



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](mailto: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:.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 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	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
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
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;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
5.2.d Prácticas de gestión en relación al Liderazgo Instruccional. ....55;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
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;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
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 <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></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 <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></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 <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></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 <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></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 <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></i> .....	16
Fig. N°8	Porcentaje de estudiantes del establecimiento en cada nivel de Aprendizaje, según Simce 8° básico 2013. <i>Fuente: <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></i> .....	17
Fig. N°9	Tendencia del puntaje promedio Simce II° medio en prueba de Comprensión de Lectura. <i>Fuente: <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></i> .....	18
Fig. N°10	Tendencia del puntaje promedio Simce II° medio Matemática. <i>Fuente: <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></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 <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></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 <a href="http://www.demre.cl">www.demre.cl</a></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: <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></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: <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></i> .....	13
Tabla N°3:	Puntajes promedios del establecimiento en Simce, 6° básico 2013 y comparación con establecimientos del mismo GSE. <i>Fuente: <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></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: <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a></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> <a href="http://www.simce.cl">www.simce.cl</a> .....	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° 1	.....	Pauta de Evaluación Docente
Anexo N°2	.....	Manual de Evaluación Docente
Anexo N°3	.....	Pauta clase tradicional
Anexo N°4	.....	Proyecto Educativo Institucional Vigente desde el año 2000.
Anexo N°5	.....	Encuesta Equipo de Gestión y profesores
Anexo N°6	.....	Resultados 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*

## I. INTRODUCCIÓN.

Las evaluaciones externas, los resultados académicos, hoy en día son instrumentos decisivos al momento de escoger un establecimiento, de clasificar colegios e incluso es un factor a considerar en lo que se denomina “Calidad Educativa”, sin ir más lejos, titulares y noticias han contribuido a crear un superficial marco o estado sobre la calidad de los sistemas educativos, en base a los resultados que pueda enviar una prueba externa, en definitiva un estado de opinión y en consecuencia de decisión y análisis se realiza a partir de este tipo de pruebas (Pérez & Soto, 2011), es así como estar en buena posición en los rankings comunales y nacionales, se vuelve prioritario en los establecimientos, y los centros educativos se analizan en función de sus resultados, pero más aún es importante poder sacar partido de los análisis de ellos y ver qué prácticas están afectando positiva o negativamente en los avances académicos, realizando diagnósticos internos para poder modificarlas o potenciarlas, en este sentido el presente trabajo se centra precisamente en realizar un diagnóstico exhaustivo que muestre qué prácticas son necesarias mejorar o instalar para que el establecimiento analizado tenga un posicionamiento en los rankings comunales y nacionales mayor al presentado hasta ahora.

Tomando en cuenta todo lo anteriormente planteado, el presente proyecto de tesis está enmarcado en un estudio de caso, entendiendo este como método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendido como entidades sociales o entidades educativas únicas (Bisquerra, 2009), así, en este informe, se elige este tipo de investigación ya que permite analizar un contexto en particular en profundidad, al mayor detalle posible, que puede servir más adelante como un buen ejemplo a seguir al iniciar un proceso de mejora para establecimientos con características similares, en este caso, la investigación se centra en la realidad de un Colegio particular pagado de la zona sur oriente de Santiago, que fue analizado mediante metodología cuantitativa y cualitativa en diversos ámbitos,

mostrando que cuenta con los recursos, infraestructura y potencial cultural de los alumnos como para obtener logros académicos que lo sitúen en los primeros lugares a nivel nacional y comunal, sin embargo la revisión de datos arroja como problema que este colegio no logra posicionarse en esos lugares, o al menos no por largos periodos, obteniendo resultados en pruebas externas como SIMCE y PSU fluctuantes a través del tiempo, es por eso que surge como objetivo general de este informe 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.

El siguiente informe presentado, consta de cinco secciones, un primer sector que busca contextualizar donde se realiza la investigación mostrando aspectos como infraestructura, recursos humanos y financieros, proyecto educativo y resultados académicos, como segunda sección se encuentra en la configuración del caso, esta sección tiene como objetivo analizar los datos obtenidos mediante el diagnóstico, permitiendo plantear el problema central que como ya se ha nombrado anteriormente se centra en la discrepancia entre los resultados obtenidos y los declarados por el establecimiento, además de mostrar la importancia de la instalación de practicas de gestión centradas en el Liderazgo Instruccional, para la mejora de los resultados. Seguido de esto, se presenta una fundamentación teórica que respalda los resultados obtenidos, centrada en el papel fundamental que cumple el Liderazgo de tipo Instruccional en los resultados académicos, y buenas prácticas conocidas en la literatura nacional e internacional, luego se muestra una sección orientadora para la estrategia futura de mejora, mostrando así las deducciones en base al diagnóstico y al análisis bibliográfico, donde se potencia el trabajo en equipo de toda la comunidad educativa y el rol de los lideres, y una sección de conclusiones en que se realiza una interpretación final de todos los datos obtenidos a lo largo del informe, logrando así confluir todos los datos obtenidos en las distintas secciones como un solo conjunto coherente que englobe todos los aspectos estudiados, mostrando la importancia del diagnóstico, el rol del

director, la importancia del trabajo alineado entre todos los intergantes de la escuela, las buenas relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo y la importancia de siempre plantearse nuevas interrogantes para realizar el proceso de mejora como algo continuo e importante en el avance de una institución educativa.

## II. CONTEXTUALIZACIÓN.

En la siguiente sección, se encuentra una descripción de diversos aspectos que son parte del funcionamiento del establecimiento, entre ellos destaca la infraestructura y las TICs, el Proyecto Educativo Institucional, las prácticas desde la gestión, recursos y el contexto académico actual del establecimiento analizado.

Los aspectos anteriormente mencionados se eligieron basándose en el Modelo de Gestión presentado por el Ministerio de Educación en la actualidad, modelo por el cual se rige el establecimiento analizado, además se adicionó a este análisis las TICs por ser un aspecto de relevancia para el cuerpo directivo, quienes declaran que uno de los objetivos del establecimiento es mantenerse en la vanguardia tecnológica.

### 2.1. Contexto General:

Este proyecto de tesis, está basado en el colegio de nombre ficticio “Santos de Cordillera”, utilizando este nombre, debido a que por motivos internos, la rectoría del establecimiento sugirió no hacer públicos los resultados de este proyecto o hacerlo mediante un nombre ficticio que no pusiera en evidencia a la institución real en la cual se enmarca este proyecto de tesis.

El colegio “Santos de Cordillera” es un establecimiento que corresponde a un sostenedor de carácter particular pagado, del sector sur oriente de Santiago, ubicado en la zona urbana de la Región Metropolitana, este surge en el año 2000 respaldado por una institución de Educación superior, reconocida nacional e internacionalmente, hoy este establecimiento, tiene una matrícula cercana a los 1650 alumnos, con niveles de enseñanza desde play - group hasta IV° año de enseñanza media, con cuatro cursos por nivel y de una cantidad promedio de 32 alumnos por curso. Este centro educativo cuenta

con una infraestructura amplia, como así también tiene una distribución jerárquica establecida y un equipo de gestión variado, además de una gerencia y un equipo dedicado a la elaboración de protocolos y asesoría didáctica.

El tipo de apoderado es de clase media alta, en general empresarios o trabajadores de altos cargos, en su mayoría profesionales, por lo que los alumnos cuentan con internet, libros y todo el material necesario para poder cumplir con sus obligaciones académicas.

#### 2.1.a Contexto en Infraestructura y TICs:

El colegio cuenta con un auditorium, cancha de fútbol, canchas de tenis y basquetbol, gimnasio, piscina, casino, juegos infantiles (patio pre-básica), centro de recursos audiovisuales, sala de artes y tecnología, sala de música, laboratorios de ciencias, un estudio de televisión, una sala de edición de videos, una sala de profesores climatizada, dos patios, un gimnasio y pista de atletismo.

El colegio además cuenta con una red wifi disponible para profesores, directivos y administrativos, tablets para utilización de los alumnos, programas de tecleras, una aplicación para sistema Android del portal del establecimiento, Pizarras Digital Interactiva (PDI) además de un convenio con colegio interactivo para notas e informes académicos y conductuales y un diario digital informativo.

#### 2.1. b Contexto en Gestión:

En el siguiente apartado, se encuentran las especificaciones de los ámbitos de la gestión que tiene desarrollado el Colegio “Santos de Cordillera”, entre ellos se encuentra la estructura organizacional, los cambios a nivel de equipo de gestión, administrativos y los procesos de control de gestión realizados en el establecimiento.

##### - Estructura Organizacional:

El establecimiento, actualmente cuenta con un equipo directivo conformado por una rectora, un director para cada ciclo, separados en pre-básica, básica (desde primero a

cuarto básico), básica segundo ciclo (quinto a octavo básico) y enseñanza media (I° a IV° medio), una directora de Asuntos Estudiantiles (DAE) encargada de convivencia, tres psicólogas, una psicopedagoga, siete jefes de departamento, 10 inspectoras de patio y 57 profesores, en el área administrativa, existe una Directora Administrativa, una encargada de recursos Humanos, además de cuatro secretarías, un encargado de finanzas, una directora de informática educativa, un jefe de soporte técnico, un técnico en computación, una encargada de recursos humanos y una encargada de CRA (Centro de Recursos Audiovisuales).

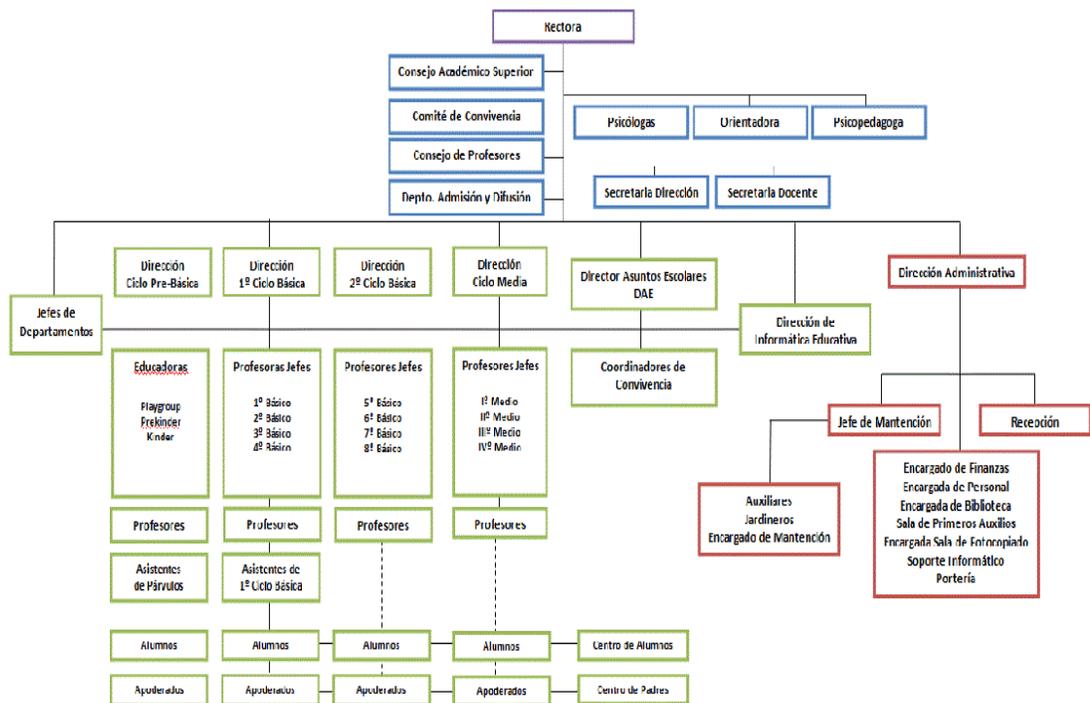


Fig.Nº1 Organigrama del establecimiento actualizado en el año 2013. Fuente: Página web del establecimiento.

## 2.b.c Cambios organizacionales, equipo de gestión :

El establecimiento ha tenido varios cambios organizacionales desde el año 2011, pasando de tener tres directores de ciclo a cuatro, separando el ciclo básico en primer y

segundo ciclo, otro cambio importante es la renovación de rectores en los últimos cinco años, en el año 2009 se realiza el primer cambio a raíz del despido de uno de los rectores del colegio, como consecuencia asume la directora de asuntos estudiantiles como rectora interina, en su puesto ingresa uno de los profesores de planta, hasta marzo del año 2010, donde es promovida al cargo de directora de ciclo de enseñanza media hasta el año 2011 donde vuelve a su puesto de directora de asuntos estudiantiles, así asume como directora de ciclo una ex rectora incorporada desde otro colegio Santos de Cordillera, en el 2009 una persona externa, quien ejerce en el establecimiento durante un año como rector, es desvinculado, asumiendo como rectora la directora de ciclo que ejercía en el periodo 2011, quien es la rectora actual, todos los cambios de rector han sido realizados por gerencia, con aviso de carácter informal, vía mails, sin opción de despedida por parte de los desvinculados, para mayor comprensión de la distribución organizacional actual, se puede observar la figura N°1, expuesta anteriormente.

- Cambios organizacionales, administrativos:

Dentro de los cambios administrativos del último tiempo se ha renovado la directora administrativa, ha habido diversos cambios en el personal de aseo, además se han contratado dos psicólogas y se formó un departamento de admisión.

- Control de gestión de personal: Admisión, evaluación y desvinculación de personal.

i. Admisión:

Para la admisión de personal se consideran varias etapas, entre ellas destaca la visualización del curriculum por parte de los jefes de departamento, posteriormente a esto, el candidato realiza una prueba escrita, que considera aspectos tanto técnicos como pedagógicos, además de realizar una clase frente al profesorado del área correspondiente, quienes en conjunto con el jefe de departamento evalúan la clase,

posteriormente se realiza una entrevista por parte de las psicólogas del establecimiento y finalmente una entrevista con el equipo directivo del establecimiento.

ii. Evaluación de personal:

El proceso de evaluación es unidireccional, siendo evaluados profesores por estudiantes, apoderados, el equipo de DAE, los jefes de departamentos y el equipo directivo. DAE y Jefes de departamento son evaluados por directivos, estos últimos no son evaluados. Las pautas de evaluación se adjuntan como Anexos N°1 y 2.

Los procesos pedagógicos se evalúan mediante mapas de progreso, cuadros de gestión, porcentajes de cobertura de la planificación a final de cada semestre y promedios por cursos, como así también en estas instancias se realizan consejos de profesores por ciclo, otras reuniones importantes son para profesores jefes, reuniones técnicas por departamento y el consejo de honor, estas últimas tres realizadas semanalmente.

iii. Desvinculación de personal:

En el proceso de desvinculación, para el caso de los docentes se da aviso el día 28 de Diciembre de cada año como plazo máximo, mediante entrevista personal con rectoría, para el caso de los administrativos el aviso es inmediato una vez tomada la decisión, en cualquier momento del año, para el caso de directivos y rectoría depende de la situación particular, siendo avisado en el último tiempo vía e-mails, sin aviso formal desde gerencia y sin opción a despedida de los desvinculados.

- Control de gestión: Procesos curriculares y clima Institucional.

En los procesos curriculares, se realiza evaluación de clases según la pauta mostrada en el Anexo N°3, esta evaluación se realiza por parte de jefes de departamento o directivos, no hay plazos ni cantidad de clases evaluadas definidas, en entrevistas con profesores declaran que algunos no han sido supervisados en años, mientras otros declaran ser

evaluados una vez por año, en los casos de mayores evaluaciones se declara que son dos veces por año, una por semestre, en algunos casos es con previo aviso, en otros es de manera improvisada.

