



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE

FACULTAD DE EDUCACIÓN, PSICOLOGÍA Y FAMILIA

MAGISTER EN GESTIÓN Y LIDERAZGO DIRECTIVO

**EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU PAPEL EN LA MEJORA
ANTE LAS VARIABLES EDUCATIVAS QUE SE DESARROLLAN
EN EL LICEO POLITECNICO DE VALLENAR**

CRISTIAN DÍAZ HUERTA

OSCAR TAPIA VERA

Proyecto de Aplicación Profesional presentado a la Facultad de Educación, Psicología y Familia, de la Universidad Finis Terrae, para optar al grado de Magíster en Gestión y Liderazgo Directivo

Profesor Guía: Aldo Montenegro González

Santiago, Chile

2019

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN.....	4
2.- RESEÑA.....	4
3.- ANETCEDENTES GENERALES.....	5
4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
5.- PREGUNTA.....	7
6.- OBJETIVO GENERAL.....	7
7.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
8.- JUSTIFICACIÓN TEORICA.....	8
9.- METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO.....	10
9.1 DEFINICION DEL CUESTIONARIO.....	10
9.2 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS.....	14
9.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	15
9.4. CONCLUSIONES.....	23
10. MARCO TEORICO.....	51
11.- METODOLOGIA.....	37
11.1.- Alcance, enfoque y diseño de la investigación.....	37
11.2 El tipo de muestra.....	38
11.3 Instrumento de recolección de información.....	38
12.- Propuesta de intervención e implementación.....	39
12.1. Criterios de definición de la propuesta de intervención.....	39
12.2 Propuesta de intervención para los años 2019-2020.....	42
12.2.1.- Visión estratégica.....	42
12.2.2- Capacidades Profesionales.....	44
12.2.3.- Desarrollar y Gestionar.....	47
13.- CRONOGRAMA.....	48
13.1- Año 2019.....	48
13.1.1- Visión estratégica.....	48
13.2- Año 2020.....	50
13.2.1- Capacidades Profesionales.....	50
13.2.2- Desarrollar y Gestionar.....	52

14.- Conclusiones Generales.....	53
15.- Proyección.....	56
16.- Bibliografía.....	57

1.- INTRODUCCIÓN

En Chile el sistema educativo a entregado cada vez mayor atención a los procesos de Liderazgo y gestión educativa, es por ello que en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar recoge los avances y experiencias en materia de gestión y liderazgo escolar, desarrollados en Chile durante la última década, creando una herramienta bibliográfica para la revisión de los diferentes actores educativos, sin embargo las exigencias del nuevo liderazgo son abismantes con la incorporación de la ley 21.040 que incorpora los servicios locales de educación pública, los que tienen como uno de sus desafíos el desarrollo continuo con las comunidades educativas y la incorporación de dichas comunidades, en consejos locales y otros, creando expectativas elevadas en los ciudadanos, sin embargo las herramientas sobre liderazgo emanadas desde el ministerio de educación continúan siendo las mismas prácticas. En el presente trabajo se analizará cuáles son los factores externos que influyen en el desarrollo de un adecuado Liderazgo y Gestión Educativa en el Liceo Politécnico de y con ello la generación de un plan estratégico que unifique criterios y desarrolle un trabajo que se muestre en continuidad.

2.- RESEÑA

En el presente trabajo se expondrán cuáles son los factores externos que influyen en el desarrollo de un adecuado liderazgo y Gestión educativa en el Liceo Politécnico de Vallenar, comprendiendo el proceso educativo como un eje central en donde se une comunidad, territorio, establecimiento, y redes locales, todo podría influir en el desarrollo de un liderazgo en el interior del establecimiento, para ello se buscara las variables más significativas y con ello la necesidad de delegar dichos procesos e incluirlos en la creación del PME y visión estratégica.

3.- ANETCEDENTES GENERALES

El liceo Politécnico de Vallenar, es un establecimiento Técnico- Profesional, de dependencia del Sistema Nacional de Educación Pública, Servicio Local de Educación Pública Huasco, cuyo funcionamiento comienza a partir del año 2005. En la actualidad posee una matrícula de 626 alumnos y alumnas, repartidos en 22 cursos, contando con un plantel de tres directivos, cinco docentes técnicos, 42 docentes de aula, 12 Asistentes de la educación en la jornada Diurna; y una matrícula de 125 adultos/as en la tercera jornada de educación básica con oficio y media técnico profesional, repartidos en dos cursos (2° y 3° nivel básico) y 6 cursos (media técnico profesional). Dada la importancia de la elaboración de un Proyecto Educativo (PEI), como instrumento guía y ordenador de la gestión escolar, en el año 2009 se elabora con la participación de toda la comunidad educativa el primer PEI, que responde a las necesidades y metas establecidas para el periodo comprendido entre los años 2010 al 2014. Posteriormente en el año 2015, a raíz de la necesidad de actualizar e incorporar las nuevas orientaciones de la enseñanza media técnico profesional emanadas del nuevo marco curricular del Ministerio de Educación de Chile, contenido en el Decreto Supremo 254 del 2009, Decreto 452 del 2013 2 y Decreto 954 del 2013, se realiza la revisión y actualización de PEI, proceso guiado por el Equipo Directivo y Técnico y la participación de todos los estamentos que constituyen el plantel educativo. Finalmente, durante el año 2017, se realiza la última actualización del PIE, enfocada a incorporar planes de acción que den respuesta la nueva orientación educativa relacionada con las políticas de Convivencia escolar, sexualidad, seguridad, inclusión, formación ciudadana, desarrollo profesional docente, y que forman parte Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) implementado en nuestro liceo. La actualización se realizó con la participación de toda la comunidad educativa y contempló el trabajo por estamentos, departamentos y ampliados,

durante los meses de octubre a diciembre del 2017. Todo ello dando hincapié al desarrollo de Liderazgo en las diferentes áreas y departamentos, con la finalidad de conducir de manera óptima la misión y visión del establecimiento, teniendo la necesidad por su estructura sociodemográfica la incorporación de la familia y redes en el proceso de aprendizaje.

4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las características socio-económicas que enmarcan a la población que atiende dicho establecimiento están dadas por la alta vulnerabilidad de los estudiantes, con un IVE de un 89,7 %, con una tasa promedio de escolaridad de sus padres de 8 años promedio. La mayoría de los alumnos habitan en el sector poblacional colindante al liceo, con casas de tipo social o de autoconstrucción, con acceso limitados, poca urbanización y falta de áreas verdes y lugares de esparcimiento. Según el informe de seguridad ciudadana, en este sector se concentran problemas de delincuencia, tráfico y consumo de drogas. Se observa también que la mayoría de sus habitantes se desempeñan laboralmente, en trabajos de mandos medios y trabajos menores, así como se observa que la mayoría de nuestros alumnos poseen familias uniparentales en donde la madre es la jefa de hogar y existe como presencia paterna dentro del núcleo familiar. Dentro de las redes de apoyo se puede mencionar el importante aporte de Consultorio Familiar Johan Craford, que atiende a la mayoría de la población y presta un importante apoyo a la labor educativa del liceo en temas como consumo, embarazo adolescente y maltrato. Otras redes de apoyo las constituyen los programas de prevención de consumo, con centros de intervención breve y apoyo del hospital de Vallenar. Dentro de las alianzas estratégicas que ha realizado el liceo para mejorar la empleabilidad de los alumnos es la incorporación de empresas que ofrecen formación dual, prácticas profesionales y cupos de empleos para nuestros alumnos.

Frente a los elementos analizados el Liderazgo que necesita desarrollar el establecimiento traspasa sus fronteras, siendo necesario actuar ante variables externas que influyen en el proceso pedagógico. Dicho problema se genera en mayor manera en este liceo de la comuna, ya que es el único en provincia que se encuentra localizado territorialmente en una población y no en un eje del centro de la ciudad, como el resto de los liceos. Por ello reconocer las principales variables que influyen en un liderazgo adecuado y un desarrollo de la gestión educativa integra es gran necesidad.

5.- PREGUNTA

¿Cuáles son los factores externos que influyen en el desarrollo de un adecuado Liderazgo y Gestión Educativa en el Liceo Politécnico de Vallenar?

6.- OBJETIVO GENERAL

Determinar cuáles son los factores externos que influyen en el desarrollo óptimo de un Liderazgo y Gestión educativa en el Liceo Politécnico de Vallenar.

7.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer criterios teóricos de Liderazgo, con la finalidad de ser aplicada
- Definir parámetros de un adecuado Liderazgo y Gestión Educativa.
- Diagnosticar el tipo Liderazgo del Liceo Politécnico de Vallenar
- Diagnosticar y determinar factores externos que influyen en el óptimo desarrollo del Liderazgo y gestión educativa del Liceo Politécnico de Vallenar.
- Generar un plan estratégico que unifique los factores externos y su desarrollo y trabajo desde un enfoque de liderazgo y gestión educativa del Liceo Politécnico de Vallenar.
- Crear un manual de procedimientos de Desarrollo Organizacional en Liderazgo y Gestión Educativa que potencie el Liderazgo emanado desde los criterios de la nueva educación pública en el Liceo Politécnico de la comuna de Vallenar.
- Evaluar el manual y el plan estratégico de mejoramiento de Liderazgo Directivo desde la disminución de los factores externos en el Liceo Politécnico de la Comuna de Vallenar.

