



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE.
FACULTAD DE EDUCACIÓN.
MAG. EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN Y
LIDERAZGO

GESTIÓN PARA LA MEJORA, AL SERVICIO DEL COLEGIO

“SANTOS DE CORDILLERA”: Un estudio de caso, sobre
institucionalización del Liderazgo Instruccional para la mejora de resultados
académicos.

POR

JOHANNA DEL PINO BOLVARÁN

Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado académico de Magister en Dirección y Liderazgo Educativo.

Profesor Guía: JULIO HECTOR SAGÜÉS HADLER

Mayo, 2015

Santiago, Chile. ©2015, Johanna Del Pino Bolvarán

© 2015, Johanna Del Pino Bolvarán.

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor.

AUTORIZACIÓN PARA LA REPRODUCCIÓN DE LA TESIS

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor.

19 de Mayo 2015

_____ FIRMA

Budy # 0789, El Bosque.

jmdelpino@uc.cl 79357970

Este trabajo es dedicado a las dos personas más importantes en mi vida, mi madre Ana Lucy Bolvarán Díaz y a mi amor Marcos Felipe Morales Alvial, los verdaderos líderes en mi formación.

“Las personas que no están dispuestas a realizar pequeñas mejoras, no estarán nunca entre los hombres que realizan cambios trascendentales”

Mahatma Gandhi.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar mis agradecimientos y dedicar esta tesis a las personas que de una u otra forma han aportado para que logre cerrar esta etapa académica, en primer lugar a mi profesor guía de tesis Julio Sagüés quien se ha dado el tiempo para poder corregir, mejorar y discutir ámbitos de este trabajo de investigación, incluso en tiempos extra al laboral, agradezco infinitamente su dedicación.

Por otra parte quisiera incluir en mis agradecimientos a Ricardo Sepúlveda, ayudante del curso de Dirección y Liderazgo, del año 2012 por su cooperación, compartirme material y siempre ser tan receptivo con mis solicitudes, como así también a Paulo Volante, Director Académico del programa de Magíster, quien me ayudó en la última etapa, en el sentido orientativo y metodológico.

Quisiera incluir también a mis profesores mentores de mi Alma Mater USACH, Raúl Cerón Franco y Manuel Martínez, quienes siempre han confiado en mis capacidades y han estado atentos a mis avances tanto en lo humano como en lo profesional, buscando siempre generar un recordatorio de que las cosas no se dejan en la mitad y que las ganas son el motor de todo.

Quisiera incluir en estos agradecimientos al Colegio intervenido, que en conjunto con todo el equipo de gestión aportaron los datos abiertamente para poder desarrollar esta tesis, generaron reuniones y respondieron encuestas, dándose el tiempo de hacer un trabajo serio para el buen fin de este proyecto y siempre tuvieron una buena disposición para poder desarrollar este trabajo, como así también a mis colegas, quienes siempre me dieron apoyo y me ayudaron a combatir la fuerte carga laboral.

Por otra parte quisiera agradecer a mi familia, a mis hermanos, que aportan alegría, apoyo, confianza y que me potencian siempre creyendo en mí y en mis capacidades, a mi madre que me libera de toda responsabilidad extra a mis estudios y trabajo, que siempre me demuestra todo lo que cree en mí y que cada día me ayuda a ser más, diciéndome el orgullo que soy para ella.

Finalmente quisiera hacer una mención especial a Marcos Morales Alvial, quien ha sido el verdadero motor de este trabajo, siempre preocupado porque cumpliera mis metas, siempre motivando, ayudando, fortaleciendo y haciéndome sentir que soy capaz y que juntos podemos lograr más cosas que las que nosotros mismos pensamos, muchas gracias mi amor por ser siempre mi soporte y sobre todo mi amigo y confidente, este magister comenzó gracias a tu motivación y hoy culmina en este trabajo por la misma razón, muchas gracias por siempre decirme que soy capaz y unirte a mí de tal forma que las metas de uno se han convertido en las metas de ambos.

TABLA DE CONTENIDOS.