En el caso de los valores Institucionales, el profesorado, los directivos y apoderados no son evaluados, ni intervenidos, este aspecto se evalúa desde la perspectiva del alumnado, mediante encuestas sobre diversos temas como drogas, sexualidad, compañerismo, solidaridad y aportes para mejorar el clima escolar, en el caso de los alumnos con sanciones conductuales, se realiza un procedimiento que busca ser formativo, mediante una escala de sanciones que buscan la reflexión del alumno sobre su conducta, donde sus objetivos, señalan de forma textual lo siguiente:

*- “El reglamento tiene por finalidad promover y desarrollar en todos los integrantes de la comunidad educativa los principios y elementos que construyan una sana convivencia escolar, con especial énfasis en una formación que favorezca la prevención de toda clase de violencia o agresión.”*

Es importante recalcar que en los últimos años el establecimiento ha pasado por situaciones de expulsión de alumnos, las que han sido definidas desde la gerencia del establecimiento, comunicando al consejo de profesores y consejo de convivencia escolar, el que tiene carácter consultivo, así mismo en dos casos del año 2013, después de pasar todo el procedimiento mencionado en el manual de convivencia el consejo de profesores y convivencia deciden cancelar la matrícula a dos alumnos, decisión objetada por gerencia quien autoriza la matrícula de los alumnos, dejando sin efecto la decisión del consejo de profesores.

#### 2.1.c Lineamientos Institucionales y Proyecto Educativo Institucional (PEI):

El establecimiento “Santos de Cordillera” tiene un lineamiento centrado en la frase “Formando emprendedores” desde el año de su fundación, año 2000, desde esa época y a pesar del crecimiento exponencial en su matrícula, los cambios generacionales y de contexto escolar han tenido el mismo proyecto educativo, por lo que desde el año 2013 se decide entrar en un proceso de renovación, siendo el PEI elaborado por un

departamento externo al establecimiento, dependiente de la universidad y supervisado por gerencia, que tiene como misión preocuparse de la didáctica y la gestión del establecimiento, lo que ha llevado a que actualmente el colegio esté en un proceso de cambio en la forma de impartir clases, usando el modelo de “Aula Invertida”, basado en generar espacios de practica en la escuela y aprovechar la tecnología en casa para aprender el contenido, este tipo de didáctica educativa se basa en el proyecto “Flipping Classroom” utilizado en Estados Unidos.

- Proyecto Modelo Escuela Santos de Cordillera (MESOC):

El establecimiento comienza a vivenciar un cambio gradual en su modelo educativo, adaptando y aplicando paulatinamente el modelo pedagógico denominado Modelo Educativo Santos de Cordillera, Clase Invertida”, desarrollado por la Dirección de Innovación y Desarrollo Educativo (DIDED) de los Colegios de la red, este modelo corresponde a un desarrollo propio de la DIDED enriquecido con experiencia internacional comparada, el MESOC se centra en invertir la concepción de la clase tradicional, en la que un estudiante “sólo observa y escucha” la disertación de un profesor sobre un tema específico para luego realizar una tarea en casa. Por tanto, el alumno realiza su mayor esfuerzo de aprendizaje fuera de la sala de clases, no aprovechando de la mejor manera los tiempos que tienen junto al profesor y sus compañeros.

El MESOC privilegia el trabajo del alumno orientado al estudio de contenidos y definiciones fuera de la sala de clases, aprovechando de mejor manera los tiempos en el aula para el trabajo junto al profesor y sus compañeros, privilegiando la aplicación de los contenidos, generando las condiciones para el trabajo individual y colaborativo (clase/taller), de esta manera, el MESOC desarrollará en el alumno habilidades de indagación, investigación y aplicación que favorecerán la calidad del aprendizaje adquirido en el aula y dónde la familia podrá supervisar el proceso educativo de sus hijos de manera atractiva y dinámica. (Colegio Santos de Cordillera, 2012).

## -Proyecto Educativo Institucional

Actualmente, el DIED, está encargado de modificar el Proyecto Educativo Institucional, mientras, sigue vigente el proyecto educativo generado en el año 2000, el que establece que la filosofía del colegio “Santos de cordillera” se basa en cuatro pilares fundamentales que orientan el quehacer educativo de todos los que participan en la comunidad, Humanista, Científico, Emprendedor e Inspiración Cristiana, los detalles de cada pilar se encuentran en el PEI actual del establecimiento en el Anexo N°4.

El Colegio, establece que su *misión* es formar el Hombre Social del siglo XXI, brindando las oportunidades de desarrollo de las potencialidades y competencias en lo socio afectivo, cognitivo y psicomotor; orientando su quehacer educativo a fin que sus educandos se proyecten hacia la continuación de estudios superiores conducentes a la obtención de una profesión, a su inserción en la Sociedad como individuos integralmente formados y que puedan enfrentar con creatividad los desafíos científicos y tecnológicos del Milenio.

Como *visión*, el establecimiento declara que el colegio “Santos de Cordillera”, será reconocido como un referente de excelencia en el medio educacional de nuestro país.

Dentro de los objetivos del establecimiento, que tienen directa relación con este proyecto de tesis, destacan:

- Orientar un aprendizaje mediado que busque en forma permanente las oportunidades, que permitan desarrollar en el alumno, su pensamiento creativo, espíritu crítico y reflexivo en los ámbitos Científico, Tecnológico, Social, Artístico y Cultural.
- Desarrollar las competencias personales, buscando la eficiencia en la tarea que se asume.

Para mayores datos sobre el proyecto educativo, consultar Anexo N°4.

#### 2.1.d Contexto Académico:

Este apartado tiene preponderancia en este proyecto debido a que el contexto académico marca los logros y resultados obtenidos por el establecimiento en pruebas estandarizadas, pruebas de mucha importancia para este establecimiento, ya que no existe una evaluación interna, sino que todos los resultados conocidos son de pruebas externas, específicamente SIMCE y PSU, es por eso que este contexto se basa en los resultados desde el año 2006 y 2004, hasta el 2013 en ambas pruebas, respectivamente.

Los niveles evaluados son desde segundo básico a cuarto medio, con evaluaciones en 2°,4°,6°,8° básico y de II° medio con SIMCE, además de IV° medio con PSU, en el caso de 2° básico, los resultados son de 295 puntos promedio, para 107 alumnos evaluados, en la prueba de comprensión lectora (única prueba que se rinde en este nivel). En esta prueba tal como se observa en la Tabla N° 1 y Figura N° 2 el establecimiento está sobre 22 puntos del promedio nacional, cifra significativa en el análisis SIMCE y con 8 puntos más obtenidos que el año 2012, además de estar en el cuarto lugar en entre los colegios del mismo Grupo Socio Económico (GSE), lo que refleja en el análisis más de un 79% de estudiantes con aprendizaje.

Prueba	Puntaje promedio 2013	Variación 2013-2012	Comparación con establecimientos del mismo GSE
Comprensión de Lectura	295	↑ 22	↑ 8

Tabla N°1: Puntaje promedio del establecimiento en SIMCE 2° básico 2013, variación 2013 – 2012 y comparación con establecimientos del mismo GSE. Fuente: [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

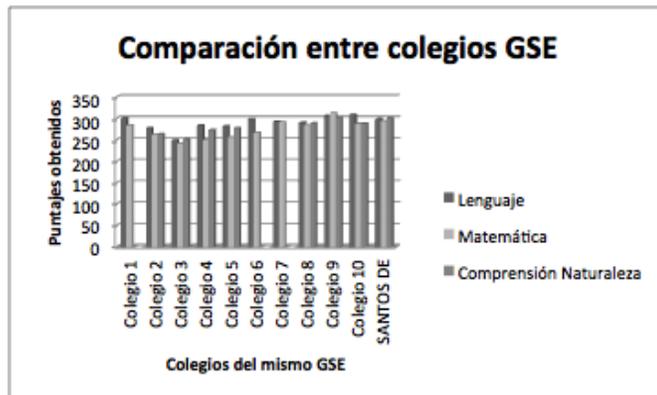


Fig. N° 2: Gráfico comparativo entre colegios de la comuna y del mismo Grupo Socio Económico, basado en puntajes 2013. Fuente: *Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en [www.simce.cl](http://www.simce.cl)*

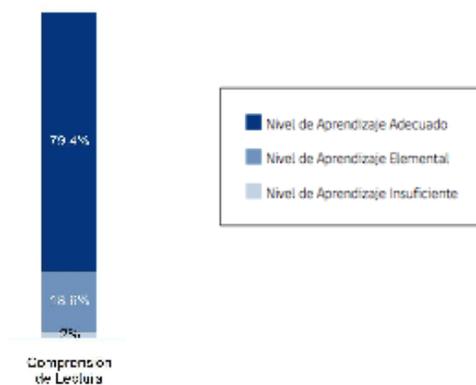


Fig. N°3: Gráfico que muestra la distribución de estudiantes del establecimiento en cada nivel de aprendizaje para la prueba de comprensión de Lectura en 2° básico 2013. Fuente [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

En el caso de 4° básico, las pruebas rendidas son Comprensión de Lectura, Matemática y Ciencias Naturales, donde los puntajes son 299, 294 y 300 respectivamente, en este caso en comparación al año 2012 se observan alzas de un punto, que no tiene significancia estadística para las pruebas de ciencias y Comprensión Lectora, y una baja de 4 puntos sin significancia para matemática, por otra parte con los colegios del mismo GSE, se observa que en Comprensión de Lectura, hay un alza de 1 punto, sin significancia según análisis SIMCE, una baja en matemática de -3 puntos, sin significancia y 8 puntos por sobre los establecimientos del mismo Grupo Socioeconómico con clara significancia estadística en ciencias, sin embargo en puntajes netos el colegio se sitúa en el tercer lugar en Comprensión Lectora, en el segundo lugar en Matemática y Ciencias Naturales, tal como aparece representado en la Tabla N°2 y las Figuras N°4.

Prueba	Puntaje promedio 2013	Variación con respecto a la evaluación anterior	Comparación con establecimientos del mismo GSE
Comprensión de Lectura	299	• 1	• 1
Matemática	294	• -4	• -3
Ciencias Naturales	300	• 1	↑ 8

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.

Fuente: [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

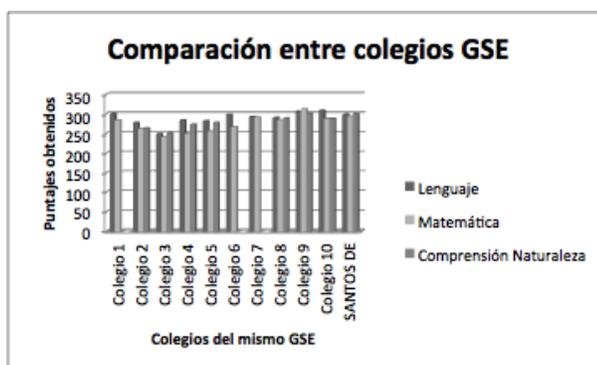


Fig. N°4: Gráfico comparativo entre colegios de la comuna y del mismo Grupo Socio Económico, basado en puntajes 2013, para la prueba de 4° básico. Fuente: *Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en [www.simce.cl](http://www.simce.cl)*

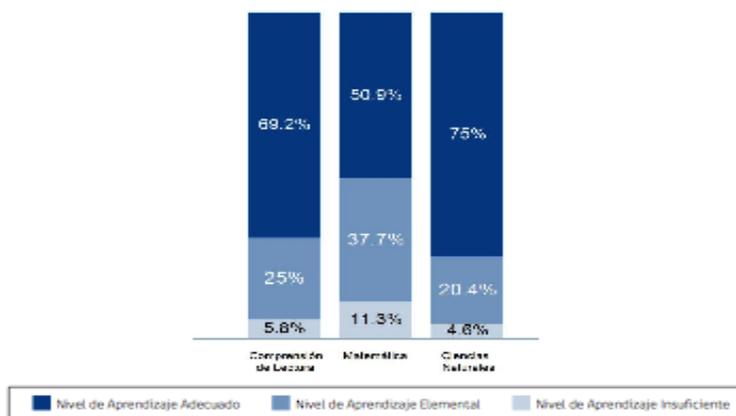


Fig. N°5: Porcentaje de estudiantes del establecimiento en cada nivel de Aprendizaje, según SIMCE 4° básico, 2013.

En el caso de sexto básico, las pruebas rendidas corresponden a Comprensión de Lectura, Matemática y Comprensión de Escritura, en el año 2013 es el primer año de rendición SIMCE en este nivel, por lo tanto, no existen resultados de años anteriores, en este sentido en las pruebas de Comprensión de Lectura y Matemática, los resultados de 112 alumnos que rindieron las pruebas, tiene puntajes de 294 y 306 puntos, respetivamente, lo que en comparación con establecimientos del mismo Grupos Socio Económico (GSE) el colegio muestra estar sobre 9 y 8 puntos, en cada prueba, alza de tipo significativa estadísticamente, dejándolo en promedio neto, en el primer lugar comunal en la prueba de Comprensión de Lectura y en el tercer lugar en matemática, en el caso de la prueba de Comprensión de Escritura la escala es de 1 a 100, donde el establecimiento obtiene 57 puntos, ubicandose en el primer lugar comunal en conjunto con otro establecimiento del mismo GSE, además de presentar a la mayoría de los estudiantes en niveles altos de comprensión escrita, lo que se puede corroborar con la Tabla N°3 y Figura N°6.

Prueba	Puntaje promedio 2013	Comparación con establecimientos del mismo GSE
Comprensión de Lectura	294	↑ 9
Matemática	306	↑ 7

Tabla N°3: Puntajes promedios del establecimiento en Simce, 6° básico 2013 y comparación con establecimientos del mismo GSE. Fuente: [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

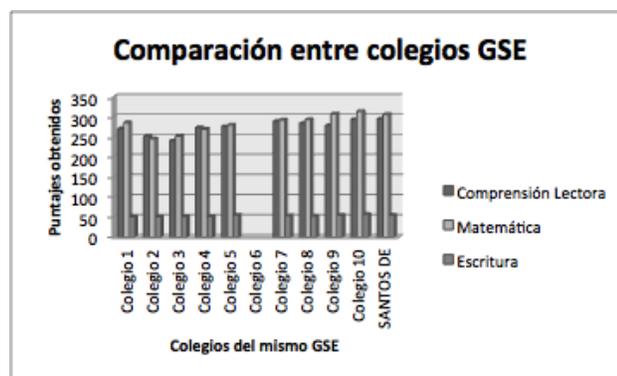


Fig. N° 6: Gráfico comparativo entre colegios de la comuna y del mismo Grupo Socio Económico, para prueba de 6° básico, basado en puntajes 2013. Fuente: *Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en [www.simce.cl](http://www.simce.cl)*

En el caso de 8° básico, las pruebas evaluadas son Comprensión de lectura, Matemática y Ciencias Naturales, mostrando 285, 319 y 317 puntos, respectivamente en la prueba 2013, se observa una variación en comparación al año 2011, de tipo negativa, para el caso de comprensión lectora, presenta una baja de 14 puntos, significativa estadísticamente, considerando los 109 alumnos que rindieron la prueba en el 2013, por otra parte, en el caso de Matemática, existe una baja en 4 puntos y en Ciencias de 2 puntos, bajas que no son significativas estadísticamente.

Por otra parte, en comparación a los establecimientos del mismo GSE, presenta una baja de 3 puntos no significativa, un alza en matemática, significativa estadísticamente de 8 puntos y en ciencias un alza de 2 puntos, no significativa, para mayores datos observar Tabla N°4, Figura N°7 y 8.