8.- JUSTIFICACIÓN TEORICA

Durante los últimos años en nuestro país se ha establecido la discusión y el diálogo continuo de generar un cambio en la institucionalidad que lidere y reemplace a las municipalidades como sostenedores y establecer un sistema más justo que incorpore elementos de un territorio más amplio y que tenga la connotación de público, es por ello que en el año 2017, en noviembre se promulga la ley 21.040, que crea los Servicios Locales de Educación, acogidos en la institucionalidad de la Nueva Educación Pública, que trata de dejar la administración de las municipalidades como sostenedores y propone a un eje del Estado en

dicha administración, incorporando los siguientes criterios considerando que la educación pública está orientada al pleno desarrollo de los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades y características. Procura una formación integral de las personas, velando por su desarrollo espiritual, social, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, entre otros, estimulando el desarrollo de la creatividad, la capacidad crítica, la participación ciudadana y los valores democráticos. Junto con ello el Sistema tiene por objeto que el Estado provea una educación pública, gratuita y de calidad, a través de los establecimientos educacionales de su propiedad y administración, integrados en los **Servicios Locales de Educación Pública**. Esa educación debe ser también laica, es decir, respetuosa de toda expresión religiosa, y pluralista, que promueva la inclusión social y cultural, la equidad, la tolerancia, el respeto a la diversidad y la libertad, en consideración de las particularidades locales y regionales. El sistema debe garantizar el ejercicio del derecho a la educación dispuesto en la Constitución. Todo lo expuesto justificado en la priorización de los siguientes criterios específicos:

- a. Calidad integral.
- b. Mejora continua de la calidad.
- c. Cobertura nacional y garantía de acceso.
- d. Desarrollo equitativo e igualdad de oportunidades.
- e. Colaboración y trabajo en red.
- f. Proyectos educativos inclusivos, laicos y de formación ciudadana.
- g. Pertinencia local, diversidad de los proyectos educativos y participación de la comunidad.
- h. Formación ciudadana y valores republicanos.
- i. Integración con el entorno y la comunidad.

9.- METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO

La metodología del diagnóstico se realizará mediante encuesta que se confeccionaran con los indicadores propuestos por el Ministerio de Educación sobre el “Marco para la buena dirección y liderazgo escolar” como variables, frente a lo cual se podrá evidenciar los resultados del diagnóstico y las conclusiones pertinentes para elaborar una propuesta del problema.

Las variables consideradas en la encuesta son las siguientes:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
 - Desarrollando las capacidades profesionales.
 - Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
 - Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

En dichas variables se tomó los criterios contenidos en el Marco para la buena Dirección y liderazgo escolar (MINEDUC 2015) y se modificó sus conceptos a escala Likert, para evidenciar de esa manera el rol de cada directivo y la tendencia del estilo de liderazgo.

9.1 DEFINICION DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario consta de los siguientes indicadores:

1.- Construyendo E Implementando Una Visión Estratégica Compartida

- Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.

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

2.- Desarrollando las capacidades profesionales

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

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

3.- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje

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

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

- Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.
- Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo

tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.

- Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.
- Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.
- Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.
- Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

5.- Desarrollando y gestionando el establecimiento

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

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

En la cual se consultarán tres elementos contrastables, el primero si tiene o no conocimiento del indicador y su desarrollo, en segundo lugar, los posibles responsables y en tercer punto los factores externos que influyen en que dichos indicadores se ejecuten y desarrollen de manera óptima.

9.2 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Para el análisis de estas cinco variables se ha aplicado una encuesta respecto del grado de conocimiento sobre los indicadores expresados en “Marco para la buena dirección y liderazgo escolar” (MINEDUC 2015), en la segunda columna se expone quienes son los responsables de las acciones en cada indicador global, así como finalmente se solicita responder sobre factores externos que influyen en el desarrollo del indicador por parte del Equipo Directivo de Liceo Politécnico de Vallenar, de indicadores de gestión y liderazgo directivo en el proceso educativo según las siguientes indicaciones:

El análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se realizará según los indicadores del instrumento. A su vez, dicho análisis se efectuará teniendo en cuenta las puntuaciones obtenidas en la aplicación de dicha encuesta. Frente a ello se analizará y se definirá el objetivo a seguir con la institución.

9.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Nivel de conocimiento sobre los indicadores del “Marco para la buena dirección y liderazgo escolar” (MINEDUC, 2015)

1.- Construyendo E Implementando Una Visión Estratégica Compartida



2.- Desarrollando las capacidades profesionales



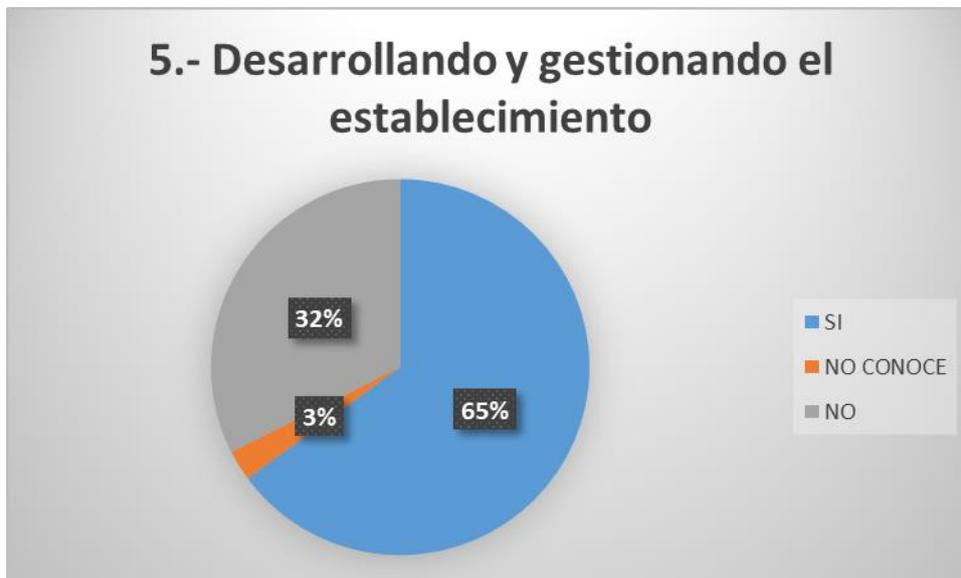
3.- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje



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

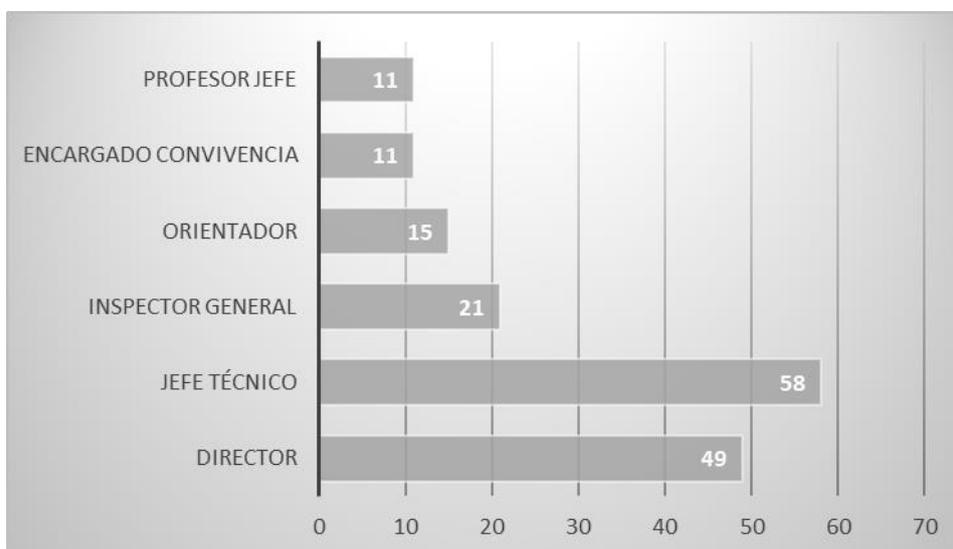


5.- Desarrollando y gestionando el establecimiento

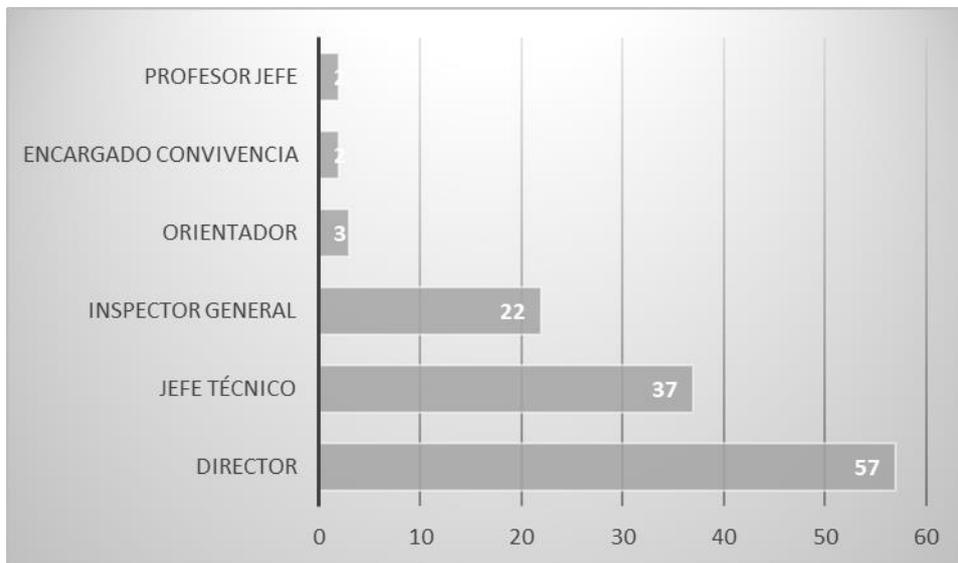


II.- Responsables según los encuestados sobre los indicadores del “Marco para la buena dirección y liderazgo escolar” (MINEDUC, 2015)

