desempeño docente que más incide en los resultados de aprendizaje de los alumnos; por tanto, su importancia es concreta (Robinson, 2007; Leithwood, 2009; Volante, 2010; Marfán y Muñoz, 2011). Reforzando lo señalado, Weinstein (2009) es explícito en evidenciar el liderazgo ejercido por los directivos en general, que se extrapola a quienes los conducen: los directores.

“...Una exhaustiva revisión de los estudios realizados en Estados Unidos y Canadá, concluyó que los efectos (directos e indirectos) del liderazgo directivo sobre el aprendizaje de los alumnos podía estimarse en un cuarto del total de los efectos escolares (Leithwood y otros, 2004). En la misma dirección, un meta-análisis reciente (Waters, Marzano & McNulty, s/f) concluye, luego de estudiar y correlacionar 70 estudios realizados durante 30 años en EEUU, que existe una vigorosa relación entre liderazgo directivo y aprendizaje de los alumnos, la que alcanza una correlación de .25. De modo que si hay una desviación estándar de mejoramiento en el liderazgo de los directivos, habría un mejoramiento del aprendizaje de los alumnos desde el percentil 50 hasta el percentil 60.” (p. 2).

En base a estas evidencias cobra real importancia la forma en cómo un Director gestiona un establecimiento educativo, para contribuir al fortalecimiento de competencias que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados por la reforma educacional ⁽⁵⁾ y la necesidad de potenciar aprendizaje más significativos en los alumnos generando un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa permitiendo así, tener un Escuela de alto desempeño, que se comprometa con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar, que cuente con una comunidad educativa integrada.

⁽⁵⁾La Reforma Educacional, que ha entrado en vigencia en el segundo periodo de la Presidenta de la República Michelle Bachelet, está compuesta por una serie de iniciativas y proyectos de ley cuyo propósito es producir transformaciones profundas en el sistema educacional. Estas medidas buscan garantizar el derecho a una educación de calidad desde los primeros años de formación hasta el egreso de la educación superior, para todas y todos los estudiantes sin importar sus orígenes.

3.6 POLITICAS PUBLICAS CHILENAS

Es más, la promulgada Ley de Calidad y Equidad de la Educación (Ley 20.501) dedica varios de sus artículos a los procesos de reclutamiento, selección y rendición de cuentas de estos directivos (artículos 32, 33, 34). Acerca de esto último, con el objeto de que los actores educativos rindan cuentas públicas de su accionar -con el motivo de transparentar la efectividad de su labor y con ello monitorear que el logro de la calidad educacional sea una realidad- es que la ley contempla convenios de desempeños individualizados obligatorios, con una duración de cinco años; entre los sostenedores y los directores de colegios seleccionados (es un convenio individualizado en la figura del director; éstos ya existían, pero eran colectivos y voluntarios)

Para llevar a cabo la labor encomendada a partir de la entrada en vigencia de la Ley 20.501, en el año 2012 el Servicio Civil creó en la Subdirección de Alta Dirección Pública el área de Educación con la 1 El Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) es una de las reformas más relevantes y exitosas del proceso chileno de modernización del Estado, cuyo objetivo es dotar a las instituciones de gobierno –a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad. El Sistema tiene como principales valores la idoneidad, el mérito, la transparencia y la no discriminación. 3 misión de “gestionar y apoyar la concursabilidad de directivos del ámbito de la educación municipal, en concordancia con los valores del Sistema de Alta Dirección Pública, coordinando a los gobiernos locales y a los diversos actores involucrados, con el fin de proveer líderes competentes que contribuyan a mejorar la calidad y equidad de la educación”.

3.7 ESCUELAS DE ALTO DESEMPEÑO

Casares, (1996) reconoce que hay 5 factores fundamentales comunes en las escuelas que obtienen buenos resultados.

- ✓ **Un Profesor efectivo:** Quien maneja los contenidos del currículum, los conoce, los domina, tiene buena metodología para enseñarlos y sabe adaptarse a las distintas realidades de los niños con los que trabaja.
- ✓ **Una Sala de clase efectiva:** un espacio agradable, donde los tiempos se utilizan de manera óptima para la enseñanza, donde se hace una normalización de los niños para que estén dispuestos a trabajar bien y se crea un contexto propicio para el proceso de aprendizaje.
- ✓ **Una Relación escuela-familia:** se concluyó que no se trataba de escuelas que hicieran "cosas por la familia", sino que mantenían con esta una relación centrada en los objetivos de aprendizaje de los niños.
- ✓ **Una Evaluación permanente:** revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en un periodo específico.

Por otro lado en los libros “Nadie dijo que era fácil”, que se complementa con “¿Quién dijo que no se puede?” (2002), un estudio desarrollado en las mismas escuelas – que entonces eran calificadas como eficaces – a principios de la década pasada, y con “Lo aprendí en la escuela” (2014), investigación que, con una metodología mixta, analiza la trayectoria de mejora de las escuelas en el tiempo y se detiene a analizar especialmente a aquellas que han logrado una mejora escolar sostenida (Cristian Bellei, 2004).

Para comprender mejor este fenómeno podemos especificar que el movimiento de Mejora Escolar “... se detiene en los procesos escolares, ... se ocupa de la capacidad para cambiar, estudia las diferentes trayectorias de mejoramiento que muestran las escuelas en el tiempo e incorpora una definición de calidad educativa que expande el foco en pruebas estandarizadas que, tradicionalmente, ha caracterizado a la línea de efectividad escolar” (Carrasco, p. 7, 2008).

Otro estudio relevante hacia el año 1982, Michael Fullan (autor canónico de este movimiento), publicó *The new of educational change*. Allí expone algunos planteamientos que, hasta el día de hoy, pueden considerarse constantes en el movimiento de la Mejora Escolar:

1. Los procesos culturales y la organización escolar tiene mayor importancia que los resultados mismos de la escuela. De alguna forma, lo que se está haciendo acá es valorar el concepto de “trayectoria de los procesos” (Carrasco, 2008) más que las metas.
2. El resultado escolar es una problemática en sí. Ellos implican mucha discusión y deben adoptarse medidas en la escuela.
3. Es muy relevante la consideración que la escuela es una organización dinámica y no estática.
4. El foco debe estar puesto en la “cultura escolar” por sobre las “estructuras escolares”.

Según esta investigación es visible entonces cómo las escuelas que logran mantener o intensificar su eficacia son capaces de ir utilizando las diferentes políticas educativas en función de su proyecto educativo. En este sentido, destacan tres iniciativas gubernamentales: la extensión de la jornada escolar (desde la doble jornada del pasado hasta la jornada extendida actual), la subvención escolar preferencial (con su aporte de cuantiosos y permanentes recursos adicionales a los establecimientos que atienden a los alumnos vulnerables para que desarrollen programas de mejora), y el programa de integración escolar (que entrega mayores recursos a las escuelas en caso de integrar a niños y niñas con necesidades educativas especiales). (Cristian Bellei, 2004).

Las escuelas que han logrado sostener la mejora han conseguido movilizar un conjunto de soportes significativos desde el sostenedor y han alcanzado cierta autonomía en el uso de recursos humanos y materiales, así como, en sus procesos de gestión institucional y pedagógica (por ejemplo, en la contratación de nuevos docentes). La alianza escuela-sostenedor ha permitido compartir metas y responsabilidades, creando el segundo las condiciones para el buen trabajo del primero. Contrario sensu, los sostenedores detrás de las escuelas de baja sostenibilidad suelen enfocarse en el corto plazo, tienen cambios

frecuentes en sus prioridades y brindan escasa (o intermitente) participación a los directivos escolares en la toma de decisiones que les son atingentes. (Cristian Bellei, 2004).

Por último el liderazgo de los directivos se confirma como un elemento definitorio para la mejora sostenible. Es sabido que las escuelas de alto desempeño requieren de liderazgos pedagógicos potentes, con foco en la calidad de los aprendizajes y en la formación del alumnado, y con capacidad de desplegar al máximo las competencias profesionales, individuales y colectivas de los docentes. Este estudio agrega la importancia de la adecuada sucesión en la dirección, y la puesta en relieve de la fragilidad de las instituciones escolares frente a los procesos de renovación de sus líderes. Los casos exitosos que son documentados muestran no solo la existencia de una bien pensada planificación para el recambio del director(a), sino que también la fuerte incidencia de contar con equipos directivos estables y empoderados. (Cristian Bellei, 2004).

De hecho para darle más peso a la importancia de que el Director como líder sea un potente agente de cambio, contrariamente en 1966, el Informe Coleman remeció las creencias de los países anglosajones sobre el verdadero aporte de las escuelas, especialmente en los sectores de pobreza, la investigación planteaba que el aprendizaje no dependía de la calidad de la escuela, sino de la escolaridad y estímulo de los padres. (Coleman, 1966)

Esta problemática conclusión que anulaba el papel de la escuela en la socialización y enseñanza efectiva, tuvo no obstante un efecto vitalizador, porque generó todo un movimiento orientado a demostrar lo contrario, esto es, que **la escuela sí podía hacer una diferencia**. Estos estudios de eficacia mostraron, además, que un tema importante es la expectativa, lo que en las investigaciones es llamado el Efecto Pigmalión: un profesor con altas expectativas sobre sus estudiantes, ya produce un mejoramiento en los resultados de aprendizaje; un profesor que cree en sus alumnos cambia absolutamente la disposición de ellos a aprender. Y lo mismo pasa en los otros niveles: un **Director como Líder** que cree en sus profesores produce un impacto efectivo en el trabajo dentro y fuera del aula. (Casares Arrangoiz, David en 1996)

3.8 MARCO PARA LA BUENA ENSEÑANZA

De aquí se desprende la importancia de considerar el Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar que surge en Chile a partir de la necesidad de proyectar una política educativa que consolide el rol directivo en vista de las tendencias y desafíos que exigen los procesos educativos en el mundo de hoy, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las identidades locales.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar se diseña y fundamenta considerando los siguientes conceptos: (i) Liderazgo, (ii) Gestión y (iii) Prácticas de Liderazgo. Se comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006). La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución.

También es importante mencionar que El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es el referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país. Ya que su propósito es orientar la acción de los directivos escolares, así como también, su proceso de autodesarrollo y formación especializada desde la perspectiva **de** los líderes educativos en el marco de la Ley 20.911.

3.9 REFORMA BASADA EN ESTANDARES

Por otro lado en Chile se ha creado una Reforma Basada en Estándares (RBE), que es un proceso de cambio que afecta a todos los actores del sistema escolar como a sus instituciones y modifica la forma en que se relacionan las políticas educativas y las prácticas en todos los niveles (Espínola & Claro, 2010). El concepto de calidad educacional que opera tiene que ver con resultados en pruebas estandarizadas. En términos concretos es un circuito de rendición de cuentas (accountability) compuesto por los estándares, la evaluación y las consecuencias. Es bastante lógica la forma en que los estándares se involucran dentro del circuito de la rendición de cuentas, pues ellos “cumplen la función de hacer posible y facilitar el alineamiento de las políticas y de las prácticas en función del mejoramiento de los aprendizajes, reflejando una visión sistémica y comprensiva del

sistema educativo, sus funciones y sus objetivos” (Espínola & Claro, p.57). La elección de este tipo de reforma para el sistema educacional chileno supuso la revisión de experiencias de países que han implementado este tipo de reformas. A saber: Australia, Canadá, Holanda, Suecia y Rusia, Estados Unidos. (Espínola & Claro, p.58).

De hecho Carrasco (2013b) plantea que ésta se... refiere al grado de imposición que el Estado ejerce sobre directivos y docentes en sus niveles de autonomía profesional, tanto en el currículum como en los planes de mejoramiento escolar... la estandarización a la que aquí se hace referencia entra al ámbito de las técnicas de gobierno pues fijan en espacios regulados de adaptación la manera en que el currículum debe impartirse a nivel local.” (p.3). La conceptualización de la examinación se da a través de la diferenciación entre ésta y el término evaluación. “Mientras el primero es conducido central y estandarizadamente, y sus objetivos son medir el desempeño para fines de responsabilización pública; el segundo es una herramienta que los docentes y escuelas usan para sofisticar su juicio profesional para brindar apoyo pedagógico a sus estudiantes.” (Carrasco, p. 4, 2013b). Es directa la relación que establece esta orientación con el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), en cuanto a considerarla como una herramienta de examinación. A saber, el SIMCE y su operatividad se observa en tres aspectos: “... (i) Es obligatorio para todos los establecimientos educacionales con reconocimiento oficial; (ii) sus resultados son públicos, se envían a escuelas y familias, se difunden en páginas web y medios de comunicación masiva; (iii) sus resultados son usados por el Estado para múltiples propósitos en términos de financiamiento, asignación de recursos, intervenciones, incentivos, rankings y clasificación.” (Carrasco, p.4, 2013b).

Por eso, el propósito de una escuela de alto rendimiento es formar personas capaces de lograr su propia realización sobre principios claves como equidad, inclusión, interculturalidad y calidad educativa. (Carrasco, p.6, 2013).