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE DE FIGURAS.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. CONTEXTUALIZACIÓN.....	3
2.1.Contexto General:.....	3
2.1.a Contexto en Infraestructura y TICs:.....	4
2.1.b Contexto en Gestión:.....	4
- Estructura Organizacional:.....	¡Error! Marcador no definido. 5
2.b.c Cambios organizacionales, equipo de gestión :.....	6
- Cambios organizacionales, administrativos:.....	6
- Control de gestión de personal: Admisión, evaluación y desvinculación de personal.	7
- Control de gestión: Procesos curriculares y clima Institucional. .8	¡Error! Marcador no definido.
2.1.c Lineamientos Institucionales y Proyecto Educativo Institucional (PEI):.....	9
- Proyecto Modelo Escuela Santos de Cordillera (MESC):.....	9
-Proyecto Educativo Institucional.....	10
2.1.d Contexto Académico:.....	11
III. CONFIGURACIÓN DEL CASO “ GESTIÓN PARA LA MEJORA, AL SERVICIO DEL COLEGIO “SANTOS DE CORDILLERA”: Un Estudio de Caso, sobre institucionalización del Liderazgo Instruccional para la mejora de resultados académicos”.....	23
3.1 Diagnóstico.....	23
3.2 Metodología del diagnóstico.....	24
3.2.1 Reunión informativa proyecto de tesis.....	26
3.2.2 Encuesta a equipo de gestión.....	26
3.2.3 Encuesta a equipo docente.....	27
3.3 Resultados del diagnóstico.....	28
3.3.1 Resultados obtenidos en encuesta a equipo de gestión.....	28
¡Error! Marcador no definido.	
3.3.2 Análisis de resultados en entrevistas grupales.....	29
3.3.3 Resultados obtenidos en encuesta al equipo docente.....	30
3.3.4 Resultados obtenidos en entrevistas confidenciales.....	32
3.3.5 Validación de Diagnóstico:.....	33

IV. ANÁLISIS DEL CASO “ GESTIÓN PARA LA MEJORA, AL SERVICIO DEL COLEGIO “SANTOS DE CORDILLERA”: Un Estudio de Caso, sobre institucionalización del Liderazgo Instruccional para la mejora de resultados académicos”.....	34
4.1 Preguntas Orientadoras:	34
4.2 Identificación del problema.....	35
4.3 Situación deseada.....	41
4.4 Objetivos para una propuesta de mejora del “Colegio Santos de Cordillera”.	41
4.4.a Objetivo General	42
4.4.b Objetivos Específicos:.....	42
V. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA ABORDAR LOS DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADOS.....	43
5.1 Ciclo de Mejora y la importancia del Diagnóstico.....	43
5.2 Liderazgo Educativo.....	45
5.2.a Tipos de Liderazgo.....	48
5.2.b Liderazgo Instruccional y sus características.....	49
5.2.c Liderazgo Instruccional y su incidencia en el aprendizaje. .53; Error! Marcador no definido.	
5.2.d Prácticas de gestión en relación al Liderazgo Instruccional.55; Error! Marcador no definido.	
VI. PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO INSTRUCCIONAL DESDE LA GESTIÓN EDUCATIVA QUE PROMUEVEN EL APRENDIZAJE.....	58
VII. LINEAMIENTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR EL CASO DEL COLEGIO “SANTOS DE CORDILLERA”	64
7.1 Dirección y Liderazgo.....	65
7.2 Nivel de compromiso de Directivos, jefes de departamento y docentes con actividades y valores institucionales.	66
7.3 Derechos y deberes de los integrantes de la comunidad.....	67
7.4 Clima Laboral, relación entre estamentos.....	68
7.5 Expectativas en resultados del alumnado.....	69
7.6 Reflexión pedagógica.....	69
7.7 Aspectos que debe prevenir y no cometerse en la propuesta.70; Error! Marcador no definido.	
VIII. CONCLUSIONES.	70
IX. BIBLIOGRAFÍA	75
X. ANEXOS.....	83

INDICE DE FIGURAS

Fig. N°1	Organigrama del establecimiento actualizado en el año 2013 <i>Fuente: Página web del establecimiento</i>	4
Fig. N° 2	Gráfico comparativo entre colegios de la comuna y del mismo Grupo Socio Económico, basado en puntajes 2013. <i>Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en www.simce.cl</i>	12
Fig. N°3	Gráfico que muestra la distribución de estudiantes del establecimiento en cada nivel de aprendizaje para la prueba de comprensión de Lectura en 2° básico 2013. <i>Fuente www.simce.cl</i>	12
Fig. N°4	Gráfico comparativo entre colegios de la comuna y del mismo Grupo Socio Económico, basado en puntajes 2013, para la prueba de 4° básico. <i>Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en www.simce.cl</i>	13
Fig. N°5	Porcentaje de estudiantes del establecimiento en cada nivel de Aprendizaje, según SIMCE 4° básico, 2013.....	14
Fig. N° 6	Gráfico comparativo entre colegios de la comuna y del mismo Grupo Socio Económico, para prueba de 6° básico, basado en puntajes 2013. <i>Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en www.simce.cl</i>	15