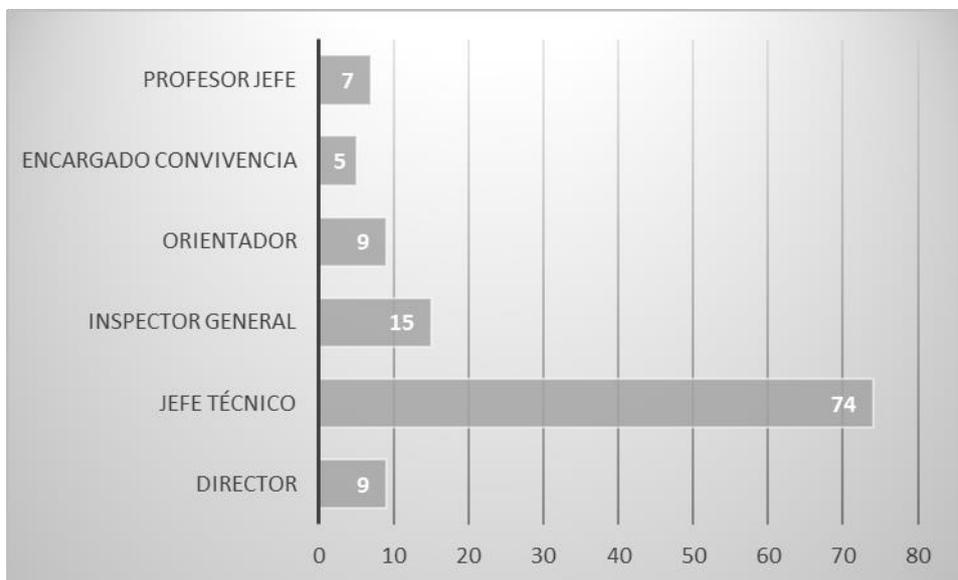
1.- Construyendo E Implementando Una Visión Estratégica Compartida



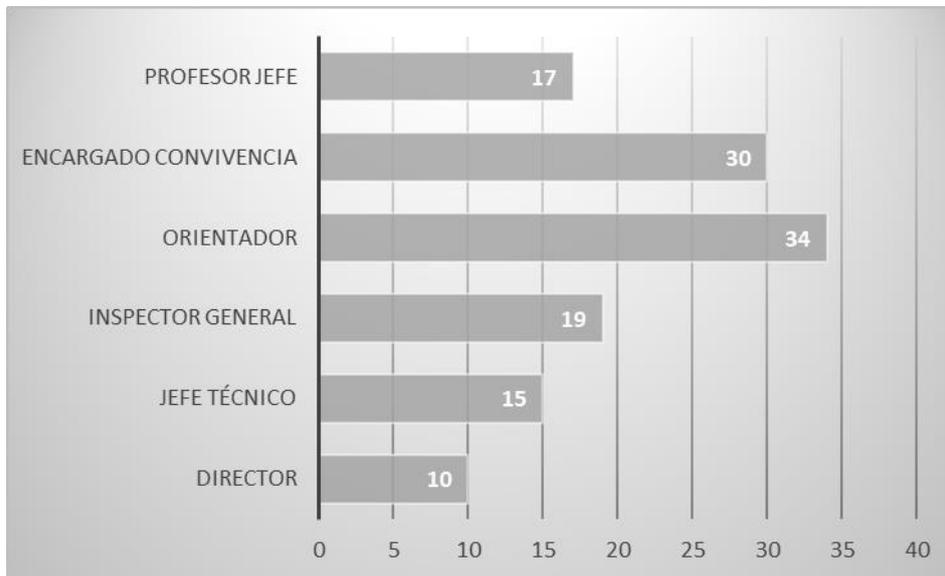
2.- Desarrollando las capacidades profesionales



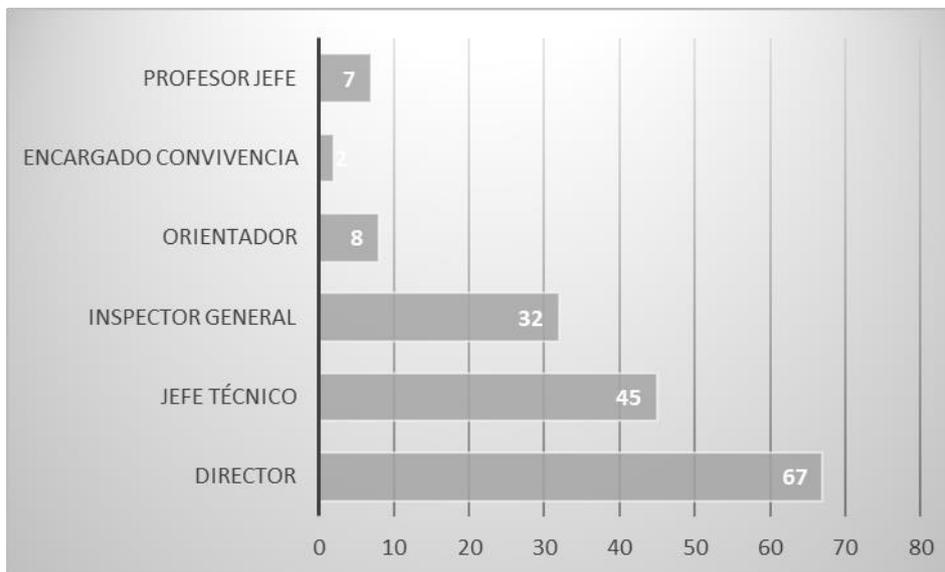
3.- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje



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



5.- Desarrollando y gestionando el establecimiento



RESUMEN TOTAL



III.- Factores externos expuestos por los encuestados según los indicadores expuestos en “Marco para la buena dirección y liderazgo escolar” (MINEDUC, 2015)

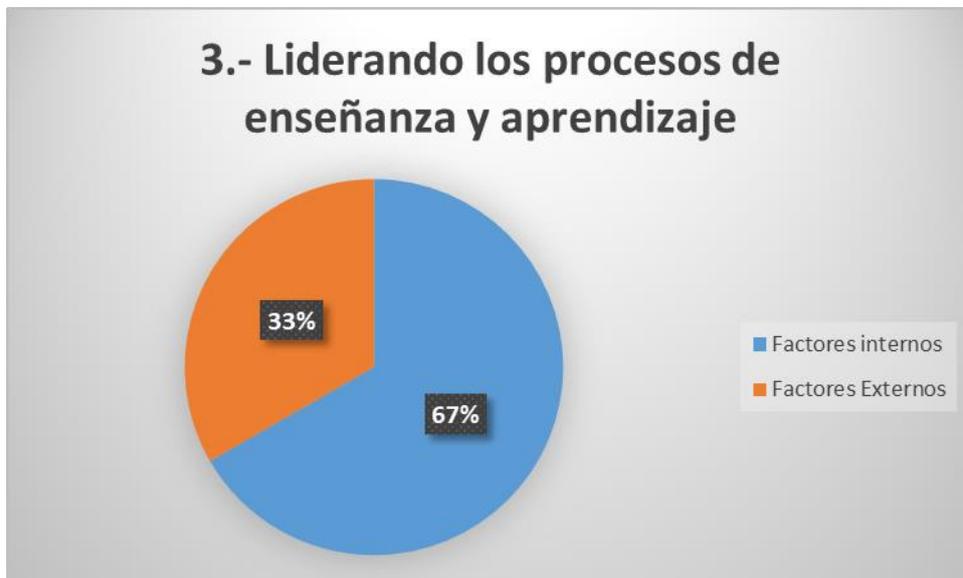
1.- Construyendo E Implementando Una Visión Estratégica Compartida



2.- Desarrollando las capacidades profesionales



3.- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje



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



5.- Desarrollando y gestionando el establecimiento



9.4. CONCLUSIONES

Sobre el nivel de conocimiento se aprecia que los encuestados no presentan un conocimiento adecuado sobre los indicadores y elementos de acción para desarrollar el Marco para la buena Dirección, mostrando un desconocimiento y con ello una clara dificultad para desarrollar y llegar a los estándares exigidos por la agencia de calidad de educación, siendo el indicador con mayor desconocimiento el referente a “Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje”, sumando dicha información expuesta en la parte superior con los responsables de la ejecución de cada indicador se aprecia una adecuada percepción de responsables directivos, sin embargo destacan dos situaciones, ya que en todos los indicadores se expone responsable directo al Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, apreciando una baja

responsabilidad de los docentes que funcionan como jefatura de cursos y especialidades, lo cual se repite en el indicador “Liderando los procesos de enseñanza”, dejando ampliamente como responsable a Jefe UTP, comprendiendo que bajo la nueva institucionalidad de educación orientada a la calidad, dicho proceso lo incorporan todos los integrantes de la comunidad educativa.