Prueba	Puntaje promedio 2013	Variación 2013-2011	Comparación con establecimientos del mismo GSE
Comprensión de Lectura	285	↓ -14	● -3
Matemática	319	● -4	↑ 8
Ciencias Naturales	317	● -2	● 2

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. Fuente: [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

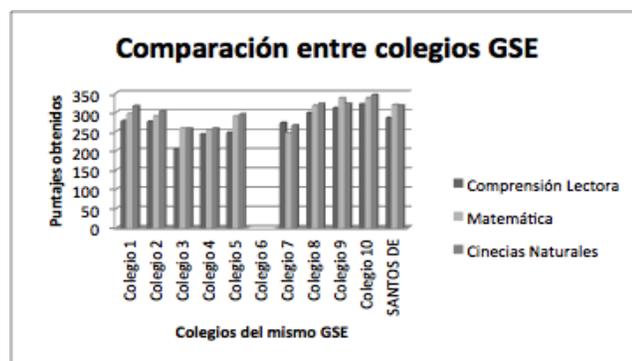


Fig. N°7: Gráfico comparativo entre colegios de la comuna y del mismo Grupo Socio Económico, para prueba de 8° básico, basado en puntajes 2013. Fuente: *Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en [www.simce.cl](http://www.simce.cl)*

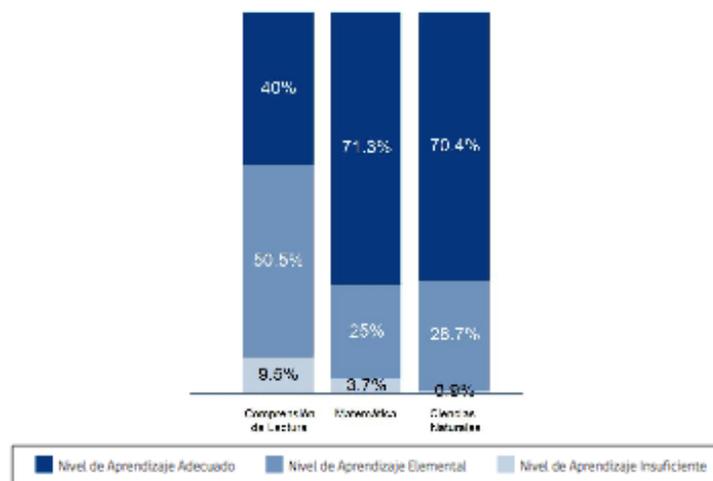


Fig. N°8: Porcentaje de estudiantes del establecimiento en cada nivel de Aprendizaje, según Simce 8° básico 2013. Fuente: [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

En el caso de II° medio, las pruebas rendidas son de Comprensión de lectura y Matemática, con 110 alumnos que rindieron la evaluación, en este caso se observan puntajes de 302 y 354 puntos respectivamente, en el caso de Comprensión de Lectura hay descenso de 13 puntos, lo que es significativo estadísticamente en comparación al año 2012, y una mantención en el puntaje de matemática. En comparación con los establecimientos del mismo GSE, se encuentra 5 puntos sobre los demás colegios y en matemática se encuentra con 16 puntos sobre los colegios del mismo GSE, lo que se muestra claramente en la Tabla N°5.

De esta manera en II° medio, se puede realizar una tendencia en ambas asignaturas, que arrojan una baja significativa en el último período, lo que puede constatar en la Figura N° 9, en el caso de Matemática la situación difiere dejando una tendencia al alza y una mantención de puntaje en el último período, tal como se observa en la Fig. N°10, finalmente en promedios netos el establecimiento queda ubicado en el primer lugar para ambas áreas evaluadas, como se observa en la Figura N°11.

Prueba	Puntaje promedio 2013	Variación 2013-2012	Comparación con establecimientos del mismo GSE
Comprensión de Lectura	302	↓ -13	↑ 5
Matemática	354	• 0	↑ 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.

Fuente: [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

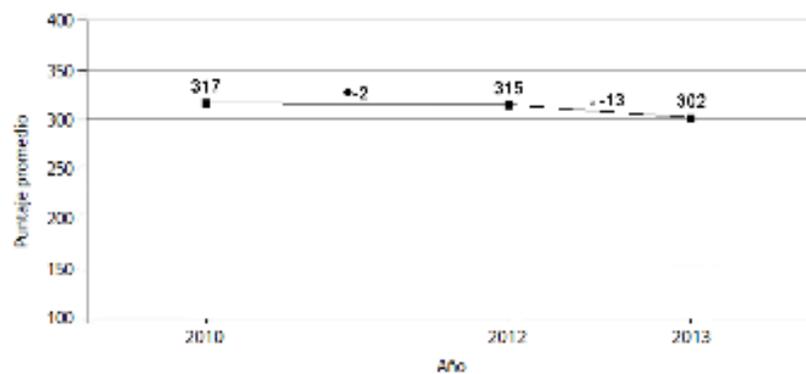


Figura 1.1 Se presenta la evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Comprensión de Lectura, desde el año 2010 a 2013.

- Nota:
- Indica que el puntaje promedio del establecimiento es similar al de la evaluación anterior.
  - ↑ Indica que el puntaje promedio del establecimiento es significativamente más alto que el de la evaluación anterior.
  - ↓ Indica que el puntaje promedio del establecimiento es significativamente más bajo que el de la evaluación anterior.

Fig.N°9: Tendencia del puntaje promedio Simce II° medio en prueba de Comprensión de Lectura. Fuente:

[www.simce.cl](http://www.simce.cl)

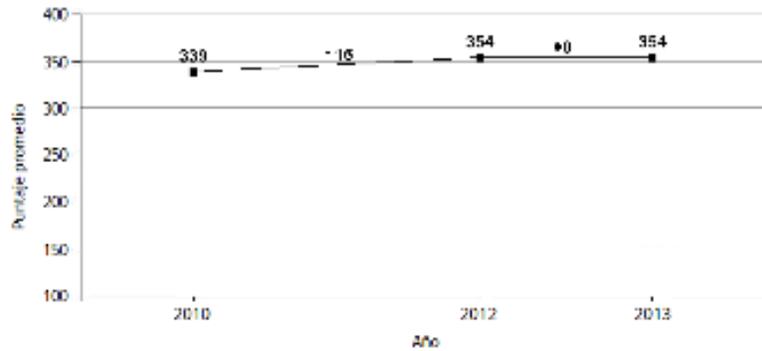


Figura 1.2 Se presenta la evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Matemática, desde el año 2010 al año 2013.

- Nota:
- Indica que el puntaje promedio del establecimiento es similar al de la evaluación anterior.
  - ↑ Indica que el puntaje promedio del establecimiento es significativamente más alto que el de la evaluación anterior.
  - ↓ Indica que el puntaje promedio del establecimiento es significativamente más bajo que el de la evaluación anterior.

Fig. N°10: Tendencia del puntaje promedio Simce II° medio Matemática. Fuente: [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

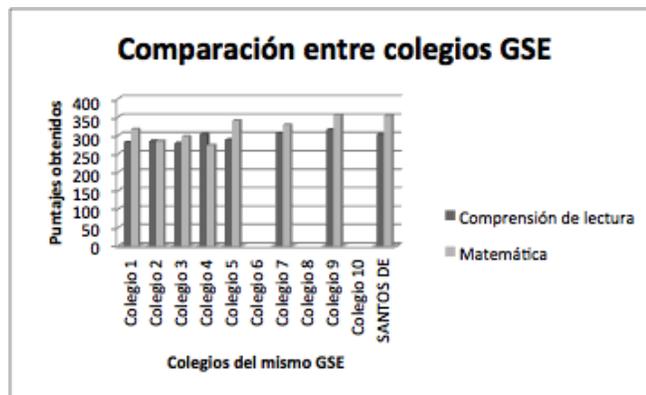


Fig. N°11: Gráfico comparativo entre colegios de la comuna y del mismo Grupo Socio Económico, para prueba de II° medio, basado en puntajes 2013. Fuente: *Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en [www.simce.cl](http://www.simce.cl)*

Para el caso de IV° año de enseñanza media, los resultados obtenidos en términos de promedios generales, se analizan en el instrumento SIRPAE de Demre, donde el establecimiento presenta un puntaje promedio de 631,15 puntos y lugar 145 a nivel nacional, lo que presenta una baja en el puntaje de 10 puntos significativos en comparación al año 2012, y una caída en 27 lugares en comparación al ranking nacional. Los cambios de posición en el ranking nacional y en los puntajes promedios PSU, se pueden observar en la Figura N°12.

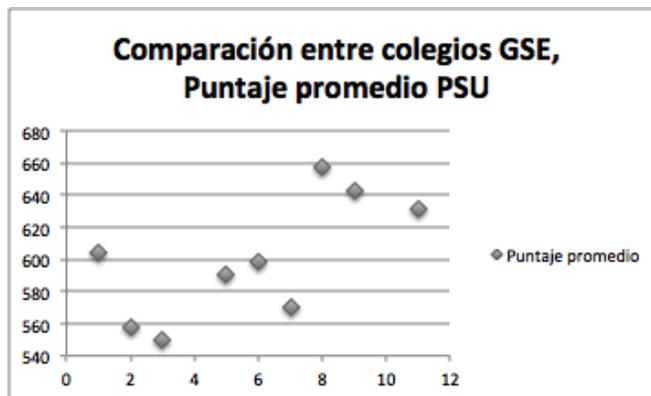


Fig. N°12: Lugares en el Rankig nacional, entre los colegios de la comuna, del mismo GSE. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos aportados en [www.demre.cl](http://www.demre.cl)

Para mayor comprensión de los cambios en los puntajes obtenidos a través del tiempo, se puede observar las Figuras N° 10, 11 y 12, que son ilustrativas de los cambios de puntaje desde el año 2004 hasta el 2013 en 8vo año para las pruebas de Lenguaje, Matemática y Naturaleza, y para el caso de II° medio desde el año 2006 hasta el 2012, en las pruebas de Lenguaje y Matemática, finalmente se muestran los puntajes obtenidos en PSU desde el año 2004 a 2013.

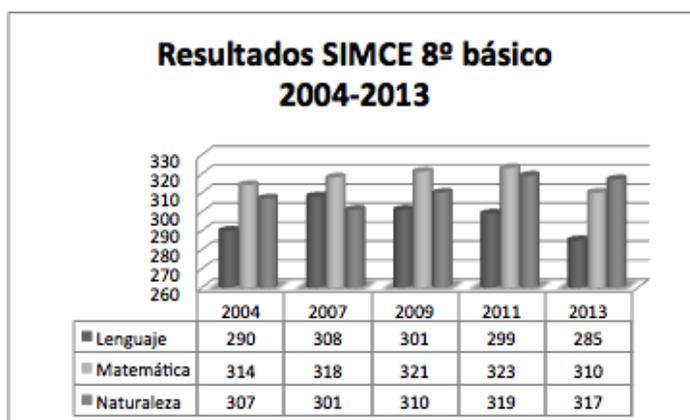


Fig. N° 13: Resultados obtenidos en 8º básico, en pruebas SIMCE desde el año 2004 a la actualidad. Fuente: Elaboración propia, en base a datos internos del establecimiento "Santos de Cordillera".

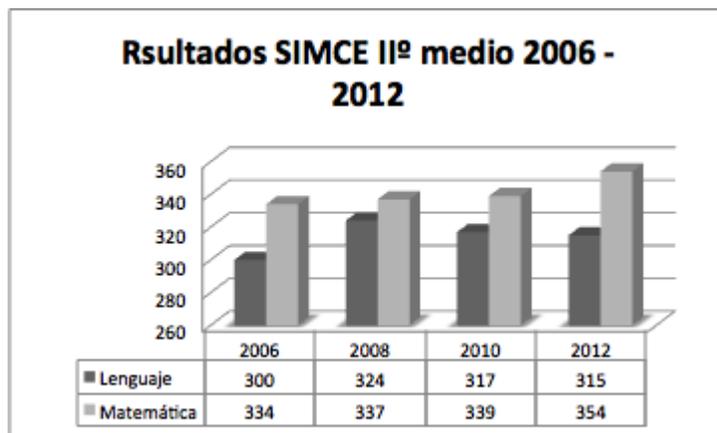


Fig. N° 14: Resultados obtenidos en IIº año de enseñanza media, en pruebas SIMCE desde el año 2006 a la actualidad. Fuente: *Elaboración propia, en base a datos internos del establecimiento “Santos de Cordillera”.*

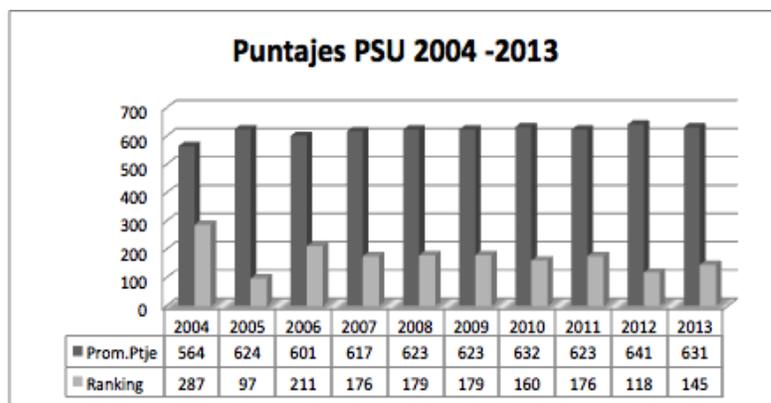


Fig. N° 15: Resultados obtenidos y lugar en ranking nacional, en PSU desde el año 2004 al año 2013. Fuente: *Elaboración propia, en base a datos internos del establecimiento “Santos de Cordillera”.*

A partir de todos los datos revisados anteriormente, se puede concluir, que el establecimiento “Santos de Cordillera” presenta resultados que lo posicionan dentro de los tres lugares más altos a nivel comunal, sin embargo no logra posicionarse en el primer lugar, al menos no de forma permanente. En el caso de los resultados en PSU, existen resultados fluctuantes que posicionan al establecimiento, generalmente entre los lugares 100 a 200 logrando pocas veces posicionarse entre los cien primeros colegios de nuestro país, sin obtener resultados académicos destacados y de manera constante.

### 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”.

#### 3.1 Diagnóstico.

En la sección del diagnóstico, se precisan las diversas técnicas de obtención de datos en todo el proceso de recolección de antecedentes para la construcción de un Estudio de Caso, entendiendo como un método de aprendizaje acerca de una situación compleja, este caso en particular está centrado en un establecimiento que tiene gran cantidad de recursos humanos y financieros pero que no presenta los resultados esperados de manera constante; por otra parte un estudio de caso se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación, el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación, la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto (Morra, 2001). Por otra parte en esta metodología son importantes las visitas a terreno para la observación o para la recolección de datos, en este caso se pudo realizar procesos de recolección de datos variados como se describirán a continuación en el apartado metodología del diagnóstico, como también la recolección de datos escritos, los que han sido usados en la descripción del contexto, todos estos, serán analizados posteriormente contrarrestando con la teoría para poder dar explicación extensiva del contexto como de la situación actual del establecimiento, siendo esta parte del problema y así mismo las posibles líneas a considerar en soluciones, por lo que es un estudio de caso con características descriptivas.

Chetty en 1996 hace referencia a que el Estudio de Caso es una técnica adecuada para dar respuesta a cómo y porqué ocurre un fenómeno (Martínez, 2006), este informe se centra principalmente en buscar respuesta a las preguntas orientadoras presentadas más adelante, enfocadas principalmente a los resultados académicos obtenidos por el establecimiento en cuestión, dando paso así mismo a generar un diagnóstico del

establecimiento, implantando los primeros cimientos para poder realizar un cambio positivo, mediante la autocrítica como entidad educativa y posteriormente posibles líneas de mejoras. Para poder realizar el análisis exhaustivo que amerita un Estudio de Caso, se realizaron un conjunto de procedimientos de obtención de datos que son clarificados a continuación.

### 3.2 Metodología del diagnóstico.

Para realizar un buen trabajo de intervención, se debe entender que se precisa un cambio, teniendo en cuenta que éste es un proceso y no una acción (Murillo & Krichesky, 2012), que es poco usual en educación, donde el modo en que se prepara a profesores, se organizan, como funciona la jerarquía educativa y la forma de tomar decisiones se traduce en un sistema que tiende a mantenerse en *statu quo* en lugar de estar cambiando, es por eso que cuando se intenta un cambio bajo tales circunstancias, surge una actitud defensiva, artificial o, en el mejor de los casos un éxito efímero (Fullan, 2002), es por todo lo anterior, que para realizar un cambio efectivo deben llevarse a cabo ciertas etapas, las que se relacionan cíclicamente, haciendo del cambio un proceso continuo; frente a esto cobra gran importancia el proceso de iniciación del cambio donde un integrante de la comunidad educativa o ésta por completo visualizan la necesidad de cambiar. Para poder llegar a esta conclusión y reafirmarla, es importante realizar una etapa de diagnóstico, la que en el caso de este proyecto de tesis, se sustenta en una subdivisión de cinco etapas, las que fueron elegidas, basándose en los conceptos y participantes presentes en la Tabla N° 6 expuesta a continuación.