Fig. N°7	Gráfico comparativo entre colegios de la comuna y del mismo Grupo Socio Económico, para prueba de 8° básico, basado en puntajes 2013. <i>Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en www.simce.cl</i>	16
Fig. N°8	Porcentaje de estudiantes del establecimiento en cada nivel de Aprendizaje, según Simce 8° básico 2013. <i>Fuente: www.simce.cl</i>	17
Fig. N°9	Tendencia del puntaje promedio Simce II° medio en prueba de Comprensión de Lectura. <i>Fuente: www.simce.cl</i>	18
Fig. N°10	Tendencia del puntaje promedio Simce II° medio Matemática. <i>Fuente: www.simce.cl</i>	19
Fig. N°11	Gráfico comparativo entre colegios de la comuna y del mismo Grupo Socio Económico, para prueba de II° medio, basado en puntajes 2013. <i>Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en www.simce.cl</i>	20
Fig. N°12	Lugares en el Rankig nacional, entre los colegios de la comuna, del mismo GSE. <i>Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos aportados en www.demre.cl</i>	20
Fig. N° 13	Resultados obtenidos en 8° básico, en pruebas SIMCE desde el año 2004 a la actualidad. <i>Fuente: Elaboración propia, en base a datos internos del establecimiento “Santos de Cordillera”</i>	21

Fig. N° 14	Resultados obtenidos en II° año de enseñanza media, en pruebas SIMCE desde el año 2006 a la actualidad. <i>Fuente: Elaboración propia, en base a datos internos del establecimiento “Santos de Cordillera”</i>	21
Fig. N° 15	Resultados obtenidos y lugar en ranking nacional, en PSU desde el año 2004 al año 2013. <i>Fuente: Elaboración propia, en base a datos internos del establecimiento “Santos de Cordillera”</i>	22
Fig. N° 16	Cantidad de preguntas por ámbito en encuesta realizada a equipo de gestión y posteriormente a docentes del Colegio “Santos de Cordillera”. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	27
Fig. N° 17	Resultados obtenidos en análisis de encuesta realizada al consejo de Honor en los cuatros ámbitos y secciones. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	28
Fig. N° 18	Resultados obtenidos en encuesta a docentes y consejo de Honor de Colegio “Santos de cordillera” analizados por ámbito de satisfacción. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	30
Fig. N°19	Resultados obtenidos en encuesta a docentes y consejo de Honor de Colegio “Santos de cordillera” analizados por ámbito de Mejora. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	31
Fig. N°20	Resultados obtenidos en encuesta a docentes y consejo de Honor de Colegio “Santos de cordillera” analizados por ámbito en grados de Instalación. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	31

Fig. N°21	Árbol de problemas, basado en material recolectado en etapa de diagnóstico realizada en el colegio Santos de Cordillera. <i>Fuente: Elaboración propia, basado en Metodología del Marco Lógico</i>	37
Fig. N° 22	Capacidades del Liderazgo Instruccional, adaptado por Viviane Robinson, 2010. Fuente: (Muller, 2013).....	54
Fig. N° 23	Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Ministerio de Educación (MINEDUC) . <i>Fuentes: Modelos de Gestión de Calidad, (MINEDUC, 2013)</i>	58

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1:	Puntaje promedio del establecimiento en SIMCE 2° básico 2013, variación 2013 – 2012 y comparación con establecimientos del mismo GSE. <i>Fuente: www.simce.cl</i>	12
Tabla. N°2:	Puntajes promedio del establecimiento “Santos de Cordillera” en SIMCE 4° básico 2013, variación con respecto a la evaluación anterior y comparación con establecimientos del mismo GSE. <i>Fuente: www.simce.cl</i>	13
Tabla N°3:	Puntajes promedios del establecimiento en Simce, 6° básico 2013 y comparación con establecimientos del mismo GSE. <i>Fuente: www.simce.cl</i>	15
Tabla N°4:	Puntajes promedio del establecimiento en Simce 8° básico 2013, variación con respecto a la evaluación anterior y comparación con establecimientos del mismo GSE. <i>Fuente: www.simce.cl</i>	16