Referente a las variables de factores externos las respuestas muestran como principales agentes al Servicio Local de Educación (sostenedor) del no cumplimiento o impedimento para desarrollar los indicadores, a la vez los encuestados exponen como factor externo el consumo problemático de drogas de sus alumnos, situación que no está reflejada en su PME, y se contrasta a la vez al considerar como un obstáculo el equipo psicosocial, es importante mencionar que con la recolección de datos se aprecia que los elementos expuestos por los encuestados como factores externos solo son catalogados como tales en un 31 %, ya que muchos de los factores expuestos como externos, son parte de factores internos tales como la coordinación interna, falta de planificación, falta de funciones establecidas.

Al analizar la información recopilada se observa que no se describen bajo un criterio claro las variables externas, vislumbrando en la muestra un desconocimiento sobre las variables externas que pueden influir en el liderazgo al interior del establecimiento educacional, ello trae la clara necesidad de establecer un proceso de intervención donde concomiten las experiencias de los docentes y equipo directivo y la formación en nuevas competencias que logren desarrollar habilidades en los docentes de jefaturas de curso y equipo directivo, con el claro propósito de disminuir la intervención de variables externas y su impacto en el liderazgo.

10. MARCO TEORICO

En Chile, se ha ido generando la discusión respecto al liderazgo escolar y su influencia en los resultados y rol sobre la calidad, gestionando en los últimos tiempos una serie de documento que marcan directrices que focalizan el trabajo que deben desarrollar las escuelas y liceos de nuestro territorio, ejemplo de ello son los “Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sostenedores” (MINEDUC, 2014) y el “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar” (MINEDUC, 2015). Si el primero tiene como objetivo apoyar la evaluación indicativa de desempeño, apoyar la gestión de los establecimientos desde un constructo de Liderazgo centrado en una presencia activa en el establecimiento del Director definidos hacia focos pedagógicos desde una matriz evaluativa para verificar un nivel de desempeño satisfactorio, el “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar” (MINEDUC, 2015) establece una vinculación ya más directa con el concepto de liderazgo pedagógico, centrando el constructo en diferentes dimensiones que orientan a los directivos y la comunidad escolar a un proceso de auto desarrollo y formación focalizada dese las diferentes áreas, fortaleciendo las prácticas de enseñanza y con foco en el logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, con ello incorporando a toda la comunidad educativa en los procesos de liderazgo del establecimiento educativo, traspasando los muros físicos de la institución para fomentar una presencia territorial activa en la sociedad. Sin embargo, ante dichos lineamientos en Chile continua la discusión sobre qué se entiende por liderazgo los establecimientos educacionales, su rol, y su influencia desde los factores externos y los protagonistas bajo sus responsabilidades de auto aprendizaje y movilidad constante en el desarrollo de competencias. Con los lineamientos entregados desde el Ministerio de Educación es innegable que la política pública en Chile ha puesto a través de diferentes instrumentos el foco en el concepto de Liderazgo como un factor que facilita la mejora educativa en los

diferentes establecimientos del territorio, sin embargo basados en los diferentes instrumentos que podemos entender como Liderazgo en la gestión educativa, la revisión de un constructo que toma matices diferentes a los expuestos en otros servicios que no disponen de la categorización de espacios educacionales.

En contraste con otras temáticas, existen numerosos estudios y necesidades para definir el liderazgo en los procesos educativos, poniendo mayor énfasis algunos en el aula y otros en la dirección y trazabilidad del modelo, en ello podemos identificar el concepto de “Liderazgo Pedagógico” el cual se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración (Thomas & Nuttall, 2013 en Ord et al., 2013), comprendiendo que se refiere a como se lleva la tarea de mejorar la enseñanza en los establecimientos educacionales focalizado en el aprendizaje y orientado desde el aula, siendo este un concepto emergente, que ha sido criticado al percibirse más con la enseñanza (Rhodes & Brundrett, 2009), que con el aprendizaje y también por centrarse en la figura del Director de Establecimiento como gran autoridad invalidando de esa manera a otros líderes y dando funciones superficiales de la relación docente, a la vez se vincula en gran medida con un liderazgo transaccional, lo cual pone a dicho liderazgo en cumplimiento administrativo. A diferencia de lo expuesto el concepto de “Liderazgo para el aprendizaje” es una mezcla de diferentes conceptualizaciones de liderazgo, uniendo de manera temprana el liderazgo instruccional y el transformacional señalando de tal manera el rol crítico que juegan los líderes en crear y sostener un foco en el aprendizaje que se amplie a toda la institución educativa, no solo a los estudiantes, sino también a los docentes y al equipo en general (Hallinger, 2010; Lewis & Murphy, 2008). Sin embargo, para todo este proceso es necesario la formación y aceptación del proceso de liderazgo en la institución educativa, en la cual existe el consenso de un liderazgo firme y cercano, que se establecen en el interior de la institución y tienen su desarrollo a diario enfrentando los diferentes desafíos que se expresan en el cotidiano hacer. “La conciencia de modelamiento, la ponderación en el comportamiento de los líderes y el

aprendizaje de las conductas y prácticas firmes y cercana es objeto de entrenamiento, es decir, se puede desarrollar intencionada y deliberadamente” (Fernandez, 2015), con ello podemos observar el siguiente proceso:

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO FIRME Y CERCANO
Formación y desarrollo de los líderes
Acompañamiento a los líderes
Herramientas para el ejercicio del liderazgo firme y cercano <ul style="list-style-type: none"> - Construir sentido - Crear conexión - Invitar a participar - Sostener conversaciones valientes - Afrontar apreciativamente los conflictos - Acompañar - Reconocer

Al vislumbrar dichas prácticas observamos que “el liderazgo firme y cercano tiene sintonía con el liderazgo transformacional” (Cruz Ortiz , 2013), para ello es importante generar un trabajo con sentido y una comunidad educativa comprometida, involucrada en los roles, la cual se debe efectuar mediante la participación activa que se desarrolla principalmente con espacios de conversaciones fundamentales en los espacios educativos; no podemos pedir protagonismo, compromiso en el desarrollo de tareas, ni alineamiento con el significado de la organización si no se invita activamente a la comunidad educativa, al profesorado a espacios de opinión y participación en las líneas de toma de decisiones de la Institución Educativa. Los espacios que se requieren existen por normativas que lo expresan desde la Súper Intendencia

de Educación y La Agencia para la calidad, las cuales comprenden la participación como: fin evaluar los logros de aprendizaje, los Indicadores de desarrollo personal y social, anteriormente llamados Otros Indicadores de Calidad, y el desempeño de las escuelas, para poder orientarlas en su quehacer institucional y pedagógico e informar a la comunidad escolar de estos procesos. Debido a estos lineamientos es imposible dejar fuera de los procesos de liderazgo los diferentes actores de la comunidad educativa, construyendo un modelo institucional que incorpora en cada actor con su propio rol en el desarrollo de la organización.

Por ello la práctica del liderazgo conecta con las políticas del establecimiento educacional en su desarrollo eficaz, por ende el liderazgo en la práctica no es un atributo personal sino más bien “es un conjunto de acciones esquematizadas, basadas en un cuerpo de conocimientos, habilidades y hábitos mentales que pueden ser definidos, enseñados y aprendidos de manera objetiva” (Richard Elmore, 2010), para ello se comprende un liderazgo en acciones referentes al desarrollo de la institución más que del sujeto, dejando un desarrollo establecido bajo parámetros consensuados en la organización, que difieren de la permanencia del sujeto y se transforma en un patrimonio de desarrollo de la comunidad educativa, por ello tenemos entonces la necesidad imperiosa de participación de los diferentes actores que infieren en los procesos pedagógicos desde las diferentes esferas. En un segundo punto tiene que estar basado el liderazgo en una teoría de acción la que entenderemos como “un conjunto de afirmaciones conectadas entre sí de acuerdo a una lógica, que, en nuestro caso, conectan las acciones de los líderes con sus resultados, en términos de calidad y desempeño, para la organización” (Richard Elmore, 2010), para ello cada practica de liderazgo se centraría inalienablemente a espacio de desarrollo y practica de su ejercicio profesional, evitando usurpación de roles; es importante comprender que la práctica de liderazgo en acción no constituye un proceso en el que cualquier actor de la comunidad educativa toma un tema y lo desarrolla, sino más bien se centra en generar los espacios para que los sujetos desde su nivel y actuar puedan ser responsables de los resultados y orienten procesos de calidad y eficacia de

la practica pedagógica y desarrollo de la organización sin interponer el desarrollo de otras prácticas que se orienten a la mejora educativa.