Técnica de obtención de datos	Criterios de selección	Participantes
Reunión informativa del proyecto de tesis	Forma rápida de dar y recibir información sobre asuntos que afectan a todos los participantes, (People's Advantage: Performance training & organizacional development, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo directivo.</li> <li>- Jefes de departamento.</li> </ul>
Encuesta a equipo de gestión y equipo docente	Búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados, Encuesta descriptiva, semi abierta que busca definir la realidad del establecimiento, examinar los fenómenos para luego caracterizarlo y/o diferenciarlo (M.Torrado, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo directivo (7 personas).</li> <li>- Jefes de departamento (8 personas, uno por área de aprendizaje).</li> <li>- Docentes, dos profesores por área, (16 profesores),</li> </ul> <p>31 personas, de un total de 64 , representa un 46% de la comunidad.</p>
Entrevistas grupales de análisis de resultados	Técnica que se utilizó para constatar y compartir los datos recolectados mediante entrevistas, concientizando así al equipo directivo sobre las apreciaciones generales de los encuestados.	- Totalidad del equipo directivo, es decir 7 personas.
Entrevistas personales confidenciales	Técnica de tipo cualitativa, para obtener información de forma oral y personalizada, sobre los acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de las personas que conforman la comunidad educativa, Técnica complementaria que da explicación a los resultados extraídos de las encuestas y entrevistas grupales (Gómez, Jalón, & Sánchez., 2011),	- Muestra de 18 personas, asegurando el 50% de las personas encuestadas.

Tabla N° 6: Tabla resumen de metodología utilizada en diagnóstico realizado. *Fuente: Elaboración propia en base a diversa literatura citada.*

El procedimiento utilizado en cada etapa de la fase de diagnóstico, se encuentra precisado a continuación.

### 3.2.1 Reunión informativa proyecto de tesis.

En el caso de la primera etapa se organizó una reunión donde participó todo el equipo de gestión del establecimiento, el cual es llamado a nivel intraescuela como “Consejo de Honor” en este los participante fueron: Rector, Directivos (de todos los ciclos desde playgroup hasta enseñanza media), orientadora, psicólogas por ciclo y jefes de departamento, en ésta se explicaron conceptos de mejora y liderazgo, invitando al establecimiento a participar del proceso de investigación, esto con el fin de lograr una visión y necesidad de cambio desde el equipo y no un cambio impuesto, logrando contagiar el entusiasmo para poder desarrollar, y reflexionar sobre la “cultura de mejora” en este centro educativo (Murillo & Krichesky, 2012).

### 3.2.2 Encuesta a equipo de gestión.

En este apartado, se realizó una investigación bibliográfica sobre encuestas realizadas por instituciones reconocidas nacionalmente para procesos de evaluación de la gestión, finalmente se optó por utilizar instrumentos de autoevaluación de la Fundación Chile, que destacaban entre otros instrumentos consultados por abarcar los cuatro ámbitos de la gestión y cruzarlos con el sentir de la comunidad. En este sentido los instrumentos permiten conocer fortalezas y debilidades, como también ayuda a reafirmar las primeras y superar las últimas (Fundación Chile, 2010). Este instrumento de autoevaluación, se desarrolla en cuatro secciones, que consideran:

- El grado de satisfacción que tienen los integrantes de la comunidad en las diversas temáticas de la institución.
- El grado de mejoría que a juicio de los integrantes de la comunidad deben experimentar diversos aspectos de la institución.
- El grado de desarrollo e instalación, que a juicio de los integrantes de la comunidad

tienen los diversos mecanismos de “Gestión curricular”

- Comentarios que parezcan importantes para que la institución entregue una mejor educación.

Cada una de las secciones comprende preguntas sobre Gestión de Liderazgo (GL), Gestión de Convivencia (GC), Gestión Curricular (GC), Gestión de Recursos (GR), y Gestión de Resultados (GRE).

La encuesta fue rediseñada, generando cambios que la adaptaran al contexto, pero que no dejaran fuera ámbitos de la gestión según el Ministerio de Educación, para mayor claridad, se puede consultar la encuesta en el Anexo N°5.

La encuesta posee en total 107 preguntas, las que se dividen según las Figuras N°16, mostrando una cantidad equitativas de preguntas por ámbito.

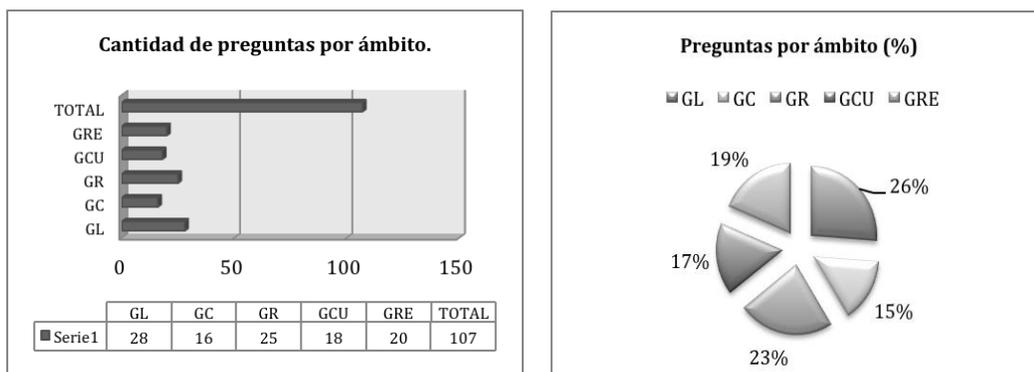


Fig. N° 16: Cantidad de preguntas por ámbito en encuesta realizada a equipo de gestión y posteriormente a docentes del Colegio “Santos de Cordillera”. Fuente: *Elaboración propia.*

### 3.2.3 Encuesta a equipo docente.

Ante los resultados obtenidos en la primera encuesta, donde el problema a mejorar no era claro y considerando que el equipo de gestión es el 10,94% de los integrantes de la comunidad, se decidió en conjunto con el “Consejo de Honor” aplicar la misma encuesta al equipo docente del establecimiento, esto entregando la encuesta para ser contestada a dos profesores por departamento, lo que quedó al azar en cada departamento, esto dio una muestra total de 16 docentes, dos por cada área, la muestra fue de tipo aleatoria, es

decir un muestreo probabilístico, tratando así de aumentar la cantidad de integrantes encuestados, como también en el tipo de muestra elegida.

Los docentes desde el momento de recepción de la encuesta tuvieron 72 hrs. para responderla, una vez recuperadas todas las encuestas, se procedió a analizar los datos, estos serán expuestos en el apartado de resultados, posterior a su análisis, se mostraron los datos al cuerpo directivo del establecimiento, sin los jefes de departamentos por haber coincidencias de horario con otras obligaciones, donde se observaron los resultados obtenidos y la validación de estos.

### 3.3 Resultados del diagnóstico.

Los resultados del Diagnóstico se dividen en cuatro etapas, según la metodología, estos resultados muestran lo obtenido en las encuestas realizadas al equipo de gestión, a docentes y lo obtenido en las entrevistas confidenciales.

#### 3.3.1 Resultados obtenidos en encuesta a equipo de gestión.

Para el caso de la primera encuesta, fue respondida por todo el cuerpo directivo y los jefes de departamento, es decir, la encuesta fue contestada por el 100% de los constituyentes del “Consejo de Honor”, los resultados obtenidos en esta encuesta no mostraban un área descendida, sólo destacaba el ámbito de Gestión de convivencia, el que fue evaluado con el máximo puntaje equivalente a un número 4, que indica “siempre o Muy de acuerdo”, en todos los otros ámbitos de la Gestión, en el mismo tramo de evaluación mostraban una evaluación igual a 3 indicando que el ámbito en todas las preguntas tenía un comportamiento “casi siempre o de acuerdo”, no dejando claro un ámbito de problema, lo que se puede apreciar en la Fig. N° 17, expuesta a continuación.

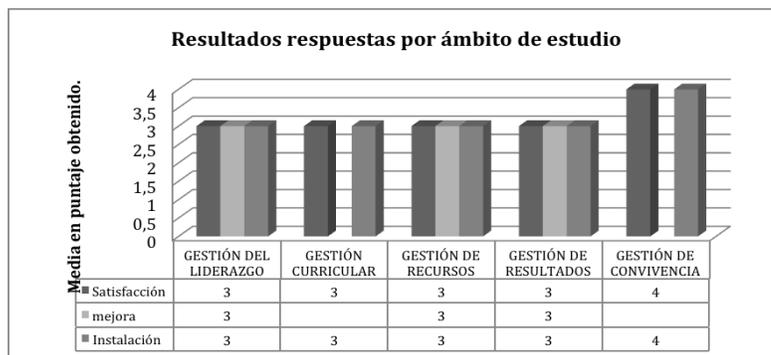


Fig.Nº 17: Resultados obtenidos en análisis de encuesta realizada al consejo de Honor en los cuatros ámbitos y secciones. *Fuente: Elaboración propia.*

En el caso de esta encuesta, al no entregar información clara, se optó por profundizar el análisis, observando y rescatando ideas repetidas en los diversos comentarios, así se obtuvo que el “Ámbito curricular centrado en la reflexión”, “Articulación Curricular” y “Velar por la buena enseñanza” eran los aspectos más descendidos en la evaluación, por otra parte existe una calificación baja en términos de prácticas de instalación de evaluación de actividades no curriculares, además de indicar en los comentarios que se necesita adecuar la infraestructura, para mayor detalle puede consultar el Anexo N°6 donde encontrará las tablas con los resultados precisos para cada pregunta, ámbito y sección, para el caso de la primera encuesta aplicada al “Consejo de Honor”.

### 3.3.2 Análisis de resultados en entrevistas grupales.

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta se decidió generar otra instancia de conversación con el equipo de gestión, esto, con el fin llevar a cabo una entrevista grupal, que permitiera comprender el fundamento de opiniones de los integrantes del grupo, es así como en esta instancia se expusieron los resultados obtenidos en esta encuesta y donde de común acuerdo se decidió que como los resultados eran poco claros y la cantidad de personas encuestadas era cercana al 11% de la comunidad, se necesitaba volver a repetir la encuesta, pero esta vez desde la mirada de los docentes, para eso se

aplicó la misma encuesta, esta vez modificada en términos formales para adaptarla al equipo docente que la respondería.

### 3.3.3 Resultados obtenidos en encuesta al equipo docente.

En el caso de la encuesta docente, las personas encuestadas fueron 16, dando una muestra total entre la primera y segunda encuesta de 31 personas siendo un porcentaje de la comunidad cercano al 40% de la comunidad educativas, en esta encuesta los resultados fueron mucho más resolutivos mostrando que existían áreas claramente disminuidas y que a nivel de consejo, como a nivel de los docentes necesitan una mirada en profundidad para poder lograr un cambio positivo.

Los resultados obtenidos en ambas encuestas, arrojan diferencias más claras entre los diversos ámbitos y secciones, siendo el ámbito curricular el más disminuido, no solamente en las preguntas de alternativa, sino recalcadamente en los comentarios.



Fig. N° 18: Resultados obtenidos en encuesta a docentes y consejo de Honor de Colegio “Santos de cordillera” analizados por ámbito de satisfacción. *Fuente: Elaboración propia.*



Fig. N°19: Resultados obtenidos en encuesta a docentes y consejo de Honor de Colegio “Santos de cordillera” analizados por ámbito de Mejora. *Fuente: Elaboración propia.*



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. *Fuente: Elaboración propia.*

Tal como se puede observar en la sección de alternativas, el ámbito que se encuentra descendido en la evaluación, corresponde al curricular, siendo evaluado con una nota 2, equivalente a una calificación de “casi nunca” en la encuesta aplicada, sin embargo ningún ámbito es calificado con la nota más alta, (4), a excepción del ámbito de convivencia, el que se aborda en la encuesta desde la promoción de la buena convivencia sólo entre el alumnado, este último ámbito nombrado no se considera en estas gráficas por ser el ámbito mejor evaluado en ambos procesos, encuestas a docentes y al equipo directivo.

En el caso de los comentarios, fueron todos leídos y comentados en las entrevistas grupales, sin embargo toman mayor importancia aquellos que son mencionados con mayor frecuencia, lo que se puede observar resumido en la Tabla N° 7, presentada a continuación.

Comentario.	Frecuencia
Información semestral de la evaluación docente.	2
Mayores instancias de reflexión pedagógica.	3
Educación integral, no centrarse sólo en resultados de pruebas externas.	2
Evaluación bidireccional, sólo se evalúa a profesores, pero no estos directivos.	3
Mayor apoyo en trabajo en aula.	3
Incrementar horas de planificación y preparación de material prioridad a aspectos académicos por sobre lo administrativo.	2

Tabla N°7: Organización de comentarios emitidos por docentes y cuerpo directivo en encuestas realizadas para diagnóstico. *Fuente: Elaboración propia, ante respuestas analizadas.*

Como se puede observar en la Tabla N°7, los comentarios realizados tienen directa relación con querer lograr un trabajo centrado en el aprendizaje, potenciando esa área, desde la dirección, sin embargo se decidió hacer una última intervención, con el fin de averiguar el sentir y el motivo de las respuestas presentadas por los distintos encuestados.

#### 3.3.4 Resultados obtenidos en entrevistas confidenciales.

En este apartado, se realizaron entrevistas confidenciales a los encuestados, esta fue realizada a puerta cerrada y semi-estructurada, donde la conversación fue realizada con dos preguntas abiertas:

- ¿Por qué cree que en las encuestas aparece como ámbito disminuido la gestión curricular?
- ¿Cómo cree ud. que se deberían mejorar?

Como respuesta a estas preguntas más algunas intervenciones por parte del encuestador que tuvieron como fin mantener la línea de investigación, se lograron descubrir distintas opiniones, las que aparecen tabuladas en el apartado de este escrito llamado Problemática, en la Tabla N°8, siendo separados en problemas de características técnicas y adaptativas, para una mayor comprensión de la problemática, que radica en aquellas prácticas que entorpecen o no permiten lograr mejores resultados y constancia de estos a través del tiempo.

Una vez analizados los resultados, se procedió a seguir el procedimiento del marco lógico generando un árbol de problema, que para mayor comprensión de este escrito está ubicado en la sección Problemática, en la Figura N°18.

### 3.3.5 Validación de Diagnóstico:

Finalmente, se realizó una reunión con el equipo de gestión conformado por los directores de ciclo y rectoría, en esta se discutieron los resultados, donde aparecieron opiniones diversas como:

- *“Se debería juntar un pozo de dinero y echar a varios profesores para poder armar todo de nuevo”.*
- *“Existen profesores muy flojos en este colegio, el problema de todo es la motivación y el compromiso de ellos”.*
- *“Si es la opinión de todos, debemos respetarla y hacer algo para mejorar”.*
- *“El diagnóstico es lapidario, no esperábamos algo así”*
- *“Esto nos servirá para reflexionar”.*

En esta sección, el cuerpo directivo tomó conciencia de las problemáticas internas del establecimiento, asumiendo finalmente que debe haber un proceso de cambio y para así como consecuencia obtener una mejora en resultados académicos.

#### 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.”

Según los antecedentes recogidos y expuestos en el apartado anterior, la etapa de diagnóstico, ayuda a responder qué aspectos de la gestión se deben mejorar para reposicionar académicamente al colegio Santos de Cordillera en los primeros lugares del país; de esta forma se identifican los principales aspectos que debe cambiar esta institución, para así posteriormente desarrollar de manera eficaz uno o varios lineamientos, precisando que éstas logren entusiasmar e involucrar a todos los actores de la comunidad educativa que se verán beneficiados o que son necesarios para este proceso de cambio escolar (Murillo & Krichesky, 2012). Esta fase se precisa con mayor detalle a continuación.