Por último, la rendición de cuentas (o evaluación para catalogar una escuela de alto rendimiento), “Agrupa al conjunto de dispositivos previos. Es una suerte de matriz generadora de prácticas cuya máxima expresión de poder regulatorio está en la reciente creación de la Agencia de la Calidad de la Educación cuyo papel será múltiple: crear

estándares, aplicar el SIMCE, clasificar escuelas según su desempeño, aplicar intervenciones o sanciones como el cierre de escuelas.” (Carrasco, p.5, 2013b).

Cuando hablamos de un buen desempeño de los establecimientos el IDPS : Indicadores de Desarrollo Personal y Social anteriormente llamados Otros Indicadores de Calidad, que son un conjunto de índices que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes de un establecimiento, en forma complementaria a los resultados de la prueba Simce y al logro de los Estándares de Aprendizaje, ampliando de este modo la concepción de calidad educativa al incluir aspectos que van más allá del dominio de conocimiento académico (Agencia de calidad, 2018). Estos indicadores proporcionan a los establecimientos información relevante con respecto a distintas áreas de desarrollo de los estudiantes y entregan una señal sobre la importancia de implementar acciones sistemáticas para desarrollar aspectos no académicos que son fundamentales para la formación integral de los estudiantes. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018).

3.10 INVESTIGACIÓN EMPIRICA ESCUELAS DE ALTO DESEMPEÑO

De hecho uno de los últimos estudios realizados por La UNICEF aclara que dentro de sus investigaciones empíricas que se basaron en los resultados del SIMCE como criterio operacional para seleccionar a las escuelas de alto desempeño, las clases efectivas y un liderazgo efectivo. Estamos conscientes que esta opción es arbitraria y restringida. La efectividad escolar es más que resultados de aprendizaje de los alumnos. Que una escuela tenga buenos resultados SIMCE no significa necesariamente que sea efectiva en otras dimensiones de la labor educativa, como son el desarrollo de las personas en ámbitos distintos al cognitivo o la formación de ciudadanos responsables y conocedores de sus deberes y derechos. Sin embargo, hay consenso en que la dimensión cognitiva es central en los resultados educativos de una escuela. De hecho, un resultado empírico importante que se desprende del estudio es que la mayoría de las escuelas estudiadas, junto con priorizar el aprendizaje cognitivo de los estudiantes, tienen una preocupación central por su formación en el plano socioafectivo. La UNICEF detecto que sólo un establecimiento que prioriza el rendimiento de sus alumnos. La primera evidencia del estudio es que en Chile las escuelas

efectivas en sectores de pobreza son un universo de tamaño reducido. Las escuelas básicas completas (hasta 8° básico) que trabajan con alumnos de sectores de pobreza siguiendo la definición que adopta el estudio representan el 53% de los establecimientos y el 39% de la matrícula nacional. De este universo, menos del 1% obtiene, en la segunda mitad de la década del noventa, resultados SIMCE altos tanto en 4° como en 8° básico en matemáticas y en lenguaje. Los buenos resultados de aprendizaje de estas escuelas no se explican por rasgos fáciles de identificar desde el exterior ni por argumentos esgrimidos con frecuencia que aluden a la exclusión de alumnos con problemas o la selección de los mejores alumnos. (UNICEF, Educación de Calidad, ” Escuelas Efectivas” 2014 p. 22- 27.)

El universo de escuelas de alto desempeño incluye establecimientos urbanos y rurales, de distintos tamaños, municipales y particulares subvencionados, con cursos de muchos y pocos alumnos. Las características de los profesores en cuanto a edad, estudios y experiencia no se alejan del promedio del país. Algunas cuentan con recursos y apoyo de fundaciones, universidades, organizaciones no gubernamentales, etc.; otras no disponen de apoyo. Todas, al igual que el resto de las escuelas del país, han sido tocadas por las distintas líneas de acción de la reforma educacional en curso. Un pequeño grupo selecciona a sus alumnos al momento de la admisión y sólo una muestra señales que sugieren que excluye a los estudiantes con bajo desempeño académico. (UNICEF, Educación de Calidad, ” Escuelas Efectivas” 2014 p. 22- 27).

En estas escuelas, **la gestión institucional** está al servicio del proceso de enseñanza y aprendizaje. El aprendizaje de los niños, entendido como formación integral, es el norte que da sentido y orienta el trabajo. Existe un proyecto educativo (en algunos casos está escrito) que es compartido y que orienta con efectividad las acciones de directivos, profesores, alumnos y apoderados, y que se expresa en una coherencia entre la gestión institucional pedagógica y las prácticas docentes en el aula. Lo que los profesores esperan y exigen a sus alumnos tiene simetría con lo que el equipo directivo espera y exige a los profesores.

El Director como líder conoce a los profesores en sus fortalezas y debilidades, los forma, los acompaña, los apoya y evalúa en el trabajo de aula, les asigna tareas y responsabilidades, dejando espacios abiertos para su creatividad y autonomía. Los profesores en el aula conocen a sus alumnos, su nivel y sus dificultades de aprendizaje y, con frecuencia, también sus problemas y necesidades fuera de la escuela; la enseñanza que entregan responde a las diferencias que observan entre los alumnos, incluye actividades diferenciadas y deja espacio para que los niños tomen opciones, desarrollen y ejerciten su creatividad. Profesores y alumnos son evaluados regularmente y los resultados se utilizan para retroalimentar el aprendizaje. En estas escuelas aprenden los directivos, profesores y alumnos y, en algunos casos, los apoderados. Estas escuelas cuentan con un proyecto educativo vivo centrado en el aprendizaje de los estudiantes, entendiendo por aprendizaje una formación integral. El peso recae sobre el desarrollo psicosocial de los alumnos, la formación de personas autónomas, con autoestima, capaces de superarse y de hacerse cargo de sus vidas a través de las herramientas que la escuela les entrega mediante **Su director como líder**. Lo que distingue a estos establecimientos es que la formación integral deja de ser puro discurso y se traduce en prácticas institucionales y pedagógicas muy concretas. Uno de los estudios realizados por el Ministerio de Educación que utilizaremos como punto de referencia es el “Informe Escuelas Efectivas” que reconoce 14 Escuelas efectivas

Por otro lado, es muy importante según los cambios en las políticas públicas de nuestro país y la investigación anteriormente expuesta, considerar los establecimientos de la Región del Bio – Bio que por trayectoria han logrado optimizar su desempeño y están en mejor en categoría. Según La Agencia de Calidad en la zona destacó a doce establecimientos de enseñanza básica que en 2016, cuando empezó a aplicar el mecanismo, se encontraban en categoría “insuficiente” y hoy han logrado posicionarse en “media”.

COLEGIO	COMUNA	DEPENDENCIA
Colegio Particular Alonso de Ercilla	Concepción	Particular subv.
Colegio Santo Tomás de Aquino	Los Ángeles	Particular subv.
Escuela Básica República de Alemania	Los Ángeles	Municipal
Escuela Básica Buena Vista	Talcahuano	Municipal
Escuela Hogar Nieves Vásquez	Los Ángeles	Municipal
Escuela Enrique Soro	San Pedro de la Paz	Municipal
Escuela de Concentración Fronteriza Ralco	Alto Bío Bío	Municipal
Escuela Básica Galvarino	Cañete	Municipal
Escuela Particular Rural Los Copihues	Los Ángeles	Particular subv.
Colegio San Luis	Talcahuano	Particular subv.
Colegio Huachipato	Talcahuano	Municipal
Escuela Las Dunas	Los Álamos	Municipal

Fuente: Agencia de Calidad, 2018.

En cuanto a la pertinencia de analizar este indicador por sobre las tablas del Simce, Cortez se mostró a favor, asegurando que **“el Simce es un resultado promedio de la distribución de los estudiantes, pero el Simce por sí solo no nos explica qué porcentaje está aprendiendo.** La categoría hace más justicia en el resultado final y además miramos la trayectoria. Por eso, los colegios debieran ver la categoría de desempeño más que el puntaje Simce” (Agencia de Calidad, 2018).

Por lo tanto, seguimos recalcando la importancia del papel del Director como Líder dentro de las escuelas efectivas en donde posibilita un trabajo efectivo, La relación escuela (Director) sostenedor es un tema altamente debatido y problematizado en nuestro país. Los diversos estudios antes expuestos dejan en evidencia que una buena relación con los sostenedores puede transformarse en una fortaleza. En efecto, prácticamente todos los establecimientos reconocieron la importancia que tienen los sostenedores en los buenos resultados obtenidos y ningún establecimiento hizo referencia a una posible ausencia o sensación de abandono frente a éstos. La clave es que, si bien los sostenedores no inciden directamente en el trabajo que los establecimientos hacen con sus niños según la presente investigación, en el caso de estas escuelas sí presentan ciertas condiciones básicas (buen trato, prioridad que le entregan a la educación, relación administrativa fluida) que ayudan

para que éstas funcionen sin grandes problemas. (UNICEF, Educación de Calidad, ” Escuelas Efectivas” 2014 p. 22- 27).

En las escuelas privadas estudiadas , según Murillo se da una fuerte sintonía entre el director y el sostenedor. Comparten la misión y objetivos, el trabajo es cooperativo y de sinergia, y muchas veces tiene el soporte de una experiencia compartida por varios años (Murillo, 2007). En algunos casos, es clara la presencia de los sostenedores en la vida cotidiana y, en particular, en las decisiones pedagógicas que se toman. Las escuelas municipales muestran realidades bastante disímiles. Sin embargo, en ninguna se plantean conflictos o problemas mayores con la Dirección de Administración de Establecimientos Municipales (DAEM) o la Corporación Municipal. De las diez escuelas municipales estudiadas, en seis los directivos reconocen que la relación con el sostenedor es de apoyo y colaboración permanente. En estos casos, los municipios le dan una alta prioridad al ámbito educativo, junto con reconocer y premiar el trabajo de las escuelas. En las demás, la opinión de los directivos es neutra: el municipio cumple sus funciones, tiene una relación fluida con la escuela y no se presentan muchas diferencias o problemas. Un aspecto sumamente relevante es que las escuelas – sobre todo las municipales– no hacen de la toma de decisiones un problema inabordable o limitante. Por el contrario, asumen y entienden su nivel de injerencia en estas decisiones como una condición de trabajo de la cual deben rescatarse las oportunidades y no las limitantes. La autonomía no es un problema para estas unidades educativas. De todas formas, en varias escuelas municipales se reconoce que un aspecto que contribuye sustantivamente en los resultados obtenidos es que los sostenedores permitan a la escuela incidir decisivamente en la selección de los docentes. En varios casos pudo apreciarse que el tema de los recursos humanos es solucionado por medio de un trato personal entre directores y sostenedores, con beneficios directos para las escuelas. (Agencia de Calidad, 2018). Finalmente según los datos obtenidos en las diversas investigaciones teóricas, empíricas, y metodológicas anteriormente expuestas, la acción a abordar desde las múltiples teorías sobre el liderazgo y la gestión de calidad en escuelas de alto desempeño respaldadas por el SIMCE - IDPS es comprobar la influencia que tiene un Director como líder en relación a la gestión de escuelas de alto desempeño. (Agencia de Calidad, 2018).

4. ELABORACIÓN CONCEPTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1 . Objetivo General: Describir el Liderazgo del Director en relación a la Gestión de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la región del Bio Bio.

5.1 Objetivos Específicos:

- Distinguir el tipo de liderazgo del Director, de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la región del Bio Bio.
- Especificar el tipo de Gestión educativa del Director como líder que permite el fortalecimiento de una Escuela de alto desempeño perteneciente a la región del Bio Bio.
- Triangular el Liderazgo del Director y la Gestión Educativa de Escuelas de alto desempeño Pertenecientes a la región del Bio Bio.

6.1.Supuestos:

- I. El Liderazgo del Director influye en los resultados de las Escuelas de alto desempeño.
- II. Los factores de efectividad en la escuela (Objetivos orientados al rendimiento académico – Liderazgo – trabajo en equipo – calidad del currículo – Disciplina y normas) contribuye a una Escuela de alto desempeño.
- III. Los factores de efectividad en el aula (Tiempo en las tareas – actividades de enseñanza – oportunidades de aprendizajes- expectativas altas- evaluación y seguimiento del rendimiento de los estudiantes) contribuyen a una Escuela de alto desempeño.
- IV. La Gestión Educativa del Director como líder mejora los resultados Académicos.

7.1 MARCO METODOLÓGICO

7.1 METODOLOGÍA Y ENFOQUE

Esta investigación tiene como propósito describir al Director como Líder de la Gestión Educativa de las Escuelas de Alto desempeño pertenecientes a la Región del Bio Bio. Cuenta con un **Diseño primario**, debido a que vamos a observar nuestro fenómeno sin manipular las variables, es decir, tal como se da en el contexto natural; basado principalmente en el **diseño descriptivo**, el cual nos permitirá indagar la incidencia del fenómeno, es decir, en qué medida el tipo de liderazgo del Director de la Gestión Educativa influye en las Escuelas de Alto desempeño perteneciente a la Región del Bio Bio, proyectando así una visión completa y global de nuestro fenómeno.