Al hablar de participación, nos referimos a un concepto que tiene que estar mucho más focalizado, para que los establecimientos educacionales no se alejen del foco de lo educativo, por ello cada actor, o cada acción que se realice en la institución educativa tendrá un nivel de liderazgo de quienes desarrollen la acción, para Kenneth Leithwood el liderazgo incorpora los siguientes preceptos:

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

Preceptos que focalizan a entender que el liderazgo está inserto en las relaciones y su foco es realizar algo para un grupo, en el cual se persiguen metas con claridad, en los cuales los lideres tienen un efecto directo, influenciando pensamientos y más importante aun estableciendo las condiciones que les permitan ser efectivos, con ello, puede que dichas labores no sean necesariamente relacionadas con una designación formal, estableciendo roles de liderazgo con recursos desiguales, poniendo en dificultades a la organización. Por ello tiene que ser contingente a las metas fijadas. Entonces podemos entender el Liderazgo “como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, Kenneth, 2009), comprendiendo ante todo la necesidad imperiosa que tienen las organizaciones educativas que tienden a la calidad, la participación como inicio de los espacios de co-construcción.

La idea central de participación es que los miembros de la comunidad educativa tienden a apoyar aquello de lo que se han sentido parte, por lo que cualquier cambio que quiera llevarse delante de la organización requiere ser aceptado, asimilado, ejecutado y sostenido por un determinado grupo de personas, por ello entendemos la importancia al inicio de los procesos de liderazgo, ya que es en esa etapa en la cual se dará y crearán los espacios de participación. Para que desde esa misma manera los actores se involucren en sus propios roles y no desestimen toda posibilidad de cambio en un cargo directivo o un sujeto de la organización.

Los requisitos para que se produzca una autentica participación según Fernández, 2015 son:

- Que los miembros del grupo tengan intereses comunes
- Que haya disposición por parte de las personas al logro en conjunto de determinados objetivos.
- Que la consecución de tales objetivos se integre en un proyecto común.
- Que las decisiones se lleven a cabo con la colaboración de todos los miembros del equipo.
- Que exista un marco de gratificación institucionalizada que recompense los esfuerzos individuales y colectivos, y que permita una estructuración espontánea y solidaria del grupo.
- Que se fortalezcan las relaciones interpersonales positivas dentro de la organización para alcanzar una sensación de bienestar general.

Es relevante identificar que cuando hablamos de participación en los procesos educativos, en el desarrollo de la institución educativa, tenemos que diferenciar de co gestión, para ellos podemos apreciar cuatro niveles que a criterio de varios estudios de liderazgo se identifican y los podemos resumir como:

1. Ser informados de cambios en la organización sin derecho a opinar ni preguntar.
2. Ser informado de los cambios con derecho a opinar. Dicha opinión puede ser incorporada en el proceso de cambio o no.
3. Ser invitado a participar ampliamente de la implementación de una idea ya definida de cambio.
4. Ser invitado al proceso de identificación de oportunidades y dificultades, así como el proceso de ideación y construcción de soluciones (co-construcción). La persona participa en todas las etapas del proceso de cambio.

Para nuestro propósito es necesario que cada actor se considere relevante en el desarrollo de la institución educativa, ya que en el análisis de los primeros datos observamos como a ciertos indicadores se mantiene con alta invisibilidad al profesor jefe, dejando fuera de su actuar y formación en competencias su liderazgo en el proceso de desarrollo del establecimiento. El Profesor Jefe es el guía de la clase, el líder que acompaña a los estudiantes en su proceso educativo durante un año y, a veces, por más tiempo. De ahí su importancia y la necesidad de que las comunidades educativas del establecimiento conozcan sus funciones e influencia en el desarrollo de los estudiantes en etapa escolar y a la vez valoren el impacto que tienen en la toma de decisiones que puede establecer el Equipo Directivo. Así, el Profesor Jefe cumple un rol fundamental tanto en el proceso formativo de los estudiantes como en la calidad del sistema, ya que tiene a cargo el trabajo directo con los estudiantes y sus familias, y de articulación con los demás profesores y equipo directivo. En muchos casos los docentes no han sido preparados ni han tenido perfeccionamiento que les permita desarrollar las competencias para abordar temáticas que son diversas y complejas, tales como gestión de conflictos, promoción de la participación, inclusión y diversidad, trabajo colaborativo, tareas administrativas, manejo de redes sociales, entre otros, todos competencias y conocimientos que son requeridos para lograr una gestión eficiente que favorezca y potencie el aprendizaje de los estudiantes, desde esta manera volvemos a visualizar dicho trabajo desde un liderazgo

que marca más en el aprendizaje como foco central, dicho desde este punto evidenciamos la necesidad que se tiene para el Equipo Directivo conocer, acompañar y tomar en cuenta los puntos a desarrollar que presente el Profesor Jefe, para ello existen competencias funcionales que se definen las competencias como la “capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos movilizando y combinando los recursos personales (conocimientos, habilidades y actitudes) como del entorno. Así, la competencia es un desempeño o comportamiento frente a una situación dada.” (Fundación Chile, 2006). Entonces tenemos que para el Profesor Jefe se podrían establecer las siguientes competencias:

- Coordinar las actividades de jefatura de curso
- Involucrar colaborativamente a los apoderados
- Implementar planes de acción preventivos y de desarrollo de los estudiantes y sus familias
- Involucrar colaborativamente a los estudiantes en las actividades del establecimiento

Todas competencias entendidas desde una visión teórica del liderazgo distribuido, como foco de desarrollo de la institución pedagógica, vistas como eje central de la información que se puede recolectar de varios procesos necesarios para la mejora educativa de calidad y por ende a tener en cuenta a la hora de establecer el Plan de Mejoramiento Educativo. Tenemos entonces la revisión de visiones de liderazgo que sin lugar a dudas se centran en el desarrollo de competencias, ya sea para el trabajo interno o el trabajo externo del establecimiento.

Por ejemplo, si queremos involucrar a los apoderados, el liderazgo que se establece desde el Profesor Jefe es “una relación fluida permanente entre la familia y la escuela que favorece el proceso formativo de los estudiantes y la institución escolar tiene el desafío de atraer a los padres, madres y apoderados para hacerlos partícipes de este proceso y comprometerlos en la educación de sus hijos, convirtiéndose en un aliado de la escuela” (Palma & Álvarez, 2009).

Para ello retomamos la idea de un liderazgo que se focalice en integrar las labores y respetar los roles de cada actor en el proceso educativo, sin menospreciar las diferentes tareas que se generan en los establecimientos educacionales.

Centrando dichos conceptos y ponderando ya de una manera equitativa los roles de cada integrante de la comunidad educativa y la necesidad de centrar la calidad de los aprendizajes con un liderazgo distribuido, capaz de unificar proyectos educativos para el bien común del establecimiento educativo, se incorpora a la revisión teórica el “MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR”, el cual entiende como liderazgo “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. 2006), entregando cinco dimensiones sobre su ejercicio y practica:

1. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida
2. Desarrollando las capacidades
3. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje
4. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad
5. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

Dichos puntos se relacionan a distribuir las tareas necesarias para el desarrollo de procesos de calidad al interior del establecimiento y visibilizar a cada actor del proceso de enseñanza – aprendizaje con sus respectivas valoraciones y competencias, enmarcando a la vez una serie de principios que se deben considerar a la hora de intervenir en competencias.

1.- Principios.

Los principios “aluden a los recursos personales que, a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal, habitualmente expresado en el PEI guían la conducta de los líderes, lo que permite asegurar la coherencia de las decisiones conforme a propósitos

superiores” (Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar, MINEDUC, 2015). Se establecen los siguientes Principios:

- **Ético:** Las decisiones que tomen como líder están sujetas a valores universales donde la educación es un derecho que ejecuta una diferencia positiva en la vida y desarrollo del ser humano.
- **Confianza:** Con el objetivo de facilitar y promover relaciones positivas de colaboración y procesos eficaces se necesita ser confiable ante la comunidad educativa.
- **Justicia Social:** Se refiere a accionar con transparencia, imparcialidad y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación por sobre cualquier diferencia.
- **Integridad:** Incorpora una constante apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, catalogando su accionar como un líder educativo.

2.- Habilidades

“Refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Las habilidades se desarrollan sin vulnerar los principios en que se enmarcan” (Marco para la buena dirección y liderazgo escolar”, 2015). Las cuales se establecen de la siguiente manera:

- **Visión Estratégica:** Se refiere a la capacidad de comprensión sistémica que muestra la capacidad de pensar creativamente el futuro abalizando contextos y elementos claves para anticipar impactos externos e internos, utilizando la capacidad de liderazgo para su desarrollo.
- **Trabajar en equipo:** Capacidad de articular y coordinar a la comunidad educativa desde su ángulo de acción.