##### 4.1 Preguntas Orientadoras:

En este diagnóstico, se identificaron como involucrados en el proceso a rectoría, el cuerpo directivo y profesores, se determinó trabajar con estos estamentos, ya que son quienes en el contexto intraescuela tienen un rol más claro respecto a los resultados, es así como todos estos actores fueron sometidos a tres metodologías de recolección de información, separadas en cuatro etapas, todas se basaron en instrumentos utilizados por instituciones de alto rendimiento a nivel nacional, como encuestas, entrevistas grupales e individuales, adaptadas al contexto particular de este establecimiento, donde medularmente en su análisis responden las siguientes preguntas orientadoras de esta investigación:

1. ¿Qué aspectos de la gestión del colegio Santos de Cordillera se deben mejorar para mantener y avanzar en el ámbito académico?
2. ¿Por qué el Colegio Santos de Cordillera no logra avanzar en los rankings comunal y nacional de pruebas externas estandarizadas?

3. ¿Existen prácticas que desde la planta directiva que afecten los resultados académicos?

#### 4.2 Identificación del problema.

Los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, se extrajeron desde el proceso de diagnóstico realizado al cuerpo directivo del establecimiento, jefes de departamento y profesorado y se reordenaron según el Marco de la Buena Dirección (MBD), del Ministerio de Educación, que es el modelo directivo del colegio Santos de Cordillera, así los datos obtenidos se separaron en cuatro ámbitos: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos, Gestión de clima Organizacional y Convivencia, (MINEDUC, 2005).

Ámbito.	Definición, según MBD.	Problemáticas presentes
Liderazgo	Desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas. El liderazgo escolar no es exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roles poco claros.</li> <li>- Metas poco claras.</li> <li>- Falta de espacios de opinión.</li> <li>- Evaluación castigadora para los docentes.</li> <li>- Falta de compromiso docente.</li> <li>- Pérdida de identidad Institucional.</li> <li>- Falta de cercanía entre directivos y profesores.</li> <li>- Confianza carente entre estamentos.</li> <li>- Liderazgo deficiente del cuerpo directivo.</li> </ul>
Gestión Curricular.	Los criterios que sirven para promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, monitoreo y evaluación de la implementación del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de reflexión pedagógica.</li> <li>- Falta de acompañamiento en el aula.</li> <li>- Falta de retroalimentación.</li> <li>- Poco abordaje de aspectos técnicos.</li> </ul>
Gestión de Recursos.	Obtención, distribución y articulación de recursos humanos y financieros necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre carga laboral.</li> <li>- Falta de tiempo para profesores, directivos y jefes de departamento.</li> </ul>
Gestión de clima Organizacional y Convivencia.	Generación de climas adecuados para potenciar el proyecto educativo y logros de aprendizaje. Los criterios considerados son de acción directiva, promoción de la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura jerárquica.</li> <li>- Frustración de profesores.</li> <li>- Cercanía y confianza deficiente entre directivos y profesores.</li> <li>- Miedo a la pérdida del trabajo.</li> </ul>

Tabla N°8: Redistribución de los datos obtenidos en el diagnóstico, para evaluar ámbito de la gestión a intervenir. Fuente: *Elaboración propia a base del Marco de la Buena Dirección, (MINEDUC, 2005).*

Según los datos obtenidos en la Tabla N°7, se observa que el aspecto que presenta mayor cantidad de problemáticas, es el Liderazgo, pero con un énfasis particular en lo curricular y centrado en el aprendizaje de los alumnos, como así también algunos aspectos del Liderazgo se repiten en la base del clima organizacional. Considerando todo lo anteriormente mencionado, se optó por realizar un árbol de problemas, basado en el Marco Lógico, que permitiera así poder dilucidar con mayor claridad el problema central de esta comunidad educativa, el que se expone a continuación en la Fig. N° 21.

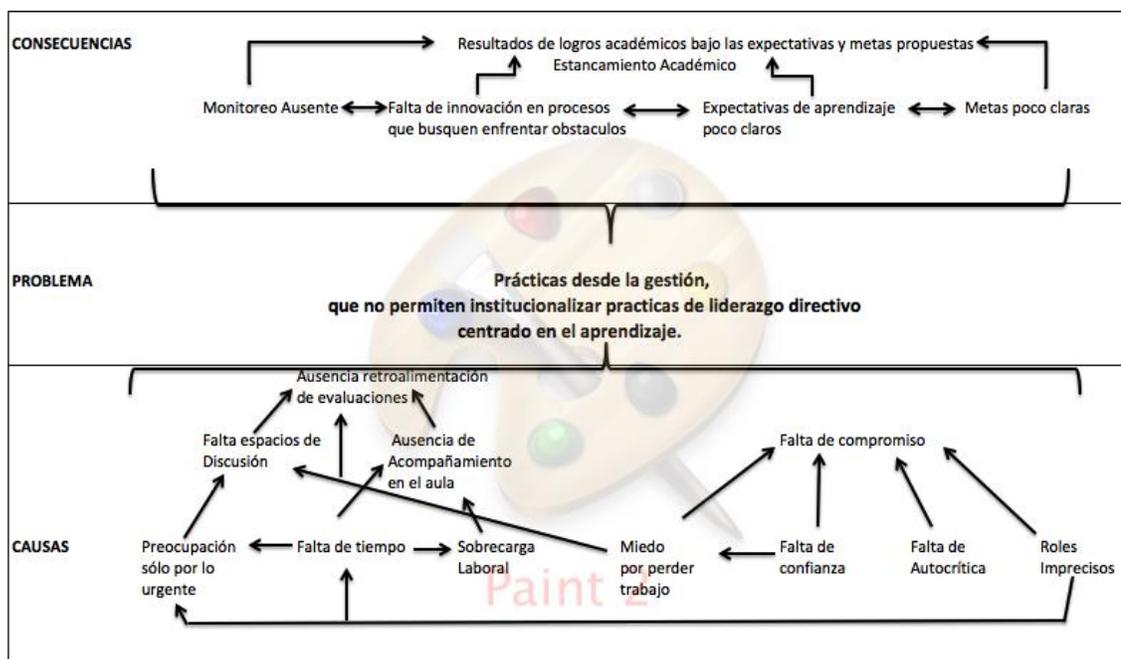


Fig. N°21: Árbol de problemas, basado en material recolectado en etapa de diagnóstico realizada en el colegio Santos de Cordillera. Fuente: *Elaboración propia, basado en Metodología del Marco Lógico.*

Analizando la figura anterior, todos los datos provistos por la etapa de diagnóstico y la clasificación de estos últimos, se puede afirmar que la comunidad educativa tiene una preocupación constante por mejorar, sin embargo la problemática se centra en la situación actual mostrada a partir del diagnóstico y reflejada en el árbol de problemas, donde las prácticas de gestión del equipo directivo, no son centradas constantemente en los aprendizajes de los alumnos. Ante todo lo anterior y a partir del árbol de problema, se evidencia una ausencia de prácticas de Liderazgo Directivo, en la gestión directiva,

entendiendo que está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood & Jantzi, 2000), aspecto carente en el diagnóstico de esta institución. Por otra parte se decide que es un Liderazgo de tipo Instruccional, el que se caracteriza por centrarse en el cambio educacional focalizado en el aprendizaje y rendimiento escolar, con foco en las prácticas en aula y en una gestión escolar que apoya los procesos de enseñanza-aprendizaje (Centro de Políticas y Prácticas en Educación(CEPPE), 2009) teniendo esta directa relación con los resultados esperados y fin último de una mejora en un centro educacional de excelencia, que es lo que busca lograr el colegio Santos de Cordillera. Por otra parte, dentro de las dimensiones del Liderazgo de tipo Instruccional, se basa en cuatro características según Murphy en 1990, las que se encuentran directamente ligadas con las problemáticas de este establecimiento, como lo son:

- Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan logros en los alumnos.
- Gestionar y articular el currículum.
- Promover un clima de aprendizaje académico, mediante expectativas e incentivos a estudiantes y profesores.
- Desarrollar un ambiente de apoyo al trabajo, creando una cultura de ambiente seguro, ordenado, colaborativo y de cohesión entre equipos (Murphy, 2009).

Por otra parte el problema presentado, hace mención a la falta de un Liderazgo Instruccional de tipo Organizacional, este último concepto se recoge a partir de declaraciones de falta de identidad y compromiso docente, por lo que la falta de Liderazgo no es proveniente sólo desde el cuerpo directivo, sino que los grupos intermedios también deben potenciar su liderazgo de carácter Instruccional, para así lograr proveer una clara orientación hacia los objetivos de manera colectiva, donde no se requiere de posiciones formales para actuar, aún cuando estas son deseables. Un ejemplo de esto es la percepción de Sweetland y Hoy 2002 en Hoy & DiPaola 2008 que

plantean que la percepción de mayor empoderamiento por parte de los profesores se relacionaría con las diferencias de resultados académicos, así también otros autores han destacado el rol de la percepción de eficacia colectiva y confianza organizacional como claves de la efectividad escolar, hipótesis que se validó empíricamente en Chile (Volante, 2010).

Ante la importancia de un Liderazgo de tipo Organizacional, se deben rescatar que los desafíos no son solo de tipo técnico, sino también tienen relación con crear un ambiente educativo lo suficientemente ameno como para poder potenciar Liderazgo en todos los involucrados, por lo que es importante abordar el Liderazgo sobre ambos tipos de desafíos, técnicos y adaptativos, entendiendo que estos últimos son desafíos que se abordan y se mejoran a largo plazo, además se debe tener presente que abordar los problemas desde la perspectiva solamente técnica puede dar pie a una pérdida de tiempo irrecuperable y generar en la comunidad frustración y poca visión de avance (Heifetz & Linsky, 2002).

Ante todo el panorama descrito en el párrafo anterior, se reordenaron los resultados bajo los criterios de los autores Ronald A. Heifetz y Marty Linsky, que reconocen desafíos técnicos y adaptativos, entendiendo a los primeros como problemas de conocimiento o metodología y a los últimos como aquellos desafíos que concentran aspectos relacionados con el sentir de la comunidad, la identidad, la confianza y sentirse escuchados, a partir de todo lo anterior, resultó como síntesis la Tabla N°9, mostrando que muchos de los aspectos a abordar en el problema son del tipo adaptativo, esto se realizó con el fin de potenciar la idea de Liderazgo a nivel Organizacional, donde se evidencia que el Liderazgo no tiene sólo un sentido técnico, sino también abarca la esptercia en las relaciones humanas que no se deben descuidar, el Liderazgo requiere de la capacidad de soportar la hostilidad para poder permanecer conectado con las personas, pudiendo dar así noticias inquietantes y plantear cuestiones difíciles de una manera que la persona pueda asimilarlas, alentándose a recibir el mensaje en lugar de desoírlo y de eliminar al mensajero (Heifetz & Linsky, 2002), esto requiere sentido e importancia en

este proyecto de tesis, para potenciar las relaciones de confianza y en base a eso estimular las ideas, metas y el enfoque en el aprendizaje, que tiene como objetivo la institución en cuestión, como así para potenciar el Liderazgo Instruccional desde rectoría, directivos, jefes de departamento y los docentes, haciendo objetivos en común, desapareciendo el sentimiento de no sentirse escuchado y la frustración, como así también, que existan espacios de discusión de manera frecuente.

<b>DESAFÍOS</b>	
<b>Técnicos</b>	<b>Adaptativos</b>
Falta espacios de discusión	
Estructura jerárquica	
Sistema Impositivo	
Sobre carga Laboral	Evaluación Castigadora
Falta de tiempo	Frustración
Acompañamiento en aula carente	Falta compromiso Falta identidad
Liderazgo deficiente	
Ineficiencia técnica	
Roles poco claros	Valores poco claros
	Miedo perdida del Trabajo
	Falta de confianza
	Falta de cercanía

Tabla N° 9: Desafíos expuestos en entrevistas con cuerpo directivo y jefes de departamento, distribuidos en aspectos técnicos y adaptativos. Fuente: *Elaboración propia, basada en clasificación según Ronald A. Heifetz y Marty Linsky, en el libro "Liderazgo sin límites", 2002.*

Por todo lo anterior, podemos decir que la problemática se centra en la falta de conciencia y el disminuido trabajo comunitario que permita identificar los problemas y desafíos adaptativos como técnicos que no permiten institucionalizar prácticas de Liderazgo Instruccional, impidiendo llevar al establecimiento a ocupar el primer lugar

comunal en pruebas externas estandarizadas, es decir la poca coherencia entre los resultados obtenidos actualmente por el establecimiento y los resultados deseados y manifestados en el proyecto educativo.

#### 4.3 Situación deseada.

El establecimiento “Santos de cordillera” busca ser un centro educativo de excelencia, que destaque, tal como propone en su PEI, por ser un centro educacional sobresaliente en resultados académicos, reconocido a nivel comunal y nacional, considerando esto y la problemática identificada, se busca que el Liderazgo Instruccional actúe como un mediador para la mejora de las prácticas pedagógicas, es importante dejar en claro que este tipo de Liderazgo tiene como foco central el aprendizaje de los alumnos, ya que mediante estudios nacionales e internacionales se considera al Liderazgo como el segundo factor intraescuela que incide sobre los logros académicos, basándonos en lo anterior, este proyecto tiene como propósito realizar un diagnóstico exhaustivo que arroje los aspectos a mejorar y a partir de eso proponer lineamientos para la institucionalización del Liderazgo Instruccional para causar una mejora en:

- La alineación institucional de las metas académicas y alta expectativas de aprendizaje.
- Los esfuerzos por realizar acciones que buscan el cumplimiento de estas metas.
- El monitoreo del progreso y búsqueda de nuevas acciones para vencer obstáculos que dificultan el logro de las metas propuestas.

Además este tipo de Liderazgo involucra a todos los agentes de la comunidad que son intervinientes en este proyecto de tesis, ya que no es exclusivo de uno u otro agente o nivel jerárquico, pero si requiere coherencia entre los agentes y niveles de toma de decisión. La evidencia internacional y local, muestra que el ejercicio del Liderazgo Instruccional de directivos, profesores y equipos conjuntos, se relaciona positivamente con logro académico y mejora ambiente escolar (Volante, Liderazgo Curricular, 2010-2013), por lo que se espera que mediante estos lineamientos basados en la mejora de

prácticas de Liderazgo, se logre que el Colegio “Santos de Cordillera” genere confianza, entusiasmo, respeto, identificación, metas claras y actitud de equipo, así, con la superación de estos desafíos adaptativos logre afectar positivamente los logros académicos de sus estudiantes, posicionándose así dentro de los cien mejores colegios a nivel nacional.

#### 4.4 Objetivos para proyecto de mejora del “Colegio Santos de Cordillera”.

Ante todo el proceso realizado en secciones anteriores, en conjunto con la reflexión y análisis de los datos recolectados, se establecen como objetivos de este proyecto de tesis:

##### 4.4.a Objetivo General

Generar un diagnóstico, con información consensuada y validada, con especial énfasis en los aspectos de la gestión técnica 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.

##### 4.4.b Objetivos Específicos:

1. Identificar aspectos de la gestión que se deben instalar para mejorar logros académicos, desde la comunidad educativa.
2. Clasificar aspectos disminuidos desde la gestión en desafíos técnicos y adaptativos, y según los ámbitos del Modelo de Gestión de MINEDUC.
3. Reconocer mediante revisión bibliográfica el tipo de Liderazgo que mejore y potencie los aspectos curriculares, resultados académicos y clima organizacional para este contexto escolar.
4. Proponer líneas generales de acción, desde la literatura y el diagnóstico realizado, que puedan ayudar a establecer estrategias que promuevan el Liderazgo Instruccional, como también el trabajo en equipo.

## V. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA RESPALDAR Y ABORDAR LOS DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADOS.