El enfoque que utilizaremos será el **paradigma Cualitativo** de investigación, el propósito primario de esta teoría se fundamenta en los datos y consiste en generar o “descubrir” modelos explicativos sobre determinados fenómenos sociales, en este caso, en la influencia que ejerce el director en relación a la gestión educativa de las escuelas de alto desempeño, cuyos postulados teóricos se encuentran apoyados en el análisis sistemático y posterior interpretación de los datos recogidos. (Strauss y Corbin, 2002).

Dicho de otro modo, y de acuerdo con Strauss y Corbin (2002), se trata de combinar la generación inductiva de categorías, con una comparación constante y simultánea de todos, los incidentes sociales observados, en este sentido es pertinente recurrir a técnicas o métodos para recolectar información, con la finalidad de responder a las preguntas de investigación y generar conocimientos acerca de la realidad educativa.

La recolección de datos, en el enfoque cualitativo es fundamental, por lo tanto el investigador cualitativo utiliza técnicas y métodos de recolección de datos no estandarizados, entre las que se encuentra, “ la observación no estructurada , entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión de grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historia de vida e interacción e introspección con grupos o comunidades (Hernández et al, 2006, P, 92).

7.2.-UNIDAD DE ANÁLISIS

7.2.1.-POBLACIÓN Y MUESTRA

El Diseño Muestral está conformado por actores sociales, en este caso serán individuos representados por Directores que lideran los 3 establecimientos educacionales con mayor categoría de desempeño en la región del Bio Bio que son Colegio Huachipato, Escuela básica Buena Vista y Colegio san Luis pertenecientes a la comuna de Talcahuano. La Unidad de análisis es la influencia de un Director como líder de la gestión educativa, mientras que la unidad de observación será el tipo de liderazgo en relación a la gestión educativa que permite que los establecimientos sean categorizados como escuelas de alto desempeño y por último la unidad de información serán los Directores de estos 3 establecimientos de alto desempeño.

7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Esta investigación se apoyará en un solo método que es **la Entrevista**, se aplicará al Director como líder de 3 establecimientos educacionales de alto desempeño, esta técnica nos permitirá dar a conocer de manera confiable y fidedigna la influencia del director como líder en relación a la Gestión Educativa de las escuelas de alto desempeño.

Para llevar a cabo la investigación se desarrollaron 5 etapas propuestas por Montero y León (2002): a) Selección y definición de las características de un Director como Líder (establecimiento de alto desempeño), b) Elaboración de una lista de preguntas (interrogantes de investigación: procedimientos y acciones de docentes efectivos), c) Localización de las fuentes de datos (selección de participantes, elaboración y aplicación de instrumentos de recogida de información), d) Análisis e interpretación (procedimientos para el análisis de los datos, exposición de resultados, resumen de conclusiones y establecimiento de limitaciones de la investigación) y e) Elaboración del informe (producto final entregado a la universidad y comunidad).



Magíster en Políticas Educativas
Facultad de Gobierno
Universidad del Desarrollo

FICHA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Nombre:	Cargo:
Antigüedad en el cargo:	Nombre Colegio:
Nivel de Encasillamiento Docente:	Ultimo Grado Obtenido:
Años de Experiencia Laboral:	Cantidad de Alumnos del Establecimiento:
IVE del Establecimiento:	Categoría de Desempeño del Establecimiento:

“Director como Líder en relación a la Gestión Educativa de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la Región del Bio Bio”

1. ¿Cuántas personas trabajan en su escuela?
2. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que utiliza? ¿Por qué?
3. ¿Ese liderazgo lo ejerce a través de un equipo de Gestión? ¿De qué forma?
4. ¿Cuáles son las estrategias que usted utiliza para potenciar el aprendizaje de su establecimiento?
5. ¿Cómo se comunica con su comunidad educativa, por ejemplo, cuando tiene que resolver algún conflicto?
6. ¿Considera Usted que su tipo de liderazgo ha impactado positivamente en el desempeño de su establecimiento?
7. ¿De qué forma ha impactado en el Clima Laboral?
8. ¿De qué forma ha impactado en la Comunidad Educativa (escuela – familia)?
9. ¿De qué forma ha impactado en el desempeño académico?

En primera instancia se coordinará una visita con el director de cada establecimiento, la cual se hará para formalizar el proceso de investigación. En esta misma visita se llevará a cabo una breve reunión con los profesionales que participaron en la investigación, ocasión en la cual los investigadores explicitarán en su generalidad la intencionalidad del estudio, en tal reunión se conversará con cada uno de ellos para enfatizar cuestiones particulares que pudieran inquietarles, de esta manera se acordará el modo en el cual participarían de la entrevista, se coordinarán horarios y fechas para que el investigador lleven a cabo el estudio. También se dará lugar a que los Directores manifiesten sus impresiones, dudas y disponibilidad.

En el desarrollo de las entrevistas, se aplicará un formato, siendo esta de carácter general, será de tipo cualitativo, las que según Hernández et al. Se caracteriza por entregar información sobre “experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” (Hernández et al., 2010, P. 424).

Posteriormente, dicho instrumentos se llevarán a una comisión de expertos para así ser validados (docente tutora), con la finalidad de analizar y señalar recomendaciones que fuesen pertinentes. Esto permitirá que la entrevista, sea validada para poder hacer uso de ellas a lo largo de la investigación.

Finalmente, los registros de la información obtenida a través de las entrevistas, se efectuarán transcribiendo por completo todo lo expresado por cada participante, sin hacer interpretaciones respecto de sus respuestas.

8.1 Descripción de las técnicas de análisis de datos

8.2.1.- Codificación Abierta

Para realizar el análisis de datos se utilizará la codificación abierta (Straus y Corbin, 2002) durante este proceso, los datos se descomponen en partes discretas, se examinan minuciosamente y se comparan en busca de similitudes y diferencias. Los acontecimientos, sucesos, objetos y acciones o interacciones que se consideran conceptualmente similares en su naturaleza o relacionados en el significado se agrupan bajo conceptos más abstractos, denominados "categorías". El examen minucioso de los datos para encontrar diferencias y similitudes permite una sutil discriminación y una diferenciación entre categorías.

De la codificación abierta, y en respuesta a los objetivos de investigación emergieron tres categorías descritas a continuación. Para favorecer la comprensión y contextualización de las mismas, se acompañan citas textuales extraídas de las entrevistas, en las que se identifica al informante (número del Director).

La primera categoría que emerge se denomina **Política Pública Educativa**, con **tres subcategorías**, en la cual las entrevistadas buscan describir como integran las políticas públicas a su estilo de liderazgo, destacan que tanto el PEI y Reglamento de convivencia permiten desarrollar una buena gestión educativa que impacta a los profesores, estudiantes y familias. De hecho los factores de efectividad tales como lo antes mencionados, en la Escuela y en el Aula, contribuyen definitivamente a una Escuela de Alto Desempeño, ya que tal como plantea la Reforma Educacional de Chile y como se manifestó en nuestras entrevistas, el Director gestionó un establecimiento educativo, contribuyó al fortalecimiento de competencias que le permitieron asumir con mayor autonomía los desafíos planteados y dar respuesta a la necesidad de potenciar aprendizaje más significativos en los alumnos generando un clima organizacional que facilitó la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa . Por eso, el propósito de una escuela de alto rendimiento es formar personas capaces de lograr su propia realización sobre principios claves como equidad, inclusión, interculturalidad y calidad educativa. (Carrasco, p.6, 2013).

A.-CATEGORÍA 1: Política Pública Educativa		
Nombre Sub categoría	Descripción	Reseña Textual
PEI	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la "Visión" de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte.	<p>Director 2. el PEI cuando todavía no era obligación que se hiciera con toda la comunidad educativa, nosotros hicimos un PEI en ese entonces, con un diagnostico donde toda la comunidad educativa, había sido parte de él, pero el Ministerio lo hace así, ya después, el 2012 empieza con eso, nosotros habíamos empezado, nos habíamos anticipado, ahora el por qué utilizo ese estilo.</p> <p>Director 3.Construimos en conjunto con el equipo de gestión el PEI donde dimos énfasis a los sellos de nuestro escuela, adonde queríamos llegar</p>
Reglamento de Convivencia Escolar	El Reglamento de Convivencia contiene los derechos y deberes de los diferentes miembros de la comunidad educativa, fija las normas mínimas para una sana convivencia y establece procedimientos pedagógicos para el manejo de las situaciones y sus respectivas	Director 2. entonces en la escuela, hace años que se vienen de alguna manera los Consejos de Profesores siendo consultivos, o sea yo entro al aula pero cuando todavía no había que entrar a aula, por ejemplo la pauta fue creada por todos, el 2012 el Reglamento de convivencia escolar, cuando

	<p>consecuencias, en consonancia con el Proyecto Educativo. Ley N° 20.832.</p>	<p>tampoco todavía, nosotros lo hicimos en positivo, lo transformamos, el 2011 teníamos un reglamento de convivencia escolar no con las leyes de ahora, pero que nosotros habíamos intentado hacerlo con todos.</p> <p>Director 3. y esto en conjunto con construir un manual o reglamento de convivencia que no fuera punitivo sino formativo.</p>
--	--	--

Segunda categoría corresponde al tipo de **Liderazgo que utiliza el Director**, con 3 subcategorías, dentro de las entrevistas los Directores reconocen su tipo de liderazgo como Distributivo, tal como dice Murillo en el 2006, este líder hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar, dependiendo de la persona y no del centro o institución. Un “buen” directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones. Además, dos de ellos utilizan un Liderazgo Combinado (Transformacional – Transaccional) una concepción originada en el campo empresarial y que se trasladó pronto al ámbito educativo. Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional- transaccional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas (Shaw, 1994), estos 3 directores según los resultados de

desempeño propuestos por la Agencia de calidad 2018 han llevado a sus establecimientos ha categorizaciones altas debido a la buena influencia que ha tenido su tipo de liderazgo.

B.-CATEGORÍA 2: Tipo de Liderazgo del Director		
Nombre Sub categoría	Descripción	Reseña Textual
Liderazgo Distributivo	Es una práctica más que un rol o responsabilidad; este líder pone énfasis en las interacciones más que en las acciones; finalmente, el liderazgo distribuido no está restringido a aquellos con roles formales, sino a una influencia positiva y gestión compartida que son ampliamente beneficiosos dentro de las escuelas.	<p>Director 1. Bueno yo, utilizo un liderazgo netamente distributivo, porque creo que por ahí va el éxito en las escuelas, en las mejoras, en mejorar los aprendizajes de los alumnos, creo que ya, el liderazgo antiguo que era netamente administrativo, creo que ya, quedó obsoleto y vamos buscando calidad en los aprendizajes.</p> <p>Director 2. : Democrático cien por ciento, trabajo en equipo, consulta a todo al profesorado, a todo el equipo, en este caso del equipo de gestión, que se conforma en este caso por los mismos profesores, cien por ciento un tema de trabajo en equipo, y lo utilizo porque yo soy de la convicción de que los resultados van de la mano con un trabajo que se haga, con el agrado de todas las personas, si todas las personas trabajan con agrado, la escuela se va para arriba.</p>

		<p>Director 3. Si, yo creo que hay que apoyarse uno no puede quedar sola, y hay que apoyarse de las personas y darle a cada uno su función, creo que tenemos que funcionar unidos, pero tampoco uno desde liderazgo puede hacer todo tiene que delegar y cada uno hacer sus funciones la Jefe técnico, Inspectoría General, el Encargado de Convivencia, creo que cada uno tiene, una misión que cumplir dentro de la escuela y por ahí está la clave en que todo trabajan bien y comprometidos con la escuela.</p>
<p>Liderazgo Transformacional</p>	<p>El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.</p>	<p>Director 1. el liderazgo que llegó aquí, nuevo Jefe Técnico, mucha gente nueva, le trajo nuevos aires, la gente está entusiasmada, comprometida, es que hacía falta un cambio radical, te digo salir del estado en que estábamos, subir, ya fue una inyección de ánimo, los buenos resultados en el Simce, ¡mejor todavía!, entonces he estado constantemente motivando a la gente, de que ellos pueden, que podemos sacar a la escuela adelante, y la gente está entusiasmada, eso es lo que yo he tratado de dar a entender a los colegas.</p> <p>Director 3. Yo creo ha impactado como te dije antes, en forma positiva, porque el hecho de que el colega trabaje motivado y entusiasmado, ya</p>