- Comunicar de manera efectiva: Capacidad de transmitir mensajes de manera eficaz, elaborar ideas, transmitir con claridad los diversos planteamientos, escuchar y respetar a los demás miembros de la comunidad educativa.
- Capacidad de negociación: Facilitar el logro de acuerdos que se desarrollen en consenso, no evadiendo situaciones de conflicto y se asume con estrategia, método y decisión buscando el origen del problema.
- Aprendizaje permanente: Desarrollan la habilidad y capacidad de ser reflexivo y analizar su propia experiencia de liderazgo y aprender de ella.
- Flexibilidad: Es la capacidad de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato en la comunidad educativa buscando el cambio positivo y la mejora educativa.
- Empatía: Es la capacidad que tiene el individuo de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato, utilizando estrategias de cambios y contingencias, respetando siempre la comunidad educativa.
- Sentido de auto – eficacia: Se refiere a la propia creencia del individuo respecto a sus capacidades personales para organizar y desarrollar las acciones requeridas para producir los resultados esperados.
- Resiliencia: “Es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, manteniendo altas expectativas de logro en sus estudiantes, profesores y equipo directivo” (Marco para la buena dirección y liderazgo escolar”, 2015).

Al considerar dichos principios y habilidades podemos observar que indudablemente se refugian en los procesos educativos variables externas o factores externos que emprenden un desafío en el liderazgo de los diferentes actores de la institución educativa, ya que ante ello tienen que mantener el rumbo planteado y las ideas consensuadas respecto al desarrollo de la organización. Entenderemos como factor externo a cualquier elemento que se aleje al foco de la escuela, es decir no tengo un inicio como proceso pedagógico y además sea atribuible

altamente a un cambio exterior a los miembros de la comunidad educativa, por ende, lo observaremos como procesos paralelos, ya que, aunque sea externos si influyen el desarrollo de los procesos de calidad en la educación. Ante ello es importante mencionar como la investigación en educación buscan comprender cuáles son las prácticas concretas que caracterizan a un liderazgo efectivo, en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar se considera Liderazgo, Gestión, Prácticas de Liderazgo. Desde dicha base entendemos que “una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados” (MINEDUC, 2015); dicha perspectiva implica poner la atención en el individuo en el cual gestionar y apoyar su trabajo a un desarrollo superior, gestionando desde los diferentes puntos de conocimientos, los parámetros necesarios para verificar el desarrollo como tal, evidenciando factores tanto externos como internos, y potenciando a los diferentes actores de la comunidad educativa en el desarrollo del liderazgo en la institución educativa, esperando que dicho trabajo genere aportes a la institución y a la vez aportes desde las diferentes áreas de participación.

11.- METODOLOGIA

11.1 Alcance, enfoque y diseño de la investigación

Guiado por orientaciones teóricas de Hernández Sampiere, R. et al. (2003), ahora se definen el alcance, el enfoque y el diseño de la investigación.

Respecto del alcance de la presente investigación, hay que situarla como un estudio de alcance exploratorio puesto que como se ha manifestado en el planteamiento del problema, no se cuenta con estudios previos que identifiquen variables externas y el papel del liderazgo en ellas. El valor de este alcance en el caso específico de este estudio es que permitirá identificar un área del quehacer de un Equipo Directivo de gran relevancia para la obtención de estándares de máxima calidad educativa en el establecimiento que lideran, observando variables externas e identificando roles activos en el desarrollo del liderazgo pedagógico, por ejemplo, el rol del profesor jefe como líder pedagógico.

También esta investigación tiene rasgos que lo sitúan como de alcance explicativo, ya que busca establecer causas que producen una deficiente práctica de trazabilidad en el ejercicio de liderazgo educativo (distribuido) de los miembros del Equipo Directivo.

En términos generales esta investigación se ha de definir de enfoque cuantitativo-cualitativo, puesto que, se buscará hacer mediciones estandarizadas con instrumentos que permiten el análisis estadístico de los datos recolectados y análisis de datos exploratorios no estandarizados para ir desarrollando y revisando el plan de trabajo y su impacto en la calidad del establecimiento.

En resumen, la presente investigación de tipo no experimental tiene un diseño trasversal, ya que, se recolectarán datos en un momento de tiempo único de los procesos y tareas que lleva a cabo el Establecimiento Educativo.

11.2 El tipo de muestra

La muestra de la investigación es el Equipo Directivo y Profesores Jefes del Liceo Politécnico de Vallenar bajo el sostenedor que es el Servicio Local del Huasco, que imparte educación de Enseñanza Media, clasificado como grupo socio económico Bajo de la comuna de Vallenar de la Provincia de Huasco, Región de Atacama.

La muestra escogida es de tipo no probabilística, puesto que, en el caso de este estudio, la muestra ha sido escogida de acuerdo a los fines de la investigación. No ha sido, entonces, una selección dependiente de la probabilidad o técnicas aleatorias y/o mecánicas, sino que, para el objetivo del estudio se decidió que el Equipo Directivo y Profesores Jefes que interviene en el liderazgo y gestión del establecimiento integraría la muestra. Por la misma razón, que esta muestra, en cuanto no es probabilística, podemos llamarla dirigida al contemplar la descrita selección informal.

11.3 Instrumento de recolección de información

Para la recolección de datos se ha elaborado el siguiente tipo de instrumento:

Encuesta dirigida a todos los profesionales miembros del Equipo Directivo del establecimiento y Profesores Jefes, considerando las cinco variables ya establecidas para la medición y análisis del nivel de impacto de liderazgo.

Se elabora este instrumento con la finalidad de recoger información relevante de algunos aspectos del quehacer del Equipo Directivo y la Jefatura de Profesorado en el establecimiento educacional escogido.

Este instrumento posee las siguientes características:

a) La Encuesta es una adaptación basada en el documento Marco para la buena dirección y liderazgo escolar, MINEDUC, 2015

b) La Encuesta debe ser contestada únicamente por miembros del Equipo Directivo y Profesores Jefes en ejercicio del establecimiento escogido.

c) Se consideran treinta indicadores que mayormente describen la realidad laboral de los miembros del Equipo Directivo y Profesores Jefes encuestados.

d) Cada indicador contiene tres aspectos a evaluar: 1.- si/no, es decir el si tiene o no conocimiento del indicador, 2.- Responsable, es decir quién es el responsable a criterio del encuestado del indicador, 3.- Factores Externos, lo que se refiere a que factores externos expone el encuestado como influentes en cada indicador.

e) El tiempo estimado para contestar la Encuesta es de 30 minutos aproximadamente.

f) La Encuesta es contestada en los lugares de trabajo de los miembros del Equipo Directivo, bajo supervisión.

g) También, es relevante mencionar que la Encuesta tiene una advertencia escrita de la finalidad y privacidad del contenido y de sus respuestas.

12.- Propuesta de intervención e implementación

12.1. Criterios de definición de la propuesta de intervención.

Al término del Planteamiento del problema, Diagnóstico: Aplicación y análisis, se concluyó que los directivos y profesores jefes no presentan un conocimiento adecuado sobre los indicadores y elementos de acción para desarrollar el Marco para la buena Dirección, mostrando un desconocimiento y con ello una clara dificultad para desarrollar y llegar a los estándares exigidos por la agencia de calidad de educación, junto con ello necesitan acercarse a la realidad educativa que pretenden liderar y transformar, puesto que, conforme a los resultados obtenidos en la Encuesta, no tienen práctica de liderazgo pedagógico sobre los indicadores, responsabilizando a otros actores en prácticas frente a lo cual impide concretar una planificación como establecimiento educativo, generando desarrollo de planificaciones individuales que externalizan los conflictos y sus soluciones, junto con ello no se presenta una clara identificación de los factores externos que influyen en los procesos de liderazgo, siendo de clara necesidad generar un proceso de intervención para que se logre identificar de manera concreta factores externos. La necesidad inicia desde la perspectiva del darse cuenta, de conocer de qué manera se logra identificar los factores externos que influyen en los procesos de liderazgo a fin que desde dicha perspectiva se logren desarrollar capacidades técnicas y puedan ser implementadas con la finalidad de buscar la auto edificación de factores externos para desarrollar sus propias planificaciones y procesos de intervención en su ámbito profesional.

Por ende, la propuesta de intervención se refiere a la necesidad de fortalecimiento de los procesos de liderazgo mediante la identificación de factores externos, ya que hay factores externos que están impidiendo una práctica efectiva desde el equipo directivo hasta los profesores jefes. Se entenderá que la propuesta de intervención tendrá en cuenta aquellos puntos que se han consultado desde Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar,

MINEDUC, 2015, interviniendo los indicadores, que juntos establecen un criterio de calidad del establecimiento educacional, luego de la intervención se podrá volver a revisar los niveles de conocimiento, la responsabilidad de desarrollo de los indicadores y los factores externos que han impedido el óptimo desarrollo. Se identifican los siguientes Indicadores a intervenir:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales de docentes con jefatura de curso y directivos.
- Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

Para la propuesta de intervención, a partir de las definiciones establecidas en las Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo del Mineduc (2018), se establecen los objetivos específicos, las acciones, los responsables, los recursos, los medios de verificación y las metas estratégicas. Estos criterios, por tanto, tienen en cuenta los resultados del presente diagnóstico. En cuanto al cronograma de implementación de la propuesta se explicará en otro apartado.

Objetivos estratégicos: estos son aquellos en los cuales los resultados de las encuestas aplicadas se evidenciaron graves deficiencias, por lo que ahora se vuelven a proponer como prioridades en las acciones lideradas por los miembros del equipo directivo del establecimiento estudiado.