En esta sección se encuentra una revisión bibliográfica centrada en los conceptos necesarios a manejar para entender tanto la problemática del colegio “Santos de Cordillera”, expuestos en el diagnóstico realizado, las opciones y lineamientos de mejora, considerando esto, se realiza una profundización sobre ciclo de mejora y la importancia de un diagnóstico exhaustivo, y con información conocida por todos los integrantes de la comunidad, además de una conceptualización Liderazgo Educativo, sus tipos y sus características, centrándose en el tipo de Liderazgo Instruccional, tanto en sus características como en las buenas prácticas desde la gestión vinculadas con este tipo de Liderazgo a nivel nacional e internacional, promoviendo el aprendizaje.

### 5.1 Ciclo de Mejora y la importancia del Diagnóstico.

*“No hay alternativas, en Educación, si no se avanza, se retrocede. Posiblemente uno de los peores pecados de la educación es la autocomplacencia: quien crea que ya lo hace bien, que no necesita mejorar, está en el camino para hacerlo mal y cada vez peor”.* (Murillo, 2012, pp 26), Murillo, con esta oración deja claro que todas las comunidades educativas están obligadas a ir adaptándose a los cambios sociales y tecnológicos que son constantes en el tiempo, pudiendo así acompañar a las comunidades de forma integral y contextualizadas, para lograr esto, existen procesos de cambio, que deben ser constantemente revisados, para poder adaptarlos a la realidad actual de un establecimiento, es así como los Ciclos de Mejora son un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a la totalidad de los ámbitos, niveles y dimensiones del quehacer institucional de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión (Fundación Chile, 2011), permitiendo así realizar un diagnóstico institucional y a partir de sus resultados, diseñar e implementar un Plan de Mejoramiento orientado a optimizar el nivel de su gestión escolar. Además, les ayuda a alinear su Proyecto Educativo Institucional con la realidad socioeducativa de los alumnos, las demandas y expectativas de las familias y los resultados esperados por

la propia organización escolar (Fundación Chile, 2011).

El primer paso para el mejoramiento institucional consiste en levantar y recopilar información relevante para comprender la situación actual e histórica de una escuela (Fundación Chile, 2011), implicando en el diagnóstico reunir y sistematizar información en relación con diversos aspectos de la gestión institucional, la que no siempre es conocida por el establecimiento y por lo tanto, no es utilizada en la toma de decisiones (Fundación Chile, 2011).

El objetivo de la realización de un diagnóstico, es que en la medida, que el/a Director/a, los equipos de gestión y docentes identifiquen tempranamente cuáles son las necesidades de mejoramiento respecto a las evidencias de su diagnóstico, se podrán generar estrategias de apoyo, para los/as estudiantes, que les permitan acompañarlos/as en el logro de sus Aprendizajes y en el desarrollo de sus Trayectorias Escolares.

El diagnóstico, es un proceso participativo en que todos los Actores de la Comunidad analizan y evalúan el estado de las prácticas institucionales y pedagógicas, vinculándolas con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna, mediante la tendencia y las evidencias existentes, que permiten establecer una línea de base desde donde se deben planificar las diferentes etapas de un proyecto de mejora (MINEDUC, 2013), por otra parte, el diagnóstico institucional busca establecer cómo las prácticas asociadas a las áreas de proceso del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, que son implementadas, impactan por ejemplo en los resultados educativos (SIMCE – PSU).

A partir de todo lo anterior, el diagnóstico de un proceso de mejora es una de las etapas que toma mayor tiempo y dedicación en el análisis, ya que permite identificar aquellas prácticas institucionales y pedagógicas que fueron evaluadas como deficitarias, analizando así el nivel de cumplimiento de la cobertura curricular, como también anticipar el logro de las metas de resultados educativos (MINEDUC, 2013).

Dentro de las etapas internas de un diagnóstico, se realiza una evaluación del estado de instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de las dimensiones, mediante el análisis de las prácticas que la conforman, enfatizando para cada una de ellas la presencia o ausencia de evidencias, que constaten los actores involucrados, los tiempos destinados y los instrumentos definidos para el logro de cada una (MINEDUC, 2013), si el análisis del diagnóstico revela que las mayores dificultades se encuentran a nivel de la Dimensión, por ejemplo “Enseñanza y aprendizaje en el aula”, significa que se requiere instalar las Prácticas que la componen, estableciendo que no hay ausencia completa de estas, sino una falta de continuidad y sistematización del proceso (MINEDUC, 2013).

## 5.2 Liderazgo Educativo.

El Liderazgo, desde hace algún tiempo ha sido considerado de alta importancia para el mundo de las organizaciones, y en el último periodo en los entornos educativos a nivel mundial ha tomado relevancia, hoy en día es considerado por la OCDE como una prioridad en la política Educativa mundial (OCDE, 2009), desempeñando una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar, sin embargo el Liderazgo no es algo reciente, sino que viene desde hace mucho tiempo haciéndose presente en distintos tipos de organizaciones. La palabra Liderazgo, a diferencia de la mayoría de nuestro vocablo español, no tiene una raíz en el latín, sino un origen de tipo Inglés que deriva del verbo “to lead” que hace referencia a la capacidad de conducir hombres; en tiempos remotos centrada en conducir en la batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. De ahí la cercanía con términos como “héroe” o “rey”. En el caso de la Educación, se refiere al arte de conducir hombres y mujeres hacia un futuro, sin embargo como el futuro es algo incierto, pero depende de una construcción, podemos decir que *los líderes son personas o un grupo de personas competentes en el arte de conducir una comunidad a la construcción de un futuro deseable por o para la comunidad* (UNESCO, 2006 pp 17, 18).

Para el caso de la Educación, podemos decir que el Liderazgo ha tomado una fuerza muy importante, llegando a ser motivo de investigación en muchas idiosincrasias, organizaciones, comunidades, etc. Así, se han planteado múltiples definiciones de Liderazgo que nos ayudan a entender lo que se busca, en Educación podemos mencionar a Leithwood en el 2009, quien la define como “La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009), si hacemos una profundización de esta definición y la traslapamos con la definición dada por la UNESCO, podemos decir que el Liderazgo a través del tiempo a cambiado, hasta los años ochenta e inicios de los noventa, era visible el papel del líder como un controlador, con una visión racionalista y burocrática de la organización, su función era medir y supervisar, haciendo de su labor casi totalmente administrativa y poco compleja, así con el tiempo se volvía en una tarea bastante simple ya que las competencias eran claras, específicas y objetivas, sin embargo esta concepción cambia, lo vertiginoso en los cambios de la tecnología, la ciencia hacen que el trabajo lento y gradual, sea reemplazado por la velocidad que exige líderes dinámicos y flexibles que permitan adquirir experiencias nuevas (Teles, Alves, Giullinani, Oste, & Rueda, 2010).

Hoy en día se espera del líder un conjunto de atributos, que consigan traducir el planteamiento estratégico en ejecución operacional. Esto incluye análisis de situaciones, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión y las competencias relativas a la gestión de personas, la participación y el establecimiento de relaciones democráticas que aseguren procesos de transformación permanente (Carolina Fernández-Salinero de Miguel, 2013, pp. 25), se necesita líderes que para conducir no generen coerción como en tiempos anteriores, sino que generen convicción. Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de Liderazgo (UNESCO, 2006, pp. 24), así mismo dentro de cada escuela individual, el liderazgo puede contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes al moldear las condiciones y las situaciones en que estas ocurren, más allá de los límites de las escuelas, los líderes escolares pueden conectarse con entornos externos cambiantes, y en la interfase escuela-sistemas, el liderazgo escolar proporciona un puente entre los procesos de mejora interna de la escuela y la reforma iniciada de manera

externa (OCDE, 2009, pp. 17).

El liderazgo, como se ha sido definido hasta ahora, lo puede desarrollar cualquier persona de una comunidad educativa, en este proyecto de tesis, el Liderazgo será enfocado desde el papel de los directivos, entendiendo a estos como el equipo de gestión, esto debido a la importancia de su labor, ya que los directivos son actores protagónicos de la transformación de la educación, sus acciones son fundamentales para el mejoramiento de los aprendizajes, es necesaria su convicción, capacidad, conocimientos e inteligencia, para ayudar a encauzar sus deseos de mejora, apoyándose en sus habilidades, su capital social y simbólico (UNESCO, 2006, pp. 12), por otra parte el Liderazgo directivo, tiene importancia en el rendimiento académico, efectos, tanto directos como indirectos, sobre el aprendizaje de los alumnos, este podrían estimarse que representa un cuarto del total de impacto que proviene de la escuela, tal como lo indicó Leithwood en el 2004 y en el 2008 (Murphy en Fundación Arauco, 2009) y así mismo se corrobora con diversas investigaciones, por ejemplo, la investigación, clásica de Waters, Marzano y McNulty, que abarcó a más de un millón de alumnos en Estados Unidos, donde atribuye al Liderazgo Directivo una incidencia considerable sobre los resultados académicos de los alumnos. En América Latina, en tanto, las investigaciones referidas a las llamadas “escuelas de calidad” revelan conclusiones similares. En efecto, las escuelas de sectores pobres con resultados destacables muestran la importancia que tiene el Liderazgo de sus directivos en el mejoramiento de los logros obtenidos (UNESCO, 2006, pp. 28).

La pregunta recae entonces si hay un tipo de Liderazgo ideal, y ante esto la respuesta debe ser rotunda, no existe un tipo de Liderazgo únicamente ideal, sino que dependiendo del contexto y la situación de cada unidad educativa hay un tipo de Liderazgo especial que puede generar mejores resultados, es por esto que existen diversos tipos de Liderazgo, cada uno con sus características y consecuencias, de estos, algunos serán explicados en los apartados posteriores de esta sección.

## 5.2.a Tipos de Liderazgo.

Como síntesis del apartado anterior, podemos decir que el Liderazgo se entiende por la capacidad de movilizar a los integrantes de una comunidad a objetivos comunes, por lo que es importante saber que existen distintos tipos de Liderazgos, ya que el estilo elegido en una institución afecta los procesos del trabajo grupal, el clima social y los resultados. Por otra parte, se establece que el Liderazgo influye en forma directa sobre la productividad (Evkall & Ryhammar, 1997), en este sentido, se postula que la definición del estilo de Liderazgo frente a una determinada decisión requiere del análisis de un conjunto de factores, tales como: la relevancia de la decisión, la importancia del compromiso, la probabilidad de éxito, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo al logro de los objetivos y la competencia del equipo (Pedraja & Rodriguez, 2004). En este proyecto de tesis, ante la revisión bibliográfica, se hace referencia a dos tipos de Liderazgos que podrían dar solución al problema planteado, estos son el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Instruccional, estos se reconocen como las dos tendencias de Liderazgo más potentes, procedentes del movimiento de “escuelas eficaces”, y el Liderazgo “transformativo”, vinculado al movimiento de reestructuración escolar (Bolívar, 2010). En el caso del primero, se entiende como aquel tipo de Liderazgo que según Bryman(1996) actúa como uno de los nuevos enfoques, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea, de este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales, destacando habilidades del líder como el carisma, la inspiración, la concepción individualizada y la estimulación intelectual (Salazar, 2006).

En el caso del segundo, se postula al Liderazgo Instruccional como un tipo de Liderazgo más antiguo, naciente en los ochenta, pero que destaca por animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces. Esta noción de liderazgo instructivo, muestra al líder como la persona

que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, este Liderazgo se ha ido perfilando en múltiples sentidos, por ejemplo, Murphy 1990, ofrece una imagen más amplia de tal Liderazgo al señalar que se articula básicamente en definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan el logro de los alumnos, gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos, promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva y finalmente desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, donde existan oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte. Además lazos permanentes entre las familias y la escuela (Salazar, 2006, pp. 4-5).

Ante lo investigado del contexto escolar y tomando en cuenta su misión y visión establecida en el proyecto educativo, en este proyecto de tesis, se enfatiza la importancia del Liderazgo Instruccional, ya que este se caracteriza por enfocarse en el logro académico de los alumnos y gestionar un trabajo sistemático para poder lograr el fin último del colegio “Santos de Cordillera” que es querer mejorar sus resultados.

#### 5.2.b Liderazgo Instruccional y sus características.

El Liderazgo Instruccional, nace de un camino largo e investigativo en educación, donde Bossert, Dwyer, Rowan, y Lee (1982) en Hallinger, 2011, marcaron su surgimiento, destacando su potencial para contribuir a nuestra comprensión de cómo el Liderazgo afecta el aprendizaje del estudiante. A mediados de la década de 1990, Hallinger y Demonios (1996a, 1996b) observaron que el liderazgo de instrucción se había convertido en la perspectiva más frecuentemente adoptada por los investigadores

dedicados al estudio de los efectos del Liderazgo escolar (Hallinger, 2011 pp 271-306) . Así el Liderazgo Instruccional se convirtió en el término preferido por el reconocimiento que los directores que operan desde este marco de referencia, basándose más en la experiencia y la influencia que sobre la autoridad formal (Hallinger, 2011). Este Liderazgo, más allá de centrarse en la relación que exista entre profesor y alumnado, se centra en las relaciones con todos los integrantes de la comunidad, como los alumnos, los padres, profesores y el gobierno, teniendo siempre en cuenta la construcción de una comunidad de aprendizaje, desarrollándose sobre la base de la construcción de un lugar de transmisión de conocimiento (Male & Palaiologou, 2012), todo esto se genera a partir del líder, así a través de un liderazgo en la instrucción del director se logra atravesar los límites de una organización para que en un plazo relativamente corto de espacio y tiempo la escuela se convierta en un sistema acoplado con más fuerza, que aprende a mejorar los resultados de aprendizaje de sus estudiantes (Pam Milward, 2010), es así como el papel de los directores cambia desde ser quienes en un principio no tenían relación con lo pedagógico, teniendo un papel de perspectiva administrativa hasta el papel actual, donde hoy ese perfil ha cambiado, dejando al líder como el responsable de tener profesores competentes, preparados, aumentando así su desempeño y teniendo altas expectativas para mejorar los niveles de los estudiantes (centrado en los resultados académicos), así por el cambio de siglo, Hallinger sugiere, que los directores se encuentran de nuevo en el nexo de la rendición de cuentas y la mejora de la escuela con una expectativa cada vez más explícita de que funcionen como líderes de instrucción (Hallinger, 2005) así este tipo de liderazgo fue reconocido como un liderazgo centrado en el aprendizaje, en el alumno o Liderazgo Instruccional, que tiene como fin primero definir las expectativas y alinear a toda la comunidad educativa para cumplir objetivos académicos, influenciando en primer lugar a los profesores, motivándolos, y generando una distribución de recursos para el apoyo a la mejora de rendimiento de los estudiantes (Male & Palaiologou, 2012). Así, desde esta perspectiva, nacen algunas características del Liderazgo Instruccional que son base para cualquier contexto escolar, en términos generales, este tipo de liderazgo es definido según Robinson 2010, como aquél que

establece prácticas de planificación, evaluación, coordinación y las mejoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Algunos investigadores y estudios han nombrado a este tipo particular como "liderazgo centrado en el aprendizaje" (Goldring, Porter, Murphy, Elliot y Cravens, 2009; en Robinson, 2010), ya que cumple con el principio ideal de un centro escolar, que parece obvio, pero que muchas veces se olvida, es decir que este Liderazgo cumpla con que los alumnos aprendan, por lo que pone su foco de atención y medición en su contribución a la mejora de los aprendizajes. Se puede discutir qué se entiende por "aprendizaje" y qué se incluye dentro de esta expresión, pero es un enfoque realista (Bolívar, 2010).

A partir de la definición de Robinson, se explican entonces algunas características, donde se busca generar una mirada centrada en el aprendizaje y los resultados académicos, entre ellas podemos mencionar que destacan:

- Integrar el conocimiento sobre contenidos curriculares y cómo los estudiantes los aprenden.
- Usar este conocimiento para la resolución de problemas complejos al intentar mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Emplear habilidades interpersonales para generar un clima de confianza profesional en la comunidad.