		<p>cambia la cosa, ya tengo un colega más comprometido, aunque igual suceden cosas, igual, ¡no se pu..! hay quienes se demoran en tomar la clase, por decirte, pero eso, son como pequeños vicios, pero son detalles, cuando yo te digo que la gente está comprometida que las evaluaciones van al día, que la gente entrega su planificación, porque que se me quede atrasado uno, no es nada o dos a lo mucho, dos no es nada, entonces cuando yo veo a la gente contenta, no sé, en que lo veo yo, por ejemplo en un mismo acto, hay una celebración, yo digo no hagamos un inicio de clase nomás, y salen los mismos colegas no, pero hagamos un acto más grande, invitamos a los marinos, invitamos a los carabineros, ya, ellos quieren hacer cosas.</p>
<p>Liderazgo Transaccional</p>	<p>Fundamenta su influencia en la construcción de un acuerdo con sus seguidores respecto de los objetivos o metas, y a las expectativas de recompensa. Su foco está en el diseño del marco transaccional, y en la medición y control de lo logrado.</p>	<p>Director 2. La forma en que funciona, bueno, primero las reuniones las dirijo yo y las coordino yo, y dentro de esas decisiones, nosotros tenemos una reunión semanal, donde analizamos y evaluamos las actividades que podían haber pasado en la semana, bien crítico sí, y planificamos la semana, nace todo de ahí, después que nosotros visualizamos algo lo llevamos al consejo y en el consejo, es donde finalizamos, o sea</p>

		<p>nosotros pensamos esto, qué piensan ustedes y de ahí a veces, surgen modificaciones y surgen buenas ideas.</p> <p>Director 3. Es que se organiza, nosotros empezamos a trabajar donde hay tablas de reuniones de apoderados, donde está todo organizado desde comienzo de año, o sea las reuniones van a ser en tal fecha, y todos los apoderados saben que está calendarizado pero desde hace muchos años, la primera semana, la segunda semana, independiente de cada año.</p>
--	--	--

La tercera categoría corresponde a **Gestión Educativa** con cuatro subcategorías. Buenas Prácticas Pedagógicas, Buen Clima Organizacional, Buenas Relaciones Escuela – Familia y Equipos de Gestión Educativa. Según la respuesta de nuestros entrevistados una buena Gestión Educativa liderada por el Director mejora el desempeño académico ya que la Gestión Educativa que se identificó en nuestra investigación, se puede concebir como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión (Ruiz, 1999).

Desde este punto de vista se puede considerar a la gestión educativa como una herramienta verdaderamente útil para los líderes educativos, ya que tiene relación directa en la formación del recurso humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones. En tal sentido, el líder educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos de efectividad y eficiencia. De esta forma, liderar las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y para que pueda enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente

C.-CATEGORÍA 3: Gestión Educativa		
Nombre Sub categoría	Descripción	Reseña Textual
Buenas Prácticas Pedagógicas	Las buenas prácticas pedagógicas son todas aquellas intervenciones que realiza el director para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje para maximizar sus resultados positivos, privilegiando la formación de un educando integral; minimizando el fracaso y la deserción escolar.	<p>Director 1. Ya, yo tengo que decirte, yo ahora sé lo que dio resultado, fue después de un buen diagnóstico, trabajar con los niños, de acuerdo al nivel que tenían, potenciaron, subieron a los del nivel, se preocuparon de los que estaban en nivel bajo, inicial justamente, subieron a los medios y también potenciaron, entonces yo sé que se hizo un trabajo aquí, lo que trajo excelentes resultado en el Simce, se hizo un trabajo adaptado, para cada grupo de alumnos, yo creo que esa fue, no sé si eso solo, fue la clave del éxito. Hay otra cosa sí, que se rescata de ese, de lo que sucedió el año pasado, que la colega logro incentivar a sus alumnos, hacerlos creer mejorar la autoestima hacerles creer que ellos son capaces, y empezando con eso y la segunda estrategia, bueno y el trabajo constante.</p> <p>Director 2. trabajar en forma colaborativa, nosotros trabajamos desde hace años, por ejemplo, ahora no, porque están las horas lineales, pero antes que salieran las horas lineales, nosotros teníamos un consejo al mes donde se trabajaba por ciclo, nosotros le llamábamos consejo de articulación, en esos consejos de articulación trabajaban todo el primer ciclo, segundo ciclo, y exponía todo lo que estaba viviendo con su curso, para</p>

		<p>recibir la retroalimentación de los otros docentes, en forma paralela en la hora de consejo estaban los dos ciclos, pero trabajando más aterrizados con su realidad, en uno estaba el Jefe Técnico y en el otro estaba el Director, involucrados en esos consejos, entonces para hacer un trabajo colaborativo.</p> <p>Director 3. eso les digo, que hagan una evaluación y queremos saber si esos chicos son auditivos, si esos chicos son kinestésico o visual, después que tenemos ese panorama nosotros vemos a qué tenemos que enfocar esas actividades, por ejemplo a ese grupo que es más visual, a ese grupo que es más...entonces nosotros generamos las actividades y los profesores planifican sus actividades de acuerdo a ese diagnóstico de ese tipo de niños de ese grupo que tipo de aprendizaje tiene y desde ahí se van haciendo todas las actividades a la medida de como esos chiquititos aprenden.</p>
<p>Buena Clima Organizacional</p>	<p>conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan al establecimiento educacional, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los docentes, alumnos y familia.</p>	<p>Director 1 Mira, primero, un clima acogedor y de respeto, que por algún motivo, era lo que aquí se había perdido, entonces ese clima de respeto, la gente lo vio la primera vez que yo me presente aquí, por decirte, porque después me lo dijeron, entonces yo no toque temas técnicos ponte tú un ejemplo, yo no toque temas técnicos la primera vez que vine, porque mi Jefe técnico no había entrado trabajar, entraba al otro día, entonces, yo les dije ese primer día, no vamos a tratar temas técnicos por respeto a la jefe técnico que no la conozco y que no ha</p>

		<p>llegado todavía, como me voy yo a poner yo a dar que destrezas tengo, entonces eso les pareció estupendo, porque antes eso no pasaba, era un liderazgo más vertical, totalmente, entonces creo que por ahí va la cosa, el de respetar a la colega, porque claro ella traía, no lo habíamos conversado primero, entonces en esas pequeñas cosas, el dialogo abierto, la oficina de puertas abiertas, todos vienen a pedir permiso, a pedir permiso a hablar conmigo, una situación, aclarar un problema, no sé, cualquier cosa.</p> <p>Director 2. además nosotros todos somos iguales, solamente nos respetamos en el momento de la función, o sea en algunos momentos yo personalmente, tengo mucho humor, pero todos reconocen cuando yo estoy en una función, en la que debo estar, entonces se dan cuenta, porque igual uno marca las diferencias, y después no hay sentimientos, nosotros somos hace tiempo, en general casi cien por ciento de la escuela, abiertos también a la crítica, parece que aquí nos anduvimos equivocando, y después seguimos, hay una buena convivencia en general en la escuela, yo creo que ahí hay otra cosa, se desarrolló mucho la convivencia, y no lo digo yo, sino que lo dicen personas, que van al colegio, que es muy grato llegar a la escuela Buena Vista, en la escuela Buena Vista, llega un docente a reemplazar y es uno más de acá, entonces eso también potencia, que hayan deseos de trabajar, que a veces hayan horas extras, que todos las hacen.</p> <p>Director 3. la comunicación de nosotros, como somos pocas personas, hemos elaborado como un sistema de que todo el mundo esté informado,</p>
--	--	---

		<p>desde el director hasta el auxiliar, nosotros tenemos un sistema de correo interno, entonces tenemos un informático y ese informático le entrega a todos los profesores mediante correo, toda la información, lo que se va a hacer en la semana, la hora, todo, para que todo el mundo esté comunicado de todo lo que esté pasando aquí en el establecimiento. Ahora a través de la resolución de un problema siempre lo trabajamos dentro del Consejo de Profesores o una reunión extraordinaria, cualquier tipo por ejemplo cuando hay un problema puntual, de convivencia con un alumno o un problema x externo con algún apoderado que se sienta acá, y ya cuando ya es un tema que ya va más allá, con el encargado de convivencia escolar, una profesora que ocupa de sus horas, me da para convivencia escolar.</p>
<p>Buenas Relaciones Familia - Escuela</p>	<p>Mantener una buena relación las familias centrada en los objetivos de aprendizaje, en la integración de todas y todos los estudiantes.</p>	<p>Director 1. Mira, estoy contento por eso también, volvieron los apoderados a entrar al colegio, porque hacía mucho tiempo que estaban afuera, volvieron a entrar, hubo elecciones, ya imagínate la reunión de este mes, ya hubo elecciones del Centro de Padres, pero antes que hubieran elecciones, ya había un grupo de apoderados comprometidos para trabajar, contentos por el cambio, porque muchos habían tenido malas experiencias, entonces, no se a raíz de que habían tenido malas experiencias, pero malas experiencias, los habían correteado mucho, y están contentos ahora, volvieron, mira si el jardín, está lindo porque los apoderados lo limpiaron, si había afuera un pastizal de este porte, por ponerte un ejemplo, los hemos hechos participes de los</p>

		<p>actos, de los eventos, de cuando vino el alcalde, de cuando vino el Ministro, de cuando vino el Jefe de Daem, entonces les mandamos invitación y han llegado.</p> <p>Director 3. hay una flexibilidad todos a veces hay gente que es mamá o papá, de repente tiene una dificultad, y yo no tengo problemas por eso, y no hay que hacer un tremendo petitorio, para que vaya a ver a su hijo porque está enfermo, sabes que, nadie se aprovecha.</p>
<p>Equipo de Gestión Educativa</p>	<p>El equipo de gestión es el que se encarga de la gestión y el buen desenvolvimiento de las labores educativas. Es un equipo que coordina y organiza los procesos de acompañamiento y seguimiento del centro en las áreas pedagógicas y administrativas.</p>	<p>Director 1. soy Jefe Técnico en este momento y encargada de la dirección, y empezamos a visualizar la escuela desde otra perspectiva, donde formamos equipo de gestión con los seminales esos equipos de gestión eran representativos, elegidos democráticamente con profesor que iba a los consejos escolares.</p> <p>Director 2. Si, sí, sí, a través de un Equipo de Gestión, el Consejo Escolar funciona también en la escuela, cuando el Consejo Escolar, es súper importante, pero lo hacemos a través un Equipo de Gestión, donde está la educadora de párvulo, el profesor, el coordinador Pie, el encargado de convivencia escolar, el Jefe técnico y yo, estamos todos ahí, entonces, todos tienen algo que decir.</p> <p>Director 3. Aunque usted no lo crea, el equipo de gestión soy yo con 44 horas y una Jefa de UTP, con 30 horas, no hay más equipo directivo, lo que si yo, tengo muy buenos profesores que me apoyan en esto, no tengo curricularista no tengo evaluador, no tengo tampoco encargados con horas, o sea es mi grupo de profesores que ahora este 65, 35 de sus horas me aportan y me ayudan a formar un equipo de gestión voluntario.</p>

9. CONCLUSIONES FINALES

A partir del análisis y procesamiento de la información llegamos a la conclusión de que existe relación entre el Director como líder y la Gestión Educativa de las escuelas de alto desempeño.

Objetivo II: Distinguir el tipo de liderazgo del Director, de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la región del Bio Bio.

Sin duda, el liderazgo del Director influye en los resultados de las escuelas de altos desempeño, ¿Cómo podemos llegar a esa conclusión? dentro de las entrevistas los Directores reconocen su tipo de liderazgo como Distributivo, tal como dice Murillo en el 2006, este líder hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar, dependiendo de la persona y no del centro o institución. Un “buen” directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones. Además, dos de ellos utilizan un Liderazgo Combinado (Transformacional – Transaccional) una concepción originada en el campo empresarial y que se trasladó pronto al ámbito educativo. Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional- transaccional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas (Shaw, 1994), estos 3 directores según los resultados de desempeño propuestos por la Agencia de calidad 2018 han llevado a sus establecimientos ha categorizaciones altas debido a la buena influencia que ha tenido su tipo de liderazgo.

Por otro lado, Los factores de efectividad en la Escuela y en el Aula, contribuyen definitivamente a una Escuela de Alto Desempeño, ya que tal como plantea la Reforma Educacional de Chile y como se manifestó en nuestras entrevistas, el Director gestionó un

establecimiento educativo, contribuyo al fortalecimiento de competencias que le permitieron asumir con mayor autonomía los desafíos planteados y dar respuesta a la necesidad de potenciar aprendizaje más significativos en los alumnos generando un clima organizacional que facilitó la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa . Por eso, el propósito de una escuela de alto rendimiento es formar personas capaces de lograr su propia realización sobre principios claves como equidad, inclusión, interculturalidad y calidad educativa. (Carrasco, p.6, 2013). Esta Gestión contemplo altas expectativas sobre sus alumnos, produciendo un mejoramiento en los resultados de aprendizaje; un Director que cree en sus alumnos cambia absolutamente la disposición de ellos a aprender. Y lo mismo pasa en los otros niveles: un Director como Líder que cree en sus profesores produce un impacto efectivo en el trabajo dentro y fuera del aula. (Casares Arrangoiz, David en 1996). Características que se identificaron sin duda en los resultados de nuestras entrevistas.