Acciones: son aquellas actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

Responsables: son los miembros del equipo directivo, quienes asegurar que las acciones se implementen de acuerdo con lo planificado en las distintas áreas.

Recursos: se refieren a los recursos humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar las acciones.

Medios de verificación: son la fuente de información que permite evidenciar la contribución de la acción al logro del objetivo y el impacto de la acción en la mejora continua.

Metas estratégicas: son los indicadores que permiten evaluar el nivel de logro alcanzado al final de un ciclo de mejora.

12.2 Propuesta de intervención para los años 2019-2020

12.2.1.- Visión estratégica

Objetivo General: Establecer prácticas de liderazgo y co-construcción de acciones de fortalecimiento de procesos estratégicos e identificación de variables externas al proceso educativo.

Objetivos específicos:

- a.- Revisar en conjunto el proyecto educativo
- b.- Identificar prácticas de liderazgo en los consejos de profesores y reuniones de trabajo
- c.- Definir mecanismos de información en el establecimiento educacional
- d.- Identificar metas institucionales junto a la comunidad educativa
- e.- Establecer reuniones de ejercicio de participación e involucramiento en la toma de decisiones por parte de los docentes

Construyendo e implementando una visión estratégica compartida

Objetivo: Los directivos lideran la revisión y co -construcción mediante la actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos.

Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables	Recursos humanos materiales	Medios de verificación	Metas Estratégicas 2019
<p>Revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</p>	<p>Consejos de Profesores y directivo</p> <p>Reunión Consejo Escolar</p> <p>Reuniones de trabajo, divididas ante el líder de cada acción (ejemplo, encargados de departamentos)</p>	<p>Director</p> <p>Representante de equipo directivo</p> <p>Profesor Jefe</p>	<p>Director</p> <p>Encargado consejo escolar</p> <p>Profesor jefe</p>	<p>Acta</p> <p>Reuniones</p> <p>Acta</p> <p>Reuniones</p> <p>Acta</p> <p>Reuniones</p>	<p>80%</p>
<p>Definir mecanismos de información</p>	<p>Implementación de procedimientos consensuados, prácticos conocidos y utilizados por todos los miembros del Liceo para el</p>	<p>Miembros del Equipo Directivo</p>	<p>Director</p> <p>Jefe UTP</p> <p>Profesores</p> <p>Jefes</p>	<p>Registro de entrada y salida de información.</p>	<p>70%</p>

	acceso a la información requerida.				
Promover el Desarrollo competencias Liderazgo	Perfeccionamiento de inicio	Director	Propuesta de desarrollo en habilidades de liderazgo	Registro de asistencia a capacitación	100 %
Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.	Reunión mensual con el responsable y su área (liderazgo distribuido)	Equipo Directivo Profesor Jefe	Jefe UTP Profesor jefe	Registro actas sobre temas abordados	100 %
Gestionar la participación, cohesión y responsabilidad de los profesionales integrantes de un curso	Reunión bi-mensual profesor jefe con los docentes de su curso	Profesor jefe	Profesor jefe Docentes	Registro actas	100%

12.2.2- Capacidades Profesionales

Objetivo General: Desarrollar capacidades profesionales en habilidades personales y la motivación en docentes con jefatura de curso y directivos apoyando el proceso de identificación y trabajo en variables externas al proceso educativo

Objetivos específicos:

- a.- Difundir resultados de evaluación de sobre el impacto de factores externos en el proceso educativo.
- b.- Realizar jornada en formación en liderazgo y abordaje de factores externos en el proceso educativo.
- c.- Construcción de pauta de autoevaluación de desempeño de funciones.
- d.- Clarificar metas institucionales junto a la comunidad educativa.
- e.- Identificar variables externas y su abordaje como comunidad educativa.
- f.- Establecer reuniones de ejercicio de participación e involucramiento en la toma de decisiones por parte de los docentes.

Desarrollando las capacidades profesionales de docentes con jefatura de curso y directivos					
Objetivo: Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación fortaleciendo sus capacidades para lograr una intervención adecuada ante procesos externos al establecimiento.					
Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables	Recursos humanos materiales	Medios de verificación	Metas Estratégicas 2019
Difusión de la necesidad de formación en liderazgo y responsabilidades sobre la implementación de la	Jornada de difusión con el equipo directivo y profesores jefes	Equipo Directivo	Director Jefe UTP Psicólogo Organizacional	Lista de asistencia Encuesta de satisfacción de los	100%

planificación estratégica del Liceo e identificación de factores externos				participantes	
Formación en liderazgo a profesores jefes e identificación de factores externos al proceso educativo	Capacitación orientada a profesores jefes	Equipo Directivo	Consultora	Lista Asistencia Encuesta Satisfacción de los participantes	100%
Unificar criterios técnicos sobre factores externos que influyen en el desarrollo del aprendizaje	Construcción de una guía interna de lineamientos y acciones a seguir para la identificación y abordaje de factores externos	Equipo Directivo	ATE Equipo Directivo Profesores Jefes	Recepción de la guía construida	100 %
Establecer parámetros mínimos evaluables de liderazgo de profesor jefe sobre los factores externos que influyen en la sala de clases	Construcción de una tabla resumen de acciones a ejecutar por parte de los Profesores Jefes	Equipo Directivo	Jefe UTP	Recepción tabla	100%
Exponer las practicas desarrolladas por los profesores jefes sobre factores externos que influyen en su práctica de liderazgo	Jornada de exposición de prácticas, dificultades y experiencias de profesores jefes	Equipo Directivo	Jefe UTP	Lista de expositores	70%

12.2.3.- Desarrollar y Gestionar

Objetivo General: Desarrollar y Gestionar los procesos internos para facilitar la comunicación y el desarrollo de liderazgo.

Objetivos específicos:

- a.- Crear manual de procedimientos sobre solicitudes y necesidades.
- b.- Confeccionar de manera conjunta guía y protocolos sobre el abordaje de factores externos en el proceso educativo.
- c.- Construcción de pauta de evaluación sobre procesos de liderazgo ante factores externos.
- d.- Exponer prácticas de los docentes jefes de curso sobre abordaje de factores externos y liderazgo.
- e.- Identificar variables externas y su abordaje como comunidad educativa.
- f.- Confeccionar de manera conjunta pauta de autoevaluación de funciones sobre la intervención en variables externas.

Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar					
Objetivo: Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales.					
Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos humanos	Medios de verificación	Metas Estratégicas

estratégicos			materiales		2019
Establecer canales de comunicación desde las diferentes áreas	Generar un manual de procedimiento de solicitudes y necesidades	Equipo Directivo	Equipo Directivo Profesor Jefe	Manual de procedimiento de solicitudes y necesidades	100%
Concretar funciones propias de integrantes de comunidad educativa	Confección de manual de funciones y organización de la institución educativa	Equipo Directivo	Director Jefe UTP	Manual de funciones y organización de la institución educativa	100%
Auto evaluación de desarrollo de funciones	Confección pauta auto evaluación de funciones	Equipo Directivo	Director Jefe UTP	Pauta auto evaluación de funciones	100%

13.- CRONOGRAMA

13.1- Año 2019

13.1.1- Visión estratégica

Acción / Mes	Octubre	Noviembre	Diciembre
Revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo			

institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	X		
Definir mecanismos de información		X	
Promover el Desarrollo competencias Liderazgo		X	
Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.		X	X
Gestionar la participación, cohesión y responsabilidad de los profesionales integrantes de un curso		X	X

13.2- Año 2020

13.2.1- Capacidades Profesionales

Acción / Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Agosto	Septiembre	Octubre
Difusión de la necesidad de formación en liderazgo y responsabilidades sobre la implementación de la planificación estratégica del Liceo e identificación de factores externos	X						
Formación en liderazgo a profesores jefes e identificación de factores externos al proceso educativo		X	X				
Unificar criterios técnicos sobre factores externos que influyen en el desarrollo del			X				

aprendizaje							
Establecer parámetros mínimos evaluables de liderazgo de profesor jefe sobre los factores externos que influyen en la sala de clases			X				
Exponer las practicas desarrolladas por los profesores jefes sobre factores externos que influyen en su práctica de liderazgo				X			
Concretar funciones propias de integrantes de comunidad educativa					X		
Auto evaluación de desarrollo de funciones					X	X	X

13.2.2- Desarrollar y Gestionar

Acción / Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Agosto	Septiembre	Octubre
Establecer canales de comunicación desde las diferentes áreas Liderazgo			X				
Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.			X				
Gestionar la participación, cohesión y responsabilidad de los profesionales integrantes de un curso					X	X	X

14.- CONCLUSIONES GENERALES

En el presente trabajo se puede observar como en los procesos educativos del Liceo Politécnico de Vallenar no se logra visualizar de manera clara los factores externos que influyen en el liderazgo en la comunidad educativa, existiendo la necesidad de formación y retroalimentación de dichos procesos, a modo de ir construyendo procesos e instrumentos que faciliten la intervención por parte del equipo directivo y docentes ante variables que aparecen y dificultan la planificación y gestión al interior del establecimiento educacional.