Integrar el conocimiento de los contenidos curriculares y su enseñanza en las salas de clases, no quiere decir que un coordinador académico, director o sostenedor que ejerza liderazgo Instruccional deba conocer todas las disciplinas y cómo estas se enseñan. Esta capacidad se refiere más bien a ser capaz de reconocer buenas prácticas pedagógicas, promoverlas cuando están ausentes, e inducir focos de mejora para el equipo de profesores en los distintos dominios curriculares (Muller, 2013).

Por otro lado, dirigir una organización de cualquier tipo supone enfrentarse en forma constante a un sin número de problemas, que en el caso de las escuelas pueden ser especialmente complejos. El análisis de los procesos de resolución de problemas da

muchas pistas para comprender por qué algunos directivos son más efectivos que otros: en la resolución de problemas estructurados se ponen en juego las capacidades de gestión, mientras que la resolución de problemas desestructurados implica desplegar amplias habilidades de liderazgo (Male & Palaiologou, 2012). Particularmente, para esto último se requiere:

- Adaptar las interpretaciones en respuesta a las características de la situación.
- Tomar control de los planes.
- Identificar múltiples alternativas para interpretar el mismo acontecimiento o resultado.
- Modificar el repertorio de conocimientos a partir de las nuevas experiencias.

En tercer lugar, la importancia de las relaciones es evidente si partimos del hecho de que el liderazgo es, por definición, un proceso social. En las escuelas existen múltiples vinculaciones e intercambios, en los que cada participante tiene una idea acerca de cuáles son las obligaciones de su rol y también ciertas expectativas acerca de los deberes de los demás involucrados (Hallinger, 2011).

Por lo tanto, para que una comunidad escolar trabaje bien, deben lograrse acuerdos y definiciones claras con respecto a las obligaciones de cada uno de sus actores y las expectativas que los demás tienen de su rol. Para esto son centrales el respeto, la confianza y la integridad, como parte de las necesidades básicas para poder cumplir con un Liderazgo Instruccional efectivo, tanto desde lo social como desde lo académico, en el caso de esto último es importante recalcar, que el Liderazgo Instruccional, destaca por ser un Liderazgo donde Directores lideran, patrocinan y participan en el aprendizaje formal e informal del docente, ayudándolo en el liderazgo educativo y a su propio desarrollo profesional, según palabras de Robinson, Lloyd & Row en el 2008 y Berber, Whenlan & Clark en el 2010 (Brandon, 2012), así el equipo docente se vuelve un conjunto de educadores comprometidos en varios grados y temas, colaboradores en la investigación educativa, y donde se reconoce al rector y el equipo directivo como un

equipo de alto rendimiento, por lo que hace, más que por lo que es, donde trabajan las mismas horas que otros directivos, pero pasan mayor tiempo con la gente en sus escuelas, se pasean más por los pasillos, y pasan más tiempo asesorando a los maestros, se relacionan más frecuentemente con los padres de familia y los administradores externos, y pasan más tiempo con los estudiantes (Barber, Whelan, & Clark, 2010). En resumen el Liderazgo Instruccional como característica principal potencia al profesorado, desde lo social a lo profesional, es un Liderazgo presente en todos los procesos académicos y finalmente promueve los objetivos en todos los integrantes de la comunidad, siempre centrándose en el aprendizaje.

#### 5.2.c Liderazgo Instruccional y su incidencia en el aprendizaje.

El rol del director en el aprendizaje, se ha ido valorando a través del tiempo, gracias a extensos estudios, donde destaca Leithwood *et al* (2006) en Horn & Marfán, 2010, quien analiza cuantitativamente el impacto del liderazgo sobre los resultados académicos, identificando que esta variable explicaría entre un 5% y 7% de la varianza entre escuelas, esto es aproximadamente un cuarto de la diferencia explicada por variables escolares (una vez que se ha controlado el contexto socioeconómico de los estudiantes) (Hallinger, 2005). Esto implica que el liderazgo sería la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases, entre todos los factores relacionados en la escuela que contribuyen en los aprendizajes, según Marzano, 2003; Brunner, 2003; Leithwood, 2004, Raczynski, 2005 y Murillo, 2007, todos en Uribe, 2012 el Liderazgo de tipo Instruccional, es el que tiene mayor impacto, por ejemplo Robinson *et al* 2008 citado en Sepúlveda, Villalón & Volante, en 2013, concluyó que el efecto del liderazgo Instruccional en el resultado de las escuelas fue de tres a cuatro veces mayor que el liderazgo transformacional y mucho mayor a otros tipos de liderazgo, es así como varios estudios demuestran que en aquellas organizaciones escolares en las que se percibe un mayor Liderazgo Instruccional, se lograron mejores niveles de logro en las pruebas de selección universitaria, alcanzando significación estadística en el caso de matemáticas.

Adicionalmente, la percepción de liderazgo repercute en que los profesores tengan una mayor expectativa sobre el logro académico de los estudiantes, lo que demostró tener una asociación significativa con el puntaje promedio de la PSU tanto en lenguaje como en matemáticas (Volante, 2010).

Un elemento que es de suma importancia considerar, es que en Chile tenemos la especificidad de contar con la figura de un Jefe Técnico que apoya la labor Instruccional de los docentes y por lo tanto tiene un rol fundamental en el Liderazgo Educativo (Muller, 2013), este ayuda, asesora y cumple un rol importante en la parte técnica que considera el Liderazgo Instruccional, sin embargo no es el único aspecto que considera, sino también la construcción de confianza y la resolución de problemas, Viviane Robinson en el 2010, lo reconoce como factores fundamentales a esto, generando el modelo presentado en la Fig. N°7, mostrada a continuación.

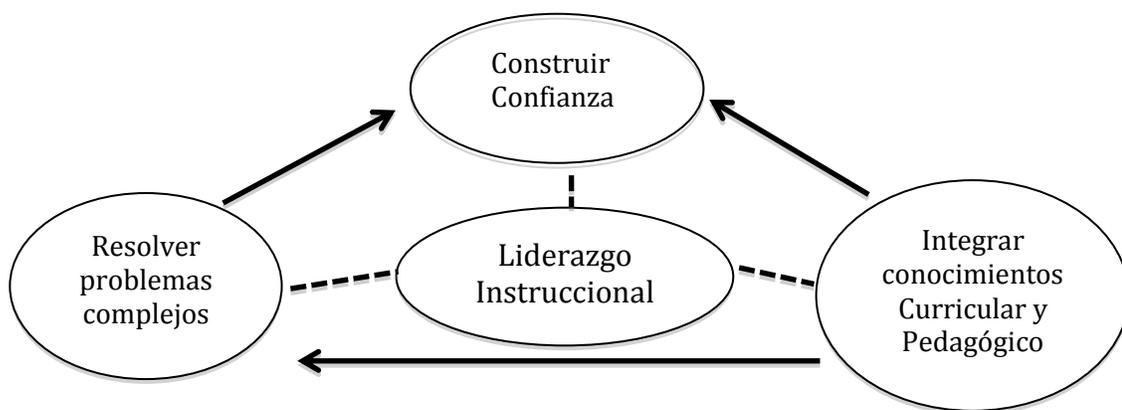


Fig. N° 22: Capacidades del Liderazgo Instruccional, adaptado por Viviane Robinson, 2010. Fuente: (Muller, 2013).

Las tres capacidades descritas son igualmente relevantes y se complementan mutuamente. Es recomendable parar en nuestro quehacer y analizar el nivel de desarrollo que creemos tener en estas distintas capacidades: Analizando si se comparte en la organización criterios en torno a lo que son las buenas prácticas pedagógicas, estudiar si se aplican estrategias diferenciadas para resolver problemas estructurados y complejos, la especificación de los roles y las expectativas de cada uno. Esto puede

ayudar a decidir por dónde empezar en el fortalecimiento de estas capacidades, para así llegar a un desarrollo de Liderazgo Instruccional efectivo, que potencie los resultados académicos de los estudiantes (Muller, 2013), esto debido a que no sólo es el esfuerzo de los estudiantes el factor determinante en sus logros, sino que a su vez este esfuerzo será más o menos eficaz en la medida que en los establecimientos ejerzan prácticas de liderazgo Instruccional por parte de la dirección escolar (Volante, 2008).

Todo lo anterior se avala mediante diversos estudios de percepción de Liderazgo Instruccional por parte de los integrantes de la comunidad, llegando en la mayoría de los casos analizados en Chile a insinuar que aquellos establecimientos donde la comunidad percibe un mayor grado de Liderazgo Instruccional, se obtiene un mayor logro académico en las pruebas de selección Universitaria, dejando en claro que se muestra una tendencia positiva a favor de la relación entre Liderazgo Instruccional y mayores expectativas académicas en los docentes, donde los profesores hacen pronósticos superiores sobre los puntajes que alcanzarían sus estudiantes, siendo coincidente con los resultados por ejemplo en Lenguaje y Matemática (Volante, 2008).

Se debe tener en cuenta que ante todos los estudios realizados, el Liderazgo Instruccional no actúa de manera directa por sobre los resultados académicos, pero si lo hace sobre el alineamiento académico en los profesores y estudiantes. (Volante, 2008).

#### 5.2.d Prácticas de gestión en relación al Liderazgo Instruccional.

El liderazgo es un aspecto crítico de la dirección de la escuela, el trabajo de los directivos consiste en asegurar que los estudiantes reciban instrucción de alta calidad cada día, para eso se requiere que el directivo actúe como líder de líderes, existiendo una gestión eficaz de los recursos y de las personas, tanto en reclutamiento, contratación, desarrollo, evaluación, sobre todo en entornos cambiantes (Robinson, 2011, pp 9), en este sentido, desde la perspectiva del Liderazgo, como prácticas de gestión, destacan:

- a. Visión estratégica y Planificación: Como las prácticas de planificación del establecimiento educacional que favorecen el logro de los Objetivos Institucionales,

misión y visión.

- b. Conducción: Prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los Objetivos Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- c. Alianzas estratégicas: Prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno que contribuya al logro de sus estudiantes, en base a metas Institucionales.
- d. Información y Análisis: Prácticas del establecimiento educacional para generar la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.

Desde la perspectiva de la Gestión Curricular, destacan:

- a. Organización Curricular: Prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educacional de los estudiantes.
- b. Preparación de la enseñanza: Prácticas del establecimiento educacional que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del círculo en el aula.
- c. Acción docente en el aula: Prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la implementación curricular sea coherente eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza – aprendizaje.
- d. Evaluación de la implementación Curricular: Prácticas del establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.

En el ámbito de la convivencia escolar y apoyo a estudiantes:

- a. Convivencia Escolar: Prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los

actores de la comunidad educativa en función del PEI.

- b. Formación personal y Apoyo a los aprendizajes de los estudiantes: Prácticas para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.

En el ámbito de los recursos:

- a. Recursos Humanos: Prácticas que aseguren el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes en coherencia con el PEI.
- b. Recursos financieros, materiales y tecnológicos: Prácticas que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales tecnológico, equipamiento e infraestructura a fin de implementar el PEI.
- c. Procesos de soporte y servicios: Prácticas que aseguren sistemas de soporte y servicios que requiere la implementación del PEI.

Todo lo anterior, tomado desde el modelo de Gestión Curricular, expuesto por el Ministerio de Educación Chileno, y al mismo tiempo modelo de gestión bajo el cual se rige el Colegio “Santos de Cordillera”, resumido en la siguiente imagen a continuación.

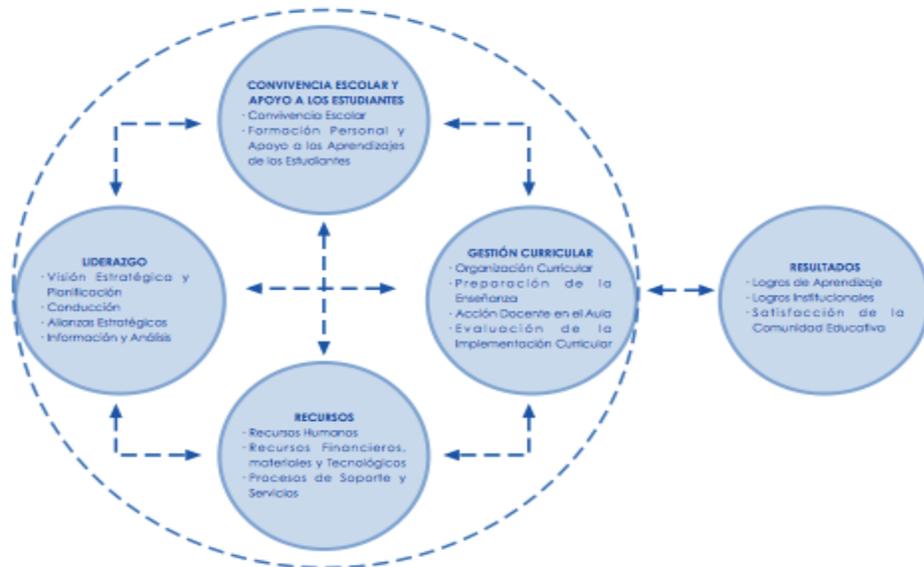


Fig. N° 23: Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Ministerio de Educación (MINEDUC) . Fuente: Modelos de Gestión de Calidad, (MINEDUC, 2013).

## VI. PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO INSTRUCCIONAL DESDE LA GESTIÓN EDUCATIVA QUE PROMUEVEN EL APRENDIZAJE.

La gestión Educativa, recae sobre el papel de los directivos, esto como ya se ha mencionado en este trabajo de investigación, implica un impacto directo sobre el aprendizaje, sustentándose en que si la cabeza de la institución (dirección) está bien, el liderazgo escolar es aceptable y el modelo desde el cual se dirige es atingente, por lo que si se requiere tener un enfoque en el aprendizaje, el Liderazgo Instruccional, calza como una opción exitosa. Si bien con esto la ecuación de la eficacia institucional aún no está completa y falta considerar a los profesores, a los materiales educativos, el currículum, los procesos de aprendizaje y la infraestructura escolar, podríamos decir que la dirección, el liderazgo escolar y el modelo de gestión que se implementan en la escuela son ya el 50% del éxito en el centro educativo tal como lo indican Hopkins *et al* 1994 y Murillo, 2006 en Navarro & Barraza, 2013.

Todo lo hablado hasta ahora cuenta con un factor de dificultad para los directivos, tal como lo plantea Hallinger 1989, en Volante 2008, una de las dificultades para ejercer el Liderazgo Instruccional es lo complicado que resulta para el equipo de gestión organizar su tiempo de trabajo para coordinar el currículum, observar clases, reunirse con docentes y autoridades, debido a lo anterior, los directores delegan diversas funciones de su Liderazgo Instruccional a otros miembros de la escuela (Volante, 2008), es por esto que como primer aporte de la gestión educativa es considerar que la priorización del Liderazgo Instruccional no recae en el rector o director en particular, sino en el equipo directivo, quienes permiten hacer de esto una práctica permanente para así lograr que los miembros de la organización comprendan, adhieran y se esfuercen por concentrarse en los objetivos Institucionales Instruccionales (Volante, 2010), siempre sin caer en una delegación de funciones excesiva, que separe al directivo del contacto con la comunidad. El Liderazgo Instruccional, necesita de un contacto permanente del director, por lo que las funciones más bien administrativas deben ser delegadas, no las funciones que tienen relación con lo pedagógico, con lo orientativo o lo reflexivo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, y con directa relación con un conjunto de investigaciones analizadas, se pueden considerar como prácticas efectivas de implementación del Liderazgo Instruccional, centrado en el aprendizaje, tres ámbitos importantes de prácticas exitosas:

- Definición y comunicación clara de objetivos.
- Monitoreo y Feedback sobre enseñanza- aprendizaje.
- Promoción de un clima de aprendizaje.

En el caso de la Definición y comunicación clara de los objetivos, podemos nombrar que busca promover una fuerte colaboración y una ética de servicio colectivo, el compartimiento de normas y valores, que se enfoquen en el aprendizaje de los estudiantes, el diálogo reflexivo, la colaboración, la estimulación de pensamiento crítico a los profesionales y el intercambio de practicas tanto al interior del establecimiento, como con otras comunidades educativas.