Objetivo I: Especificar el tipo de Gestión educativa del Director como líder que permite el fortalecimiento de una Escuela de alto desempeño perteneciente a la región del Bio Bio.

Finalmente podemos concluir que una buena Gestión Educativa liderada por el Director mejora el desempeño académico ya que la Gestión Educativa que se identificó en nuestra investigación, se puede concebir como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión (Ruiz, 1999). Desde este punto de vista se puede considerar a la gestión educativa como una herramienta verdaderamente útil para los líderes educativos, ya que tiene relación directa en la formación del recurso humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones. En tal sentido, el líder educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos en efectividad y eficiencia. De esta forma, liderar las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y para que pueda enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente

10. BIBLIOGRAFIA

- Ahmad, , Schaubroeck, Hu y Zhang, 2014. Investigación Liderazgo, Pág. 116 - 118
- Antonakis y House (2014). Liderazgo instrumental: medición y extensión de la teoría del liderazgo transformacional-transaccional. *The Leadership Quarterly*, 25 (4), 746-771.
- Agencia de Calidad de la Educación. s. d. Buenas prácticas que estimulan el mejoramiento institucional: Visitas de Aprendizaje de la Agencia de Calidad de la Educación, pág. 25- 27, 2016.
- Agencia de Calidad de la Educación, 2018 “Informe Escuelas Efectivas”.
- Bass, (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press. USA. Pag. 12 -15.
- BELLEÍ, C. et al. ¿Quién dijo que no se puede?: Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago de Chile: UNICEF, 2004.
- Burns, (1978). *Leadership*. Harper & Row. USA.
- Carrasco (2013) “La Incidencia de la Gestión del Líder Participativo en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa”
- Casares Arrangoiz, David “Liderazgo: capacidad para Dirigir” 1996, P. 45
- Caseres Arrangoiz, David 1996:23. La Transformación de los educadores del nivel superior.
- Chaudhry, Abdul y H. Hussain Javed (2012). Impacto del estilo de liderazgo transaccional y de laissez faire en la motivación. *Revista Internacional de Negocios y Ciencias Sociales*, 3 (7), 258-264.
- Clarke, Sharon (2013). Liderazgo de seguridad: una revisión meta-analítica de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional como antecedentes de las conductas de seguridad. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 86 (1), 22-49.
- Cohen, 1983; Mortimore *et al.* 1988a
- CREEMERS, B.P.M. (1994). *The Effective Classroom*, Cassell, London.

- Espínola y Claro (2010). “Manual para una escuela eficaz. Guía de perfeccionamiento para directores y profesores”, Editorial Zig Zag, Santiago.
- Epitropaki, Olga y Robin Martin (2013). “Liderazgo transaccional transformacional e influencia ascendente: el papel de los intercambios de miembros líderes y líderes (RLMX) y el soporte organizacional percibido (POS)”. *The Leadership Quarterly*, 24 (2), 299-315.
- Furtner, Marco, Urs Baldegger y John Rauthmann (2013). Liderándose y liderando a otros: Vinculación de SelfLeadership a Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (4), 436-449.
- Ganga, Francisco, Francisco Villegas, Liliana Pedraja Rejas y Emilio Rodríguez Ponce (2016a). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio ubicado en el norte de Chile. *Revista Interciencia*, 41(9), 546-604.
- Gilbert, Stephanie, Patrick Horsman y E. Kevin Kelloway (2016). La escala de Motivación para el Liderazgo Transformacional: un examen de la estructura del factor y las pruebas iniciales. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (2), 158-180.
- Ginebra J. (1994) El liderazgo y la acción. México: McGraw-Hill. P. 7 – 10.
- [http:// Gilbert, Horsman y Kelloway, 2016; Ganga y otros, 2016. Investigación Sobre los tipos de Liderazgo.](#)
- Humberto Maturana ,1992. El sentido de lo humano, Editorial Universitaria Chile.
- Informe Coleman, “Las Escuelas Eficaces”: un estudio multinivel de factores explicativos del rendimiento escolar, 1966.
- Jackson D. y Nursing Inquiri 2013: Liderazgo transformacional: hacia una interpretación más crítica, p. 11-22.
- Leithwood. Kenneth (1999). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership. Bulletin N° 18*. New York University. USA.

- Mariana Aylwin (2005). Ideas para una educación de Calidad, Libertad y desarrollo, capitulo n°9, (pp105).
- MORTIMORE, P. (1993). “Can effective schools compensate for society?”, en Halsey y otros , eds. Education: Culture, Economy and Society, pp. 477–487, Oxford University Press
- Murillo, F Javier; Murillo, Orlando; Castañeda, Elsa; Cueto, Santiago; Donoso, José M; Fabara, Eduardo; Hernández, Maria Lourdes; Herrera, Mariano; Román, Marcela; Torres, Paul 2007. Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar F. Murillo, ed., Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Martinic, S. y Pardo, M. (2003), “La investigación sobre eficacia escolar en Chile.
- Ministerio de Educación de Chile (Mineduc), “Informe Escuelas Efectivas” 1994.
- Murphy, J. (1989). Building effective school cultures through personnel functions: Staff acquisition processes. Journal of Personnel Evaluation in Education, 2(3), 271-287.
- Ortega y Gasset, Historia de la Educación Española, Fines de la educación, Pensamiento crítico, 2007.
- Peng, Ann, Hsin Er Lin, John Schaubroeck, Edward F. McDonough, Baomin Hu y Aiguo Zhang “ Líderes Transformacionales”, 2016 p. 87.
- Pizarro, 1985 p21. Rasgos y Actitudes del Profesor Efectivo. www.redcientifica.c.
- Robbins (1999), Estrategias para mejorar el clima Organizacional (pp.347)
- SCHEERENS , J. (1992). The Foundations of Educational Effectiveness”, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Shaw, 1994. P 277 Dinámica de grupo, psicología de la conducta de los pequeños grupos.
- Skogstad, Anders, Jorn Hetland, Lars Glasø y Stale Einarsen (2014). ¿El liderazgo evitativo es la causa principal del estrés subordinado? Relaciones longitudinales entre el liderazgo del Laissez-Faire y la ambigüedad de roles. Work & Stress, 28 (4), 323-341.
- UNICEF, Educación de Calidad,” Escuelas Efectivas” 2014 p. 22- 27.

- Zdaniuk, Anges y Ramona Bobocel (2015). El Papel del Liderazgo de Influencia Idealizada en la Promoción del Perdón en el Lugar de Trabajo. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 863-877.
- Zhu, Weinchun, John Sosik, Ronald Riggio y Baiyin Yang (2012). Relaciones entre el liderazgo transaccional transformacional y la identificación organizacional de los seguidores: el papel del empoderamiento psicológico. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13 (3), 186-212.

11.ANEXOS

CORPUS

Notas de campo	TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTADO 1 LORENA OSBEN, ESCUELA HUACIPATO	Codificación
<p>Sonríe</p> <p>dubitativo</p> <p>Piensa unos segundos</p>	<p>1. Hola buenas días ¿Cuántas personas trabajan en su escuela?</p> <p><u>Respuesta:</u> ¿En total? 42 personas, ¡en total!, incluyendo paradocentes y profesores... como 28.</p> <p>2. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que utiliza y por qué?</p> <p><u>Respuesta:</u> Bueno yo, utilizo un liderazgo netamente distributivo, porque creo que por ahí va el éxito en las escuelas, en las mejoras, en mejorar los aprendizajes de los alumnos, creo que ya, el liderazgo antiguo que era netamente administrativo, creo que ya, quedó obsoleto y vamos buscando calidad en los aprendizajes.</p> <p>3. ¿Ese liderazgo lo ejerce a través de un equipo de gestión? ¿de qué forma?</p> <p><u>Respuesta:</u> Si, yo creo que hay que apoyarse uno no puede quedar sola, y hay que apoyarse de las personas y darle a cada uno su función, creo que tenemos que funcionar unidos, pero tampoco uno desde liderazgo puede hacer todo tiene que delegar y cada uno hacer sus funciones la Jefe técnico, Inspectoría General, el Encargado de Convivencia, creo que cada uno tiene, una misión que cumplir dentro de la escuela y por ahí está la clave en que todo trabajan bien y comprometidos con la escuela.</p> <p>4. ¿Cuáles son las estrategias que usted utiliza para potenciar el aprendizaje en su establecimiento?</p> <p><u>Respuesta:</u> Ya, yo tengo que decirte, yo ahora sé lo que dio resultado, fue después de un buen diagnóstico, trabajar con los niños, de acuerdo al nivel que tenían, potenciaron, subieron a los del nivel, se preocuparon de los que estaban en nivel</p>	<p>Liderazgo distributivo</p> <p>Liderazgo distributivo</p>

Duditativo	bajo, inicial justamente, subieron a los medios y también potenciaron, entonces yo sé que se hizo un trabajo aquí, lo que trajo excelentes resultado en el Simce, se hizo un trabajo adaptado, para cada grupo de alumnos, yo creo que esa fue, no sé si eso solo, fue la clave del éxito. Hay otra cosa sí, que se rescata de ese, de lo que sucedió el año pasado, que la colega logro incentivar a sus alumnos , hacerlos creer mejorar la autoestima hacerles creer que ellos son capaces , y empezando con eso y la segunda estrategia, bueno y el trabajo constante , si no hay ninguna estrategia que resulte si el trabajo no es metódico y constante, ¿sí?, pero por ahí fue, los buenos resultados en un buen diagnóstico primero y después potenciar los niños y sacarlos del nivel en que estaban. Tres años estuvo este colegio en nivel insuficiente, y subió a nivel medio, se pegó el salto, y ahora el Simce subió 48 puntos en matemáticas, no es menor y 32 en lenguaje, pero yo sé, que por ahí va la estrategia.	Prácticas pedagógicas
Duditativo	ninguna estrategia que resulte si el trabajo no es metódico y constante, ¿sí?, pero por ahí fue, los buenos resultados en un buen diagnóstico primero y después potenciar los niños y sacarlos del nivel en que estaban. Tres años estuvo este colegio en nivel insuficiente, y subió a nivel medio, se pegó el salto, y ahora el Simce subió 48 puntos en matemáticas, no es menor y 32 en lenguaje, pero yo sé, que por ahí va la estrategia.	Prácticas pedagógicas
Duditativo	<p>5. ¿Cómo se comunica con su comunidad educativa, por ejemplo cuando tiene que resolver algún conflicto?</p> <p><u>Respuesta:</u> Depende del tipo de conflicto, porque los conflictos, muchas veces son personales, hablo con las partes involucradas, no enfrentándolos, hablo con uno, cierto, hablo con uno, hablo con otro, no no, llego a ese enfrentamiento, que no conduce a nada, porque a veces una persona me dice ¡pero traiga a la otra persona para acá! yo digo, pero, pero no tiene sentido, van a ponerse a pelear aquí, entonces trato de solucionarlo así, ahora cuando son cosas que involucran a mucha gente o por ejemplo a los profesores, también va la entrevista particular, pero también se tocan los temas de profesores en el Consejo de Profesores, y tratamos de solucionar el conflicto de esa manera, siempre con altura de miras y haciendo saber, que uno toca el tema, con eso, con altura de miras para mejorar, no para hacer la crítica de lo que paso sino para mejorar.</p> <p>6. ¿Considera usted que su tipo de liderazgo ha impactado positivamente en el desempeño de su establecimiento?</p>	<p>Resolución de problemas</p> <p>Acción</p>

<p>Duditativo</p>	<p><u>Respuesta:</u> Yo creo que sí, definitivamente como lo conversamos recién, después que la escuela venia de estar tan abajo, tan mal evaluada, creo que el liderazgo que llegó aquí, nuevo Jefe Técnico, mucha gente nueva, le trajo nuevos aires, la gente está entusiasmada, comprometida, es que hacía falta un cambio radical, te digo salir del estado en que estábamos, subir, ya fue una inyección de ánimo, los buenos resultados en el Simce, ¡mejor todavía!, entonces he estado constantemente motivando a la gente, de que ellos pueden, que podemos sacar a la escuela adelante, y la gente está entusiasmada, eso es lo que yo he tratado de dar a entender a los colegas, de que ellos primero tienen que tener altas expectativas de sus alumnos, porque sabes lo que pasa en el sistema público, y de ellos como profesores, eso es lo que yo les decía cuando supimos de los resultados, hacerlos creer que se puede.</p> <p>7. ¿De qué forma ha impactado en el clima laboral el tipo de liderazgo que usted le ha impuesto al colegio?</p> <p><u>Respuesta:</u> Mira, primero, un clima acogedor y de respeto, que por algún motivo, era lo que aquí se había perdido, entonces ese clima de respeto, la gente lo vio la primera vez que yo me presente aquí, por decirte, porque después me lo dijeron, entonces yo no toque temas técnicos ponte tú un ejemplo, yo no toque temas técnicos la primera vez que vine, porque mi Jefe técnico no había entrado trabajar, entraba al otro día, entonces, yo les dije ese primer día, no vamos a tratar temas técnicos por respeto a la jefe técnico que no la conozco y que no ha llegado todavía, como me voy yo a poner yo a dar que destrezas tengo, entonces eso les pareció estupendo, porque antes eso no pasaba, era un liderazgo más vertical, totalmente, entonces creo que por ahí va la cosa, el de respetar a la colega, porque claro ella traía, no lo habíamos conversado primero, entonces en esas pequeñas cosas, el dialogo abierto, la oficina de puertas abiertas, todos vienen a pedir permiso, a pedir permiso a hablar conmigo, una situación, aclarar un problema, no sé, cualquier cosa..</p>	<p>Acción</p> <p>Liderazgo positivo</p> <p>Buen clima organizacional</p>
-------------------	--	--