Logramos verificar que los docentes encuestados vislumbran responsables ante acciones y procesos que se encuentran en la planificación y gestión educacional, buscando un claro apoyo a los elementos planificados y su propia ejecución, siendo imperiosa necesidad entregar las herramientas a los docentes con jefaturas de curso para que tomen un liderazgo frente a sus cursos y gestionen las diferentes herramientas que cuentan en el desarrollo del año escolar, utilizando desde la mirada del docente jefe de curso los recursos que existen en el equipo de gestión y redes que cuenta el establecimiento educacional. Con ello podemos mencionar la necesidad de separar la planificación y desarrollo del equipo de gestión ante la mirada de los docentes jefes de curso como una visión bidireccional, aceptando por un lado la retroalimentación, evaluación y propuestas del equipo de gestión, y por otro lado un canal de comunicación en el cual el docente con jefatura de curso identifique sus necesidades en su grupo de apoderados, alumnos, docentes que realizan formación a sus alumnos y buscar en el equipo de gestión un grupo de apoyo, conversación en el cual desarrollar las necesidades del grupo curso siempre focalizado en lo pedagógico y el rol del establecimiento educativo. Para tal desarrollo de una comunicación técnica, es necesaria la formación y clarificación de instrumentos que potencien el rol del docente jefe y liderazgo en los equipos directivos, comprendiendo la necesidad de establecer un liderazgo distribuido para desarrollar a los

diferentes actores de la comunidad educativa, sus diferentes propuestas, miradas y soluciones a problemas que se desarrollan en el transcurso del año escolar, mirando la educación como un elemento complejo y multivariable, por ello la identificación de factores externos desde un criterio técnico y certero potencia la planificación y formación de los alumnos, generando competencias en los profesionales para su intervención y derivación a otras áreas del establecimiento educacional cuando sea necesario. En el punto anterior es importante rescatar un aspecto de gran relevancia, ya que al identificar elementos que están fuera de la gestión y competencias del docente jefe, el equipo de gestión puede aportar en la construcción de espacios mirados desde el PME para el apoyo y solución de dichos factores, focalizando el trabajo del docente en sus competencias y acciones pertinentes.

La idea de ir trabajando diferentes acciones y procesos con el equipo directivo, en conjunto al desarrollo de un liderazgo distribuido significa la clara necesidad de unificar criterios en el diagnóstico del PME, como instrumento transversal de una educación de calidad, resguardada en estándares comprensibles para los miembros de la comunidad educativa, en los cuales puedan ser partes activos desde el conocimiento y competencias técnicas. Se entiende como la contingencia de cada año muestra criterios distintos de una mirada en la sociedad que influye en los alumnos, docentes, la comunidad educativa, mirada desde la perspectiva de “ser humano”, de sujetos de derechos, quienes en conjunto trabajan para desarrollar la comunidad educativa y sus propias competencias, es por ello la necesidad imperiosa de intervenir los procesos de liderazgo educativo en el establecimiento educacional, transparentando un aprendizaje mutuo y conversación sincera de las diferentes variables y sus respectivas influencias.

Cuando se habla de la escuela efectiva su enunciado esencial es que el Equipo directivo, liderado por el Director(a), es capaz de un trabajo riguroso de planificación, evaluación, retroalimentación, definición de metas y prioridades traducidas en acciones

coherentes y toma de decisiones. Es decir, se estableció en el marco teórico de este estudio, que la práctica del ejercicio de liderazgo no es solamente liderazgo del director sino del Equipo directivo en su conjunto y su sentido es la mejora continua, en el cual se hace necesario un trabajo constante para incorporar a los docentes con jefatura de curso a dichos procesos. Pero, ¿cómo es posible la mejora continua si no hay por parte de los directivos una visualización efectiva de la calidad de los procesos educativos en cada uno de sus etapas y momentos dando cuenta de los resultados? El Marco para la Buena Dirección invita a liderar procesos de enseñanza, pero es imposible liderar sin conocer objetiva y oportunamente en qué estado se encuentra dicho proceso en cualquiera de los alumnos de su establecimiento, conocimiento e información que incluso debe llegar a cualquier ámbito de su formación (académico, afectivo, social y familiar), solicitando de manera efectiva una comunicación expedita basada en el conocimiento y aporte de los diferentes actores en el sistema educativo. Desde esta perspectiva se aborda la visualización de los factores externos en los procesos de desarrollo de liderazgo y como puede influir, dejando como primer punto esencial que no existe una clara visualización de los factores externos, predominando como factor externo lo que el docente no puede o no tiene el conocimiento para abordar versus la clarificación de factores que son excluyentes de los procesos educativos, por ello es de imperiosa necesidad argumentar y formar a los docentes en su construcción de conocimiento sobre los factores externos que influyen en el liderazgo pedagógico y el desarrollo del establecimiento educativo. Como segundo punto los factores externos incitan una clara necesidad de un arduo conocimiento de los integrantes del grupo curso, la realidad social, el momento y contexto de la institución, para lo cual es necesario propiciar el liderazgo y validar a los docentes en sus diferentes áreas de intervención, así como gatillar en el equipo directivo una responsabilidad en el actuar incorporando diferentes posturas y generar una apertura de la institución al cambio.

Como conclusión final evidenciamos la clara necesidad de toda institución educativa en centrar su actividad en el conocimiento y la participación, vivida desde la democratización

de los espacios y toma en cuenta de sus actores, comprendiendo que existen factores externos al establecimiento que influyen en el liderazgo e impiden un avance desde la planificación, por ello el incorporar dichos factores propicia una efectividad en la intervención educativa y en el desarrollo del liderazgo.

15.- PROYECCIONES

El aseguramiento de la calidad y excelencia de un establecimiento educativo tiene que ver, entre otras cosas, con cumplir la planificación, crear un buen PME focalizado en la realidad y necesidad del establecimiento. Se ha visto a lo largo de esta investigación que es muy posible que dichas variables no se encuentren identificadas y calificadas, ante ello no estén presentes en los miembros del Equipo directivo. Al vivenciar esta situación, el equipo directivo tiene que focalizar su trabajo en formar, entregar conocimiento y desarrollar habilidades, aperturando el dialogo y auto formación de los docentes.

También se puede pensar que una proyección posible de la temática abordada es que el Director tenga la preocupación de generar acciones de liderazgo educativo, como parte fundamental de un ciclo específico de mejora para cada uno de los miembros del Equipo directivo y docentes con jefatura de curso. En gran parte a ello se busca responder con la propuesta de intervención para los años 2019-2020-2021. Se tiene la convicción que el liderazgo educativo como concepto teórico es una práctica en sí de ejercicio y auto conocimiento, con espacios de desarrollo personal y formación en competencias

Se hace evidente que el estilo de gestión y liderazgo distribuido genera una cultura en que las variables externas son tomadas en cuenta y desarrolladas entre la comunidad educativa. Todos en el Equipo directivo están haciendo seguimiento, tienen acceso a la

información actualizada y están implementando ciclos de mejora y todos a la vez se sienten responsables de dichos procesos con canales bidireccionales de comunicación.

directivo. Ninguno de ellos debiera tomar decisiones desinformadas (necesidad de ejercicio de trazabilidad) y sin informar coordinadamente a los demás miembros del Equipo. Lo que se trata de establecer aquí es que la calidad de la gestión escolar tiene relación con la calidad de la gestión y del liderazgo educativo.

16.- BIBLIOGRAFIA

- Cruz Ortiz, Valeria; Salanova, Marisa & Martinez, Isabel (2013). "Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros". Univ. Empresa (25): 13-32.
- Richard Elmore (2010), Mejorando la Escuela desde la sala de clases, Fundación Chile
- Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) & Ministerio de Educación. (2003) *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas Efectivas en Sectores de pobreza*. Gobierno de Chile.
- Fulla, M. (1993). *Change Forces*. Probing the Depths of Educational Reform. The Falmer Press.
- Fundación Chile. (2006). Cargo: Profesor Jefe Primer Ciclo Básico. Santiago: Fundación Chile
- Hallinger, P. (2010). *Gateways to leading learning. Leading educational change. APCLC Monograph Series* (Vol. 1). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hernández Sampieri, R. et al. (2003). Metodología de la Investigación. Ed. Tercera. Mc Graw Hill.
- Leithwood, Kenneth. (2009), *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*, Fundación Chile

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. London, UK: Department for Education and Skills
- Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar, MINEDUC, 2015
- Ord, K., Mane, J., Smorti, S., Carroll-lind, J., Robinson, L., Armstrong-Read, A., Brown-Cooper, P., Meredith, E., Rickard, D., y Jalal, J. (2013). Developing pedagogical leadership in early childhood education. Wellington: Te Tari Puna Ora o Aotearoa/NZ Childcare Association.
- Palma, A., & Álvarez, V. (2009). Acercando las familias a la escuela (Manual para profesores jefes). Santiago. : UNICEF, http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/Profesor_Jefe/Manual_Profesor_Jefe.pdf
- Pozner, P. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Gestión educativa estratégica.. Buenos Aires: IPE Buenos Aires UNESCO. Recuperado de <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf>
- Rhodes, C., y Brundrett, M. (2009). Leadership development and school improvement. *Educational Review*, 61(4), 361–374.
- Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la educación. (2016). Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016-2019. Ministerio de Educación. Recuperado de www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/12/Plan-de-Aseguramiento.pdf