Tabla N°5:	Puntajes promedio del establecimiento “Santos de Cordillera” en Simce II° medio 2013, variación con respecto a la evaluación anterior y comparación con establecimientos del mismo GSE. <i>Fuente:</i> www.simce.cl	18
Tabla N° 6:	Tabla resumen de metodología utilizada en diagnóstico realizado. <i>Fuente:</i> <i>Elaboración propia en base a diversa literatura citada</i>	25
Tabla N°7:	Organización de comentarios emitidos por docentes y cuerpo directivo en encuestas realizadas para diagnóstico. <i>Fuente:</i> <i>Elaboración propia, ante respuestas analizadas</i>	32
Tabla N°8:	Redistribución de los datos obtenidos en el diagnóstico, para evaluar ámbito de la gestión a intervenir. <i>Fuente:</i> <i>Elaboración propia a base del Marco de la Buena Dirección, (MINEDUC, 2005)</i>	36
Tabla N° 9:	Desafíos expuestos en entrevistas con cuerpo directivo y jefes de departamento, distribuidos en aspectos técnicos y adaptativos. <i>Fuente:</i> <i>Elaboración propia, basada en clasificación según Ronald A. Heifetz y Marty Linsky, en el libro “Liderazgo sin límites”, 2002</i>	40
Tabla N° 10:	Resumen de prácticas de Liderazgo Instructivo usadas en programas de Eficacia Escolar Internacionales, en estudios como RISE, SIP, Edmons y Boorker y col. <i>Fuente:</i> <i>Elaboración propia, basada en información usada en (Maureira, 2006)</i>	61

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1Pauta de Evaluación Docente
Anexo N°2Manual de Evaluación Docente
Anexo N°3Pauta clase tradicional
Anexo N°4Proyecto Educativo Institucional Vigente desde el año 2000.
Anexo N°5Encuesta Equipo de Gestión y profesores
Anexo N°6Resultados detalle de respuestas Equipo de Gestión.

RESUMEN.

El presente proyecto, se enmarca en un estudio de caso, que tiene como objetivo analizar las prácticas directivas de la gestión en un colegio particular pagado de Santiago de Chile.

En este informe, se evidencian dichos tipos de prácticas de gestión directiva, a través de un exhaustivo proceso de diagnóstico, mediante metodologías y procedimientos mayoritariamente cuantitativos, como también en una revisión bibliográfica, evidenciando como problemática central la poca coherencia entre los resultados obtenidos del establecimiento y los deseados y explicitados en el proyecto educativo. En este contexto, este proyecto tiene como objetivo generar un diagnóstico, con información consensuada y validada, con especial énfasis en los aspectos de la gestión técnicos y adaptativos, que se deben considerar para instalar prácticas de Liderazgo Instruccional en el Colegio, para la mejora de sus resultados académicos a nivel comunal y nacional.

Finalmente este trabajo se centra en los fundamentos teóricos que respaldan la identificación del problema, como también lineamientos a considerar en el momento de plantear una propuesta de mejora.

Palabras Claves: *Liderazgo Instruccional, Gestión Educativa, Logros académicos.*

ABSTRACT

The current thesis project is set in a context of study case, whose aim is to analyze the management practices from a private school in Santiago of Chile.

In this report, the different type of management practices are put in evidence ,through a

complete diagnostic process, using several data compilation methodologies, using mainly quantitative methodologies and procedures, as well as a literature review, analysis using various references, showing central problem is little consistency between the results of the establishment and desired and explicit in the educational project . In this context, this project aims to generate a diagnosis, with agreed and validated information, with particular emphasis on aspects of technical and adaptive management to consider installing Instructional Leadership practices at the College generating sa a result of the establishment positioning fluctuating community and national level and always to be done expected.

Finally, the paper focuses on the theoretical foundations that support the identification of the problem, as the guidelines to consider at the moment when raising a proposal for improvement.

Keywords: *Instructional Leadership, Educational Management, Academic Achievements*