<p>Sonrie</p>	<p>8. ¿De qué forma ha impactado en la comunidad educativa (escuela-familia) el liderazgo que usted le da al colegio?</p> <p><u>Respuesta:</u> Mira, estoy contento por eso también, volvieron los apoderados a entrar al colegio, porque hacía mucho tiempo que estaban afuera, volvieron a entrar, hubo elecciones, ya imagínate la reunión de este mes, ya hubo elecciones del Centro de Padres, pero antes que hubieran elecciones, ya había un grupo de apoderados comprometidos para trabajar, contentos por el cambio, porque muchos habían tenido malas experiencias, entonces, no se a raíz de que habían tenido malas experiencias, pero malas experiencias, los habían correteado mucho, y están contentos ahora, volvieron, mira si el jardín, está lindo porque los apoderados lo limpiaron, si había afuera un pastizal de este porte, por ponerte un ejemplo, los hemos hechos participes de los actos, de los eventos, de cuando vino el alcalde, de cuando vino el Ministro, de cuando vino el Jefe de Daem, entonces les mandamos invitación y han llegado, cosa que primero me decían, ¡no!, ¡si no viene nadie!, aunque los invite no van a venir y ¡y no pu!, vinieron, al otro día del Simce, ¡altiro!, el alcalde no vino, porque estaba enfermo, llamo y estaba con licencia médica, a eso voy, lo primero que hice me acuerdo, fue la cuenta pública y me dijeron, no, si no viene ningún apoderado, e igual invitamos y llegaron como diez personas, cosa que ya era harto, entonces yo creo que a los apoderados hay que integrarlos a las actividades, no corretearlos del colegio sino que integrarlos, ¡si son parte de este triángulo pues!, en la educación para que resulte, son parte.</p> <p>9. ¿De qué forma ha impactado su liderazgo en el desempeño académico en general?</p> <p><u>Respuesta:</u> En general, yo creo ha impactado como te dije antes, en forma positiva, porque el hecho de que el colega trabaje motivado y entusiasmado, ya cambia la cosa, ya tengo un colega más comprometido, aunque igual suceden cosas, igual, ¡no se pu..! hay quienes se demoran en tomar la clase, por decirte, pero eso, son como pequeños</p>	<p>Buenas relaciones escuela familia</p>
---------------	--	--

<p>Dubitativo</p>	<p>vicios, pero son detalles, cuando yo te digo que la gente está comprometida que las evaluaciones van al día, que la gente entrega su planificación, porque que se me quede atrasado uno, no es nada o dos a lo mucho, dos no es nada, entonces cuando yo veo a la gente contenta, no sé, en que lo veo yo, por ejemplo en un mismo acto, hay una celebración, yo digo no hagamos un inicio de clase nomás, y salen los mismos colegas no, pero hagamos un acto más grande, invitamos a los marinos, invitamos a los carabineros, ya, ellos quieren hacer cosas, y ese trabajo al final ese más trabajo se lo dan ellos, porque hay que preparar números arreglar el escenario me entiendes, entonces tú te das cuenta, que los colegas están entusiasmados pu... súper positivo mira entre hemos hecho cosas como por ejemplo, se fue una colega y un asistente embarazadas, con su prenatal, aquí nunca habían hecho un baby shower, y se hizo, nunca, y yo con tanta pena, el año pasado, una colega cumplió 30 años de servicio, no se le hizo nada, aquí, nadie, yo no sé, si este año, cuando haya otra persona aquí que cumpla 30 años, la podamos incluir, porque yo casi me morí de pena de saber que una persona que había cumplido treinta años no había ni una flor, nada, nada para ella.</p>	<p>Liderazgo positivo</p>
<p>Duditativo</p>	<p>TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTADO 2 CECILIA ULLOA SEPÚLVEDA, ESCUELA BUENA VISTA.</p> <p>1. Hola buenas días ¿Cuántas personas trabajan en su escuela?</p> <p><u>Respuesta:</u> 17 docentes y trabajan una trabajadora social, una asistente, son 27 en total, con los asistentes de la educación, profesionales y no profesional.</p> <p>2. ¿Qué tipo de liderazgo, cree usted que utiliza y por qué?</p> <p><u>Respuesta:</u> Yo creo que el liderazgo, que se ha</p>	<p>Práctica Pedagógica</p> <p>Práctica Pedagógica</p>

<p>Duditativo</p> <p>Suena un celular</p>	<p>utilizado estos últimos años en la escuela, ha sido un liderazgo en donde todos... como no vertical, sino horizontal, donde, pero nosotros lo venimos utilizando desde cuando se produjo un cambio en la escuela, cuando un director más o menos, con licencia como el 2010 que era una directora encargada y se fue con un equipo de trabajo de los cuales yo fui parte, soy Jefe Técnico en este momento y encargada de la dirección, y empezamos a visualizar la escuela desde otra perspectiva, donde formamos equipo de gestión con los seminales esos equipos de gestión eran representativos, elegidos democráticamente con profesor que iba a los consejos escolares, y empezamos a darle vuelta a como venía trabajando la escuela, sin querer a través de investigaciones, que nos ayudó mucho en ese tiempo un psicólogo, el modelo que empezó a instalarse después en las escuelas, nosotros empezamos a hacer un diagnóstico, lo primero que hicimos fue un diagnóstico, toda la comunidad educativa, y lo que la comunidad educativa quería, el PEI cuando todavía no era obligación que se hiciera con toda la comunidad educativa, nosotros hicimos un PEI en ese entonces, con un diagnostico donde toda la comunidad educativa, había sido parte de él, pero el Ministerio lo hace así, ya después, el 2012 empieza con eso, nosotros habíamos empezado, nos habíamos anticipado, ahora el por qué utilizo ese estilo, porque es en el que yo creo, y el que me convence, uno trabaja mejor en equipo, uno trabaja mejor con la gente, como siendo parte de uno, yo no creo en el director que está ahí, y desde ahí dirige, entre comilla dirige, el director que está con todos, es capaz de aceptar las opiniones, yo creo en la libertad, yo creo que uno trabaja con profesionales de la educación y esos profesionales tienen talentos tienen ideas, que las tienen que llevar a cabo y uno tiene que ir probando con esas ideas, entonces en la escuela, hace años que se vienen de alguna manera los Consejos de Profesores siendo consultivos, o sea yo entro al aula pero cuando todavía no había que entrar a aula, por ejemplo la pauta fue creada por todos, el 2012 el Reglamento de convivencia escolar, cuando tampoco todavía, nosotros lo hicimos en positivo, lo transformamos, el 2011 teníamos un reglamento de convivencia escolar no</p>	<p>Práctica Pedagógica</p>
---	--	----------------------------

<p>Duditativo</p>	<p>con las leyes de ahora, pero que nosotros habíamos intentado hacerlo con todos.</p> <p>3. ¿Ese liderazgo lo ejerce a través de un equipo de gestión? ¿de qué forma?</p> <p><u>Respuesta:</u> Si, sí, sí, a través de un Equipo de Gestión, el Consejo Escolar funciona también en la escuela, cuando el Consejo Escolar, es súper importante, pero lo hacemos a través un Equipo de Gestión, donde está la educadora de párvulo, el profesor, el coordinador Pie, el encargado de convivencia escolar, el Jefe técnico y yo, estamos todos ahí, entonces, todos tienen algo que decir.</p> <p>La forma en que funciona, bueno, primero las reuniones las dirijo yo y las coordino yo, y dentro de esas decisiones, nosotros tenemos una reunión semanal, donde analizamos y evaluamos las actividades que podían haber pasado en la semana, bien crítico sí, y planificamos la semana, nace todo de ahí, después que nosotros visualizamos algo lo llevamos al consejo y en el consejo, es donde finalizamos, o sea nosotros pensamos esto, qué piensan ustedes y de ahí a veces, surgen modificaciones y surgen buenas ideas.</p> <p>4. ¿Cuáles son las estrategias que usted utiliza para potenciar el aprendizaje de su establecimiento?</p> <p><u>Respuesta:</u> uhh ahí hay un trabajo, en la escuela nunca se negaron a que otro docente entrara a aula, y que fue súper, que nosotros nos extrañaba, porque en otras escuelas, decían no, nosotros no nos abrimos al profesor diferencial, y yo creo que ha tenido buenos resultados, entonces, una de las estrategias que no se ha logrado al cien por ciento, porque cuesta, es trabajar en forma colaborativa, nosotros trabajamos desde hace años, por ejemplo, ahora no, porque están las horas lineales, pero antes que salieran las horas lineales, nosotros teníamos un consejo al mes donde se trabajaba por ciclo, nosotros le llamábamos consejo de articulación, en esos consejos de articulación trabajaban todo el primer ciclo, segundo</p>	<p>Acciones del Equipo de Gestión, liderado por Director</p> <p>Acciones</p> <p>Prácticas pedagógicas</p>
-------------------	--	---

<p>Duditativo</p>	<p>ciclo, y exponía todo lo que estaba viviendo con su curso, para recibir la retroalimentación de los otros docentes, en forma paralela en la hora de consejo estaban los dos ciclos, pero trabajando más aterrizados con su realidad, en uno estaba el Jefe Técnico y en el otro estaba el Director, involucrados en esos consejos, entonces para hacer un trabajo colaborativo. Para los simces, bueno se hacen talleres, pero no se hacen talleres de reforzamiento simce en la escuela, sino que se hacen talleres para reforzar habilidades, o de reforzamiento depende el curso, en los que han sido, pero para todos, pero el foco no siempre ha sido el simce, por ejemplo ahora tenemos un taller de desarrollo de habilidades matemáticas, que claro va a desarrollar habilidades para las operaciones básicas, pero el foco nunca ha sido completamente el simce, lo que se hace para el simce es en forma más intencionada, es que aprendan a contestar las pruebas y de traspaso de las respuestas, porque resulta que los chiquititos, sobre todo los de cuarto, eso hay que verlo, porque si no se pierden mucho, dejan respuestas acá y no las pasan a las hojas, eso se hace en forma intencionada, como contestar las pruebas y con algunos tiempo, porque ellos empiecen a darse cuenta que tienen un tiempo, se hacen ensayos pero nunca ensayos completos, es como que aprendan aquí a ver como tienen que ir manejando, al segundo semestre hacemos dos ensayos completos, con hora con todo, le ponemos el reloj, para que ellos también puedan ver, sino se atrasan, nos mantenemos en los puntajes, ha sido sostenido en el tiempo.</p> <p>5. ¿Cómo se comunica con su comunidad educativa, por ejemplo cuando tiene que resolver algún conflicto?</p> <p><u>Respuesta:</u> Bueno va a depender del conflicto, primero, depende del conflicto, si el conflicto es con algún alumno específico de algún curso, el profesor Jefe, en la escuela tiene un sistema, que si hay privacidad, hay privacidad, entonces claro, el protocolo, si tiene que ver con el área de convivencia, sería la encargada de convivencia, y para las cosas en que tenemos que ser todos parte, los Consejo de Profesores, o en una reunión</p>	<p>Acciones</p> <p>Resolución de conflictos</p>
-------------------	---	---

<p>Duditativa</p>	<p>extraordinaria, en la escuela puede estar pasando algo que es urgente, que todos manejen la información, entonces ahí no hay duda para reunirlos a todos, y si la información la tiene que manejar toda la comunidad educativa, bueno nos juntamos todos, con asistentes, profesionales, no profesionales, ahora informalmente, últimamente, como existe el Whatsapp, hay cosas más caseras de repente, ahora, tenemos un Whatsapp institucional de los docentes.</p> <p>6. ¿Considera usted que su tipo de liderazgo, ha impactado positivamente en el desempeño de su establecimiento?</p> <p><u>Respuesta:</u> Si, yo creo que sí, y además nosotros todos somos iguales, solamente nos respetamos en el momento de la función, o sea en algunos momentos yo personalmente, tengo mucho humor, pero todos reconocen cuando yo estoy en una función, en la que debo estar, entonces se dan cuenta, porque igual uno marca las diferencias, y después no hay sentimientos, nosotros somos hace tiempo, en general casi cien por ciento de la escuela, abiertos también a la crítica, parece que aquí nos anduvimos equivocando, y después seguimos, hay una buena convivencia en general en la escuela, yo creo que ahí hay otra cosa, se desarrolló mucho la convivencia, y no lo digo yo, sino que lo dicen personas, que van al colegio, que es muy grato llegar a la escuela Buena Vista, en la escuela Buena Vista, llega un docente a reemplazar y es uno más de acá, entonces eso también potencia, que hayan deseos de trabajar, que a veces hayan horas extras, que todos las hacen.</p> <p>7. ¿De qué forma ha impactado su liderazgo en el Clima Laboral?</p> <p><u>Respuesta:</u> Yo creo que sí, que ha impactado, yo llegue, me pidieron que estuviera este tiempo que ya son varios años, y desde UTP, ya llevo todo este periodo y yo creo que ha impactado positivamente, primero porque me reconocen como líder, y no me reconocen como líder porque ahora soy la directora, sino que de antes, entonces creo que eso ha sido súper importante, que me reconocían desde antes, yo sigo siendo la profe Ceci, para todos y yo quiero</p>	<p>Liderazgo positivo</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Prácticas Pedagógicas</p> <p>Acciones</p>
-------------------	---	--

<p>Duditativa</p>	<p>seguir siendo la profesora Ceci, porque yo quiero volver a aula, y porque creo que así es mejor, porque ahí hay confianza, han llegado muchas chiquillas jóvenes, y estas chiquillas jóvenes necesitan personas que los acojan y les den posibilidades de desarrollarse, entonces ahí está, siempre la oficina está abierta para todos, para todos, no hay un límite, o sea no hay que pedir hora para ir a hablar con el director, no nosotros hace años que ya, no, o sea nosotros vamos y de ahí yo puedo escuchar, desde lo profesional a lo personal y de todo.</p> <p>8. ¿De qué forma ha impactado su tipo de liderazgo, en la comunidad educativa referida a la relación escuela familia?</p> <p><u>Respuesta:</u> Es que se organiza, nosotros empezamos a trabajar donde hay tablas de reuniones de apoderados, donde está todo organizado desde comienzo de año, o sea las reuniones van a ser en tal fecha, y todos los apoderados saben que está calendarizado pero desde hace muchos años, la primera semana, la segunda semana, independiente de cada año, ahora son las últimas semanas de cada mes, eso ha permitido, hay un centro general de padres activo, en la escuela desde hace años, bueno yo además, como el 2010 igual junto con nosotros sacaron personalidad jurídica, ellos son activos, son un estamento que está vigente y nosotros nunca dejamos de conectarnos con ellos, ellos tienen comunicación directa conmigo la presidenta del centro general de padres, o sea puede ser un fin de semana que a ella le consultan algo y ella me lo puede consultar igual, siempre hay una comunicación permanente.</p> <p>9. ¿De qué forma ha impactado su liderazgo en el desempeño académico?</p> <p><u>Respuesta:</u> Primero, yo creo ha impactado, porque igual soy una directora que ha trabajado todo el tiempo en aula, entonces eso me da mucha</p>	<p>Acciones</p> <p>Liderazgo Trasnformacional</p>
-------------------	---	---

<p>Duditativa</p>	<p>experiencia, y me gusta mucho, entonces yo en general, estoy bien informada de todo lo que está pasando, lo que no está pasando, yo sé que a veces los profesores se informan, leen, pero yo también he vivido los procesos, entonces yo creo que ha impactado, porque las chiquillas y todos los profesores, saben, que cuando yo estoy sugiriendo o estoy haciendo una retroalimentación, no es teórico, también es práctico, entonces creo, que eso es súper importante, que los directores estén muy cerca del aula, en cierto momento, creo que mientras más se alejan los directores del aula, más pierden ahí la conexión con ella y lo otro, ahí organizar el año, ya por ejemplo, saber tomar decisiones a tiempo, ahora un ejemplo concreto, ahora hay un curso que tiene muchos niños en PIE está muy, muy congestionado, y no sé, revise el diagnóstico y dije qué hacen estos chiquititos acá, si usted puede, bueno deben haber desmotivaciones, entonces yo lo que, hice tome a todos el equipo que trabaja en este curso, pero a todos, hasta el profesor de religión, he hicimos una reunión, y les dije a ver, aquí, tenemos que salir adelante con este curso, y siempre les digo, el simce importa, pero no es por el simce, es por ellos, el objetivo son ellos, nosotros también en eso mejoramos este año, en desarrollo personal de los alumnos, entonces yo creo, que saber tomar decisiones lo más oportunas no sé si tan oportunas impacta también, el tener esa visión ahí de saber que en este momento qué tengo que detener y qué no tengo que detener, el equipo que ha venido trabajando, creo que ha sido oportuno, y en ese sentido gracias a Dios he tenido la visión en algunos momentos de hacerlo como a tiempo de ir a datos que la agencia de calidad nos entrega porque yo los reviso y decir bueno qué está pasando, y ser un poquito más dura también, en ciertos momentos, y si este curso tenía este rendimiento en cuarto, porque en sexto tiene esto, qué pasó de aquí a allá, y potenciar mucho el trabajo colaborativo, yo potencio mucho todo lo importante, o sea aquí lo que apunta el psicólogo, la trabajadora social, el asistente de la educación, o sea veces uno no logra ver todo, entonces el trabajo en equipo es un trabajo fundamental, claro por ejemplo en este caso yo</p>	<p>Prácticas pedagógicas</p>
<p>Sonrie</p>	<p>llamé al psicólogo que trabaja ahí también, porque</p>	<p>Prácticas Pedagógicas</p>
<p>Suena un</p>	<p></p>	<p></p>

<p>celular</p>	<p>yo le decía bueno desde su función, quiero algo al curso para levantar a estos niños que están siendo invadidos por otros niños que tienen tantas dificultades, tantas, increíble, entonces al final le dije yo tenemos todos los profesionales trabajando con este niño x, porque no logramos sacarlo, y los otros, que pasa con los otros, entonces yo quiero también un trabajo para los otros, porque, así que, ah por ejemplo hacer planes de trabajo especial, los equipos de no sé, el año pasado es un ejemplo el simce estaban muy bajo, en alza, pero que tenían que ver con los otros indicadores, no con, y bueno yo llame al equipo de convivencia saben aquí hay que hacer una intervención, hay que resolverlo y hay que hacer un plan de trabajo, se hace un plan de trabajo y se presenta.</p> <p style="text-align: center;">TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTADO 3 PATRICIA MORAGA LA FUENTE ESCUELA SAN LUIS</p> <p>1. Hola buenas días ¿Cuántas personas trabajan en su Colegio?</p> <p><u>Respuesta:</u> Acá en el establecimiento hay 43 docentes y 26 asistentes de la educación</p> <p>2. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que utiliza y por qué?</p> <p><u>Respuesta:</u> Democrático cien por ciento, trabajo en equipo, consulta a todo al profesorado, a todo el equipo, en este caso del equipo de gestión, que se conforma en este caso por los mismos profesores, cien por ciento un tema de trabajo en equipo, y lo utilizo porque yo soy de la convicción de que los resultados van de la mano con un trabajo que se haga, con el agrado de todas las personas, si todas las personas trabajan con agrado, la escuela se va para arriba, eso para mí es la clave, si yo tengo un grupo de profesores que están trabajando a gusto, que están felices con lo que están haciendo, que se sienten cómodos, o sea el trabajo va a ser realmente satisfactorio y va a traer buenos resultados para todos.</p> <p>Construimos en conjunto con el equipo de gestión el PEI donde dimos énfasis a los sellos de nuestro</p>	<p>Liderazgo positivo</p>
<p>Se distrae</p>	<p>yo le decía bueno desde su función, quiero algo al curso para levantar a estos niños que están siendo invadidos por otros niños que tienen tantas dificultades, tantas, increíble, entonces al final le dije yo tenemos todos los profesionales trabajando con este niño x, porque no logramos sacarlo, y los otros, que pasa con los otros, entonces yo quiero también un trabajo para los otros, porque, así que, ah por ejemplo hacer planes de trabajo especial, los equipos de no sé, el año pasado es un ejemplo el simce estaban muy bajo, en alza, pero que tenían que ver con los otros indicadores, no con, y bueno yo llame al equipo de convivencia saben aquí hay que hacer una intervención, hay que resolverlo y hay que hacer un plan de trabajo, se hace un plan de trabajo y se presenta.</p> <p style="text-align: center;">TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTADO 3 PATRICIA MORAGA LA FUENTE ESCUELA SAN LUIS</p> <p>1. Hola buenas días ¿Cuántas personas trabajan en su Colegio?</p> <p><u>Respuesta:</u> Acá en el establecimiento hay 43 docentes y 26 asistentes de la educación</p> <p>2. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que utiliza y por qué?</p> <p><u>Respuesta:</u> Democrático cien por ciento, trabajo en equipo, consulta a todo al profesorado, a todo el equipo, en este caso del equipo de gestión, que se conforma en este caso por los mismos profesores, cien por ciento un tema de trabajo en equipo, y lo utilizo porque yo soy de la convicción de que los resultados van de la mano con un trabajo que se haga, con el agrado de todas las personas, si todas las personas trabajan con agrado, la escuela se va para arriba, eso para mí es la clave, si yo tengo un grupo de profesores que están trabajando a gusto, que están felices con lo que están haciendo, que se sienten cómodos, o sea el trabajo va a ser realmente satisfactorio y va a traer buenos resultados para todos.</p> <p>Construimos en conjunto con el equipo de gestión el PEI donde dimos énfasis a los sellos de nuestro</p>	<p>Prácticas Educativas</p>

Duditativa	<p>escuela, adonde queríamos llegar, y esto en conjunto con construir un manual o reglamento de convivencia que no fuera punitivo sino formativo.</p> <p>3. ¿Ese liderazgo lo ejerce a través de un equipo de gestión? ¿de qué forma</p>	
Duditativa	<p><u>Respuesta:</u> Aunque usted no lo crea, el equipo de gestión soy yo con 44 horas y una Jefa de UTP, con 30 horas, no hay más equipo directivo, lo que si yo, tengo muy buenos profesores que me apoyan en esto, no tengo curricularista no tengo evaluador, no tengo tampoco encargados con horas, o sea es mi grupo de profesores que ahora este 65, 35 de sus horas me aportan y me ayudan a formar un equipo de gestión voluntario, inspectora general tampoco, nada, sola, se puede pero como le digo es un trabajo mancomunado, que se arma con el equipo. Nos dividimos las tareas, tenemos que dividirnos la tarea y en el fondo consensuamos, y después entregamos a la comunidad la información, la trabajamos, la analizamos, pero en realidad tenemos que dividirnos un poco el trabajo, somos dos, así que ahí tenemos que dividirnos un poco el trabajo, y mi jefa de UTP tiene hartos años de experiencia así que en realidad en general me ayuda, y como le digo el equipo de profesores que hay es bueno, buenísimo.</p>	<p>Acciones</p> <p>Estrategias de aprendizaje</p>
	<p>4. ¿Cuáles son las estrategias que usted utiliza para potenciar el aprendizaje en su establecimiento?</p> <p><u>Respuesta:</u> Más que nada, lo primero, que tenemos que nosotros tenemos como un análisis que hacemos con los profesores, es definir qué tipo de aprendizaje tienen nuestros alumnos, yo eso les digo, que hagan una evaluación y queremos saber si esos chicos son auditivos, si esos chicos son kinestésico o visual, después que tenemos ese panorama nosotros vemos a qué tenemos que enfocar esas actividades, por ejemplo a ese grupo que es más visual, a ese grupo que es más...entonces nosotros generamos las actividades y los profesores planifican sus actividades de acuerdo a ese diagnóstico de ese tipo de niños de ese grupo que tipo de aprendizaje tiene y desde ahí se van haciendo todas las actividades a la</p>	<p>Acciones</p>

	<p>medida de como esos chiquititos aprenden. Ha sido un buen resultado. Este año la profesora de Simce sacó 287 puntos en matemáticas, además eso también trae a esto un tema de que trabajamos con que cada profesor toma primero y segundo año dos años, porque también nosotros esperamos que los de tercero tenga sus resultados y la de tercero y cuarto se empodera de este grupo de primero y segundo y ya tiene un producto más elaborado, es decir siga trabajando con el grupo, tengo especialistas por ciclo, los tengo primero y segundo con un profesor y tercero y cuarto con otro profesor.</p> <p>5. ¿Cómo se comunica con su comunidad educativa, por ejemplo cuando tiene que resolver algún conflicto?</p> <p><u>Respuesta:</u> Haber, la comunicación de nosotros, como somos pocas personas, hemos elaborado como un sistema de que todo el mundo esté informado, desde el director hasta el auxiliar, nosotros tenemos un sistema de correo interno, entonces tenemos un informático y ese informático le entrega a todos los profesores mediante correo, toda la información, lo que se va a hacer en la semana, la hora, todo, para que todo el mundo esté comunicado de todo lo que esté pasando aquí en el establecimiento. Ahora a través de la resolución de un problema siempre lo trabajamos dentro del Consejo de Profesores o una reunión extraordinaria, cualquier tipo por ejemplo cuando hay un problema puntual, de convivencia con un alumno o un problema x externo con algún apoderado que se sienta acá, y ya cuando ya es un tema que ya va más allá, con el encargado de convivencia escolar, una profesora que ocupa de sus horas, me da para convivencia escolar.</p> <p>6. ¿Considera usted que su tipo de liderazgo ha impactado positivamente en el desempeño de su establecimiento?</p> <p><u>Respuesta:</u> Si, cien por ciento, bueno, porque bueno dentro de como así usted está haciendo alguna investigación, yo también he investigado, con empresas extranjeras y la mayoría de todas las empresas exitosas a nivel mundial, en general, no en</p>	<p>Sistemas de comunicación</p> <p>Liderazgo positivo</p> <p>Ideas de Gerencia Educativa</p>
--	---	--

	<p>la educación, en todo tipo, todas están trabajando el tema que se llama, calidad de vida, como el gerente ya no es el gerente que está dentro de la oficina, es el gerente que está con sus trabajadores, y yo estuve revisando por ejemplo, la Empresa Arauco, como la empresa Arauco, por ejemplo, todos los días pone en sus fichas, hoy se destaca el trabajo de tal obrero, porque hizo zumba en la mañana, para todos los obreros, de hecho por ejemplo, me lo han mandado, tienen fruta y agua, porque igual trabajan el tema saludable, para su gente, para sí tienen hambre, coman frutas o agua, entonces ellos están trabajando mucho el tema de la calidad de vida, entonces ahí yo creo que también nosotros, yo he volcado el tema y he copiado un poco de las empresas, yo destaco si, por ejemplo en los resultados simce: felicidades, le ponemos cosas así, por el puntaje obtenido, por ejemplo a fin de año, yo como directora, les regalo a mis colegas, un asado para todo evento, arriendo un quincho, y se les regala a todos ellos un asado, para que disfruten, cuando salimos de vacaciones de invierno nos vamos todos a comer a un lugar, entonces se crean instancias donde se pueden crear lazos para la buena convivencia y eso es por un tema de calidad de vida, se hace un paseo de fin de año con todo, a un lugar donde se arrienda y se pasa divino, esa es la idea.</p> <p>7. ¿De qué forma ha impactado su liderazgo en el clima laboral?</p> <p><u>Respuesta:</u> Ha mejorado muchísimo, tenemos gente más comprometida, porque yo creo que a la lucha, el equipo solamente está conformado por profesores que nos apoyan en sus horas no lectivas que tienen, en el compromiso, en este caso el sentirse identificados, en la identidad que tienen por el establecimiento, todo ha impactado en este caso, en el sentido que se sienten apoyado también por la dirección, pero a la como a la vez la dirección se siente apoyado por ellos o sea es un tema recíproco, de además igual repente hay una flexibilidad todos a veces hay gente que es mamá o papá, de repente tiene una dificultad, y yo no tengo problemas por eso, y no hay que hacer un tremendo petitorio, para que vaya a ver a su hijo porque está enfermo, sabes</p>	<p>Clima organizacional</p> <p>Relación escuela familia</p>
--	---	---

	<p>que, nadie se aprovecha.</p> <p>8. ¿De qué forma ha impactado en la comunidad educativa (escuela-familia) su tipo de liderazgo?</p> <p><u>Respuesta:</u> Haber, yo creo que con la familia, nosotros tenemos un grupo muy particular, este colegio tiene características muy particulares, nosotros tenemos familias muy, muy vulnerables, pero muy vulnerables que de verdad necesitan mucho del apoyo de nosotros, y también tenemos familias que llegan en el último BWV, aunque no lo creas, el hecho que de verdad, es como, sí, tenemos como un 60 % de familias bastante acomodadas, que podrían pagar otro establecimiento, y un 30 % de familias medias, y tenemos un 10 % de familias muy, muy pobres, aquí es muy heterogéneo el establecimiento, muy muy heterogéneo, el índice de vulnerabilidad es de 72, 9 pero lo que pasa es que yo tengo alumnos vulnerables que llegan en un Santa Fé, como se entiende, no lo sé, no lo sé, no lo sé, no lo sé, tengo un gran número, hay una incongruencia no con todos, pero con un grupo bastante, entonces como impactar las familias, dentro de algunas familias, ellos han sido parte de, en este caso el proceso, son familias súper mal comprometidas con el establecimiento, pero cuesta con un grupo, que no se comprometen, o sea vienen a dejar los niños y los tiran nomas, acá entonces el impacto ha sido a nivel de matrícula, como visión, pero no ha sido como uno hubiera querido.</p> <p>9. ¿De qué forma ha impactado su tipo de liderazgo en el desempeño académico en general?</p> <p><u>Respuesta:</u> Yo creo que los chicos se sienten más motivados, yo creo que a los chicos les gusta aprender de manera diferente, se sienten más motivados, yo creo que viendo sus características del tipo de aprendizaje, se sienten más cómodos, los chicos, se han identificados especialmente los más grandecitos, con los niños de enseñanza media no tengo ningún problema, son un siete, es un siete, son niños tremendamente tranquilos, o sea para el día del</p>	<p>Liderazgo pedagógico</p>
--	---	-----------------------------

	<p>carabinero teníamos 150, por la calidad de alumnos que yo tenía, pensaron que eran particulares, yo les dije, no, no son particulares, entonces me decían como tienen esos niños, bueno yo les explicaba que como tengo esos niños, por un tema de que uno que eran desde chiquititos es la base de todo, y como tiene esos niños, uno desde pequeñitos, va viendo su desarrollo, el chiquillo y lo otro cuando uno tiene un colegio cuando en realidad es muy fuerte los niños me dijeron, el que es malo, y que entra aquí, o se vuelve bueno o se va, porque aquí el que llega y se vuelve malo se tiene que irse, porque somos más. Nosotros usamos por mucho tiempo el sistema Matte, para la lectoescritura, si mejoro un poco los resultados, pero hoy en día estamos con el Yo Leo Primero, estamos con el programa del ministerio de educación, estamos trabajando mucho, mucho, lo que es el tema volviendo, como un poco atrás, el tema de caligrafía, haciendo mucha caligrafía trabajando mucho el trabajo sensorial, por ejemplo tienen el tarrito de arena, entonces se le entregan laminitas y el niño va transfiriendo a través con el dedito, va borrando si se equivocan, estamos haciendo con hartos juego el tema de la lectura y escritura, trabajando con tarjetas.</p>	
--	---	--

MARCO LÓGICO				
OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
Reconocer las percepciones que tienen los Directores, sobre el conocimiento y desarrollo de su escuela.	Percepciones sobre conocimiento y desarrollo de su Liderazgo	Liderazgo	100% de los Directores reconoce su desempeño profesional.	¿Qué percepciones tienen los Directores respecto de su propio desempeño profesional? ¿Cuántas personas trabajan en su escuela?
Distinguir los factores que hacen de un Director un profesional eficaz	Factores que inciden en Profesional Eficaz	Tipos de Liderazgo	100% de los Directores reconocen su tipo de liderazgo.	¿Qué tipo de liderazgo cree usted que utiliza y por qué?
Determinar las prácticas de liderazgos, que aplican los Directores en la construcción de su propio desempeño.	Prácticas de Liderazgo	Liderazgo	90% de los Directores utiliza prácticas de liderazgo a través de Equipos de Gestión.	¿Ese liderazgo lo ejerce a través de un Equipo de Gestión y de qué forma?
Determinar las prácticas de liderazgos, que influyen en la construcción del desempeño del Director, en la escuela, referida a las estrategias que utiliza.	Prácticas pedagógicas	Estrategias de Liderazgo	100% de los Directores conoce las estrategias que utiliza para potenciar el alto desempeño de su establecimiento	¿Cuáles son las estrategias que usted utiliza para potenciar el aprendizaje de su establecimiento?

“Director como Líder de a la Gestión Educativa de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la Región del Bio Bio”

Determinar cómo influye el director en el impacto de desempeño de su establecimiento.	Acciones Liderazgo	Positivas Negativas	90% de los Directores considera que su tipo de liderazgo influye positivamente en el desempeño de su establecimiento.	¿Considera usted que su tipo de liderazgo ha impactado positivamente en el desempeño de su establecimiento?
Identificar las principales acciones que desarrolla el Director, relacionadas a la comunicación en la comunidad educativa y la resolución de conflictos.	Comunicación Eficaz Resolución de Problema	Resolución de Problema	90% de los Directores mantiene una comunicación eficaz y resuelve conflictos de su comunidad educativa.	¿Cómo se comunica con su comunidad educativa, por ejemplo, cuando tiene que resolver algún conflicto?
Determinar de qué forma el tipo de liderazgo, ha impactado en el Clima Laboral.	Percepción de sobre el impacto de su liderazgo en el Clima Laboral	Positivo Negativo	90% de los Directores Percibe el impacto de su gestión en el clima laboral.	¿De qué forma su tipo de liderazgo ha impactado en el Clima Laboral?
Determinar la forma el tipo de liderazgo del Director ha impactado en la Comunidad Educativa relacionado a Escuela – Familia.	Percepción de Liderazgo y Relación Escuela – Familia	Familia y Escuela	100% de los Directores mantiene relaciones positivas escuela – familia.	¿De qué forma ha impactado su tipo de liderazgo en la comunidad, relacionado a Escuela- Familia?
Identificar la forma en que el liderazgo del director ha	Percepción de Sobre el impacto de su liderazgo	Liderazgo	100% de los Directores influye en el alto desempeño	¿De qué forma ha impactado su tipo de liderazgo en el desempeño

“Director como Líder de a la Gestión Educativa de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la Región del Bio Bio”

impactado en el desempeño académico de sus alumnos			académico de su establecimiento	académico de su establecimiento?
--	--	--	---------------------------------	----------------------------------

Variable : Característica a observar

Dimensión: Manifestación de la variable

Objetivo General: Describir el Liderazgo del Director en relación a la Gestión de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la región del Bio Bio.

PAUTA DE ENTREVISTA

PAUTA DE ENTREVISTA

Objetivo 1: Reconocer las percepciones que tienen los Directores, sobre el conocimiento y desarrollo de su escuela.

Pregunta

¿Qué percepciones tienen los Directores respecto de su propio desempeño profesional?

¿Cuántas personas trabajan en su escuela?

Objetivo 2: Distinguir los factores que hacen de un Director un profesional eficaz

Pregunta

¿Qué tipo de liderazgo cree usted que utiliza y por qué?

Objetivo 3: Determinar las prácticas de liderazgos, que aplican los Directores en la construcción de su propio desempeño.

Pregunta

¿Ese liderazgo lo ejerce a través de un Equipo de

PAUTA DE ENTREVISTA

¿Cuántas personas trabajan en su escuela? (pregunta de lanzadera)

¿Qué tipo de liderazgo cree usted que utiliza y por qué?

¿Ese liderazgo lo ejerce a través de un equipo de gestión? ¿De qué forma?

¿Cuáles son las estrategias que usted utiliza para potenciar el aprendizaje de su establecimiento?

¿Cómo se comunica con su comunidad educativa, por ejemplo, cuando tiene que resolver algún conflicto?

¿Considera usted que su tipo de liderazgo ha impactado positivamente en el desempeño de su establecimiento?

¿De qué forma ha impactado su tipo de liderazgo en el Clima Laboral?

Gestión y de qué forma?

Objetivo 4: Determinar las prácticas de liderazgos, que influyen en la construcción del desempeño del Director, en la escuela, referida a las estrategias que utiliza.

Pregunta

¿Cuáles son las estrategias que usted utiliza para potenciar el aprendizaje de su establecimiento?

Objetivo 5: Determinar cómo influye el director en el impacto de desempeño de su establecimiento.

Pregunta

¿Considera usted que su tipo de liderazgo ha impactado positivamente en el desempeño de su establecimiento?

Objetivo 6: Identificar las principales acciones que desarrolla el Director, relacionadas a la comunicación en la comunidad educativa y la resolución de conflictos.

Pregunta

¿Cómo se comunica con su comunidad educativa, por ejemplo cuando tiene que resolver algún conflicto?

Objetivo 7: Determinar de qué forma el tipo de liderazgo, ha impactado en el Clima Laboral.

Pregunta.

¿De qué forma su tipo de liderazgo ha impactado en el Clima Laboral?

Objetivo 8: Determinar la forma el tipo de liderazgo del Director ha impactado en la Comunidad Educativa relacionado a Escuela – Familia.

Pregunta

¿De qué forma ha impactado su tipo de liderazgo en la comunidad, relacionado a Escuela- Familia?

¿De qué forma ha impactado en la comunidad educativa relacionado a Escuela – Familia?

Entonces ¿De qué forma si tipo de liderazgo, ha impactado en el Desempeño Académico? (pregunta de cierre)

Objetivo 9: Identificar la forma en que el liderazgo del director ha impactado en el desempeño académico de sus alumnos.

¿De qué forma ha impactado su tipo de liderazgo en el desempeño académico de su establecimiento?