Para el segundo caso, el monitoreo y el feedback aporta a la comunicación y a evitar múltiples dependencias burocráticas y jerárquicas que no responsabilizan al profesor por que no se ejerce ningún tipo de seguimiento o control de sus decisiones, por otra parte evita procesos docentes fragmentados y desarticulados. Lo que se debe buscar es la reflexión pedagógica colectiva sobre las prácticas, para así lograr, que satisfaga a la comunidad, generándose una dinámica que aporte a la autocrítica y al mejoramiento de la eficacia escolar, mediante las prácticas pedagógicas (Maureira, 2006).

Para el caso de la promoción de un clima de aprendizaje, es necesario potenciar la capacidad de trabajo con el capital emocional e intelectual del personal y miembros de la comunidad escolar, y la inclusión, de esta forma potenciar en el establecimiento la capacidad de ser *“lugares acogedores, emocionantes, con propósitos y humanos a donde los estudiantes quieren ir”* (Navarro & Barraza, 2013 pp 25).

Ante todo lo anterior para una escuela efectiva se ha comprobado que debe exigir que el

liderazgo impulse; por un lado la facilitación de elementos esenciales para la tarea didáctica, y, por otro, la organización inteligente de la información para conocer e innovar en el quehacer educativo. En otras palabras, se busca que el liderazgo genere un modo de trabajo pedagógico de vanguardia y manifestación esencial en la dirección de los centros hacia la eficacia (Maureira, 2006).

En base a investigaciones, se reconocen un conjunto de elementos de la dirección que han ayudado a la eficacia escolar. Los estudios analizados son “Rising to Individual Scholastic Excellence” recomendado por Maureira 2010, Edmons recomendado por Davis y Thomas 1995, programas realizados por Brooker y colaboradores y un programa antiguo, pero eficaz “The New York School Improvement Project” SIP, recomendado por Clark y Mc. Carthy 1983 en Maureira 2006, las propuestas de todos estos programas confluyen en que buenas prácticas para una escuela efectiva, tienen directa relación con el Liderazgo Instruccional, y sus prácticas desde la gestión, haciendo una unión entre las sugerencias de los tres programas, se pueden visualizar cosas en común que aparecen como importantes practicas de mejora desde la planta directa y que cumplen con el rol del líder Instruccional, estas se presentan en la Tabla N° 10, expuesta a continuación.

Parámetro	Prácticas recomendadas, (según RISE, SIP, Edmons & Broover y col.)
Objetivos del sistema.	Ser escuelas de excelencia. Aumentar expectativas de profesores. Aumentar expectativas de alumnos. Dominio de habilidades básicas por parte de los alumnos, según el curriculum.
El Director como guía.	Apoyar esfuerzo de profesores como objetivo de escuela eficaz. Ayudar a los profesores a completar procedimientos en aula. Asumir la responsabilidad de la evaluación continua. Establecer y hacer cumplir normas a profesores y alumnos. Habilidades en gestión e instrucción.
Principales indicadores.	Establecimiento con filosofía establecida y objetivos claros. Director administra centro y supervisa programas de enseñanza. Atmosfera del establecimiento propicia y positiva para interacciones humanas. Profesores con altas expectativas frente a sus alumnos. Insistencia constante en la instrucción de habilidades básicas.
Principales Dimensiones de eficacia escolar.	Liderazgo Instructivo Relaciones Familia-Escuela- Comunidad. Clara misión Altas expectativas por toda la comunidad.

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. *Fuente: Elaboración propia, basada en información usada en (Maureira, 2006).*

Por otra parte estudios de la OCDE, en el año 2008, toman como ejemplo de prácticas del Liderazgo Instruccional desde la gestión un caso de mejora en Victoria, Australia, este ejemplo resulta clarificador para las ideas de avance y mejora educacional, ya que las técnicas usadas se evaluarán de forma continua a través de los dos exámenes nacionales (en los años 3, 5, 7 y 9) y las evaluaciones internacionales como PISA. Según Thomson *et al* 2004 en Matthews, Moorman, & Nusche, 2008 , los estudios PISA 2000 y 2003 mostraron buenos a excelentes resultados para todos los estados y territorios de Australia, en todas las materias. Aunque hubo diferencias de rendimiento entre los estados y territorios en todos los dominios, no muchas de las diferencias de puntuación aparentes fueron estadísticamente significativas. En general, los estudiantes Victorianos

se encuentran en línea con la media nacional (Matthews, Moorman, & Nusche, 2008). Entre las características que destacan, se puede nombrar que antes de cualquier práctica se debe desarrollar un plan que defina los objetivos a conseguir, centrándose siempre en el aprendizaje, generando que los directores trabajen con el personal desarrollando planes estratégicos con objetivos claramente articulados, generando distribución del liderazgo y facilitando las condiciones laborales, como también la generación de redes con otros establecimientos, por otra parte recomienda elevar la cultura de desempeño que constituye la base de rendición de cuentas, junto con revisiones escolares diferenciales, promoviendo una cultura de liderazgo reflexivo centrado en el aprendizaje (Matthews, Moorman, & Nusche, 2008), con instancias de reflexión pedagógica, que lleven a la formación de metas comunes. Entre las instancias que proponen para lograr estas prácticas están:

- Boletines quincenales, detallando trabajo y evolución del sistema, indicando publicaciones que vale la pena leer.
- Talleres interescolares para lograr intercambio de prácticas.
- Reuniones de consultas entre integrantes de la comunidad.
- Colaboración, reflexión y retroalimentación de prácticas.
- Crecimiento centrado en evidencias y datos impulsados para guiar la mejora y para medir impacto.
- Responsabilidad individual y colectiva en todos los niveles, de forma no opcional.

Por otra parte, en el contexto nacional, podemos nombrar ciertas competencias y técnicas entre los directivos que potencian el aprendizaje, sin embargo, estas siempre son compartidas con el Jefe Técnico Pedagógico, Orientador e Inspector General, o con un grupo de personas con quienes realiza un equipo, dentro de estas competencias destacan aquellas obtenidas de Evaluaciones de desempeño de CPEIP, MIDE UC y Fundación Chile, teniendo como referencias el Marco de la Buena Dirección y el Catálogo de Competencias Directivas elaborado por Fundación Chile para el Ministerio de Educación en el año 2008, según Uribe 2009 en José Weinstein y Gonzalo Muñoz,

CEPPE, 2012, para el caso de una primera investigación y para el caso de la segunda relacionada con un programa piloto elaborado por Fundación Chile, aplicado a siete escuelas durante el 2011, con diversas dependencias, considerando todas las variables del entorno (CEPPE, 2012)

De los casos anteriores, destacaron como buenas prácticas en el estudio de José Weinstein y Gonzalo Muñoz en el 2009, aquellas relacionadas con gestión curricular, como aquellas que hacen alusión a involucrarse en las evaluaciones de los aprendizajes de los estudiantes, considerando su contexto y diversidad, participar en la definición de los objetivos y resultados esperados del proceso de enseñanza-aprendizaje y monitorear la ejecución de procesos pedagógicos, cuestión que tradicionalmente es un espacio asociado al Jefe Técnico Pedagógico (CEPPE, 2012, pp 16) en definitiva en el contexto nacional se valora el rol de un director presente, que sepa de educación y tenga actitudes pedagógicas, no solamente administrativas, que siempre esté presente en el quehacer de los profesores y plantee desafíos constantemente de una forma cercana que permita hacer sentir a los docentes que tienen un rol importante y están siempre aprendiendo.

Con todas estas estrategias y el diagnóstico realizado, se pretende generar lineamientos para una propuesta que se acomode al contexto del colegio “Santos del cordillera” dando solución al problema planteado, que siendo validado por la comunidad educativa, permita promover instancias innovativas de mejora, enlazadas con el Liderazgo Instruccional como método de alcance de metas en los resultados académicos del alumnado.

Dentro de las temáticas específicas abordadas en este proyecto de tesis, podemos mencionar el conocimiento técnico de Liderazgo Instruccional, relacionado directamente con la definición de este tipo de Liderazgo, las definiciones de metas, la promoción de un clima de aprendizaje, manteniendo a toda la comunidad en sintonía con los objetivos a cumplir, realizando un acompañamiento en el aula basado en la confianza, para fortalecer las buenas prácticas, que promuevan el aprendizaje de los alumnos, por otra

parte es importante que el papel principal lo cumplirán los directivos, como capacitadores y líderes de la organización.

## VII. LINEAMIENTOS A CONSIDERAR PARA ABORDAR EL CASO DEL COLEGIO “SANTOS DE CORDILLERA”

Esta sección tiene como objetivo generar ciertos lineamientos y recomendaciones que a partir del diagnóstico realizado den forma a un plan de acción efectivo que asuma y mejore los desafíos tanto adaptativos como técnicos, llevando a mejores resultados académicos, para así generar lineamientos que lleven efectivamente a la institucionalización de las prácticas de Liderazgo Instruccional favoreciendo así los logros académicos en pruebas estandarizadas, posicionando al colegio “Santos de Cordillera” en el primer lugar comunal en la prueba SIMCE y dentro de los cien colegios mejor evaluados en PSU a nivel nacional.

Se estructuran los lineamientos en siete secciones, con el fin de abarcar la mayor cantidad de aspectos para realizar una propuesta definitiva y eficaz en la resolución de la problemática, se debe recordar que la propuesta debe ser a largo plazo, sin perder de vista los cambios a nivel adaptativo, procurando priorizar este aspecto, por lo que debe ser realizada en mayor nivel por los mismos integrantes de la comunidad, incluyendo así a gerencia como sostenedor del establecimiento, al concientizar este estamento se obtiene un apoyo importante que potencie las actividades que puedan realizarse en la propuesta y al mismo tiempo cause mayor adherencia.

### 7.1 Dirección y Liderazgo.

Los aspectos de Dirección y Liderazgo, deben ser el fuerte de la propuesta que se realice, esto con el fin de tratar desde lo más importante a los detalles más pequeños el mejoramiento del establecimiento Santos de Cordillera, para eso se necesita que la

propuesta abarque este ámbito en lo siguiente:

a. Involucramiento: En primera instancia, se necesita que el equipo directivo genere conciencia sobre las necesidades a nivel de equipo que debe superar y así mismo plantee sus necesidades, por lo que se sientan comprometidos con la estrategia, no como un deber, sino como un proceso que permitirá su crecimiento profesional y humano; en este contexto, se recomienda realizar reuniones donde ellos asuman la necesidad de cambio, además de dar lineamientos generales de sus necesidades como equipo, para así lograr una propuesta acorde a sus inquietudes, lo que potencie su involucramiento con la propuesta.

b. Capacitación: En segundo término, se requiere que el cuerpo directivo reciba una capacitación sobre las prácticas relacionadas con liderazgo Instruccional, esto con el fin de hacer adecuada la función del cuerpo directivo con la visión del establecimiento, como ejemplo se propone generar la capacitación desde las necesidades del cuerpo directivo, y en concordancia con las expectativas que tenga el cuerpo docente de este, en segundo lugar se precisa que la capacitación generada lleve a que las prácticas del cuerpo directivo estén relacionadas con el logro de metas académicas propuestas por el PEI del establecimiento y la institucionalización de estas prácticas, así no se pierde el objetivo de la propuesta que debe ser el mejoramiento de los logros académicos.

c. Tareas a potenciar en la capacitación: Se debería generar en la propuesta la potenciación de una mezcla de varias tareas desde el Liderazgo Instruccional, tales como la supervisión de la instrucción en el aula, el desarrollo del personal y el desarrollo del currículo, existiendo las cinco tareas principales de liderazgo en la instrucción con la que debería cumplir la estrategia, como la asistencia directa a los docentes, el desarrollo del grupo, el desarrollo personal, el desarrollo curricular y la investigación-acción, propias de este tipo de Liderazgo (Blase & Blase, 1999).

d. Lineamientos de la propuesta sobre Dirección y Liderazgo: Dentro de los lineamientos, se debe señalar que el Liderazgo Instruccional señala la integración de

tareas que unen las necesidades de los docentes con las metas escolares, también incluyendo la planificación, organización, facilitar el cambio, y motivar al personal (Blase & Blase, 1999), aspectos que debe ser abarcados en la propuesta como parte transversal.

e. Estructuración organizacional, según Liderazgo Instruccional: Es importante considerar que el Liderazgo Instruccional, no cree en la jerarquía, sino en la igualdad, la reflexión y el crecimiento, no el cumplimiento, por lo tanto se debe generar un sentido de pertenencia y responsabilidad con respecto a metas académicas, por lo tanto la comunicación con los profesores desde la dirección se centra en dos perspectivas, primero hacerlos reflexionar y como segundo objetivo potenciar el crecimiento profesional (Blase & Blase, 1999), el objetivo es incluir estrategias principales para hacer sugerencias, dar retroalimentación, utilizar la investigación y solicitar consejos y opiniones de los maestros, dar alabanzas, ayudar, potenciar y motivar la capacitación constante.

7.2 Nivel de compromiso de Directivos, jefes de departamento y docentes con actividades y valores institucionales.

a. Compromiso y motivación al logro: Es importante motivar al personal hacia el cumplimiento de metas tanto académicas como formativas, esto con la idea de generar compromiso de la comunidad educativa, ya que tal como aparece en el diagnóstico, la visión desde el cuerpo directivo muestra falta de compromiso del cuerpo docente, lo que no deja avanzar en todo tipo de propósitos.

b. Trabajo Interno: Es importante alinear a toda la comunidad en un mismo sentido, en consecuencia es importante que en la propuesta existan prácticas que promuevan los valores institucionales, como así mismo potencie la difusión de estos, dando mayor protagonismo a los docentes para ejercer liderazgo en base a compromiso y

participación docente, potenciado desde la dirección y mostrando coherencia entre lo realizado y el Proyecto Educativo Institucional, así se cumple con uno de los objetivos del liderazgo Instruccional, donde las prácticas de planificación del establecimiento educacional busque favorecer el logro de los Objetivos Institucionales, propuestos en la misión y visión (MINEDUC, 2005).

### 7.3 Derechos y deberes de los integrantes de la comunidad.

a. Definición de roles: En este sentido, debe hacerse una redefinición de los roles de cada uno de los cargos en el establecimiento, procurando un lineamiento entre las funciones realizadas y lo que la comunidad educativa espera de ellos, como así mismo una redistribución de funciones que asegure equidad entre todos los integrantes de la comunidad, se sugiere extraer desde la misma comunidad una definición de roles, a partir de encuestas, focus group u otras técnicas que arrojen lo esperado por la comunidad educativa en todos los estamentos.

b. Acompañamiento en aula y retroalimentación: Por otra parte se debe considerar hacer un cambio en la visión del acompañamiento en aula, donde se cambie la percepción demostrada en el diagnóstico como una evaluación castigadora y más bien se visualice como un derecho, oportunidad de mejora y al mismo tiempo un apoyo basado en la retroalimentación.

Es importante que el cuerpo directivo genere una idea de deber, en este aspecto y realice de manera continua el proceso de acompañamiento a los docentes, aspecto que además ayudará a cambiar la visión de los docentes sobre la experticia del equipo directivo, así mismo generará cercanía y potenciará los lazos de confianza entre docentes y directivos (Leithwood, 2009), en consecuencia el equipo directivo, diagnosticarán prácticas docentes y a raíz de esto se podrá tomar decisiones, evaluar aprendizajes, y potenciar la autoevaluación (Zulantav, 2011), en este sentido se recomienda calendarizar las visitas al aula, así como también las retroalimentaciones.

c. Capacitación del personal: Se pretende que la propuesta potencie estrategias asociadas a promover el crecimiento profesional, incluyendo el énfasis en el estudio de la enseñanza y el aprendizaje, el apoyo a la colaboración, el desarrollo de relaciones, el apoyo para el rediseño del programa, la aplicación de los principios de crecimiento de adultos y el desarrollo de todas las fases de los programas de desarrollo docente, y uso de la investigación-acción (Blase & Blase, 1999).

#### 7.4 Clima Laboral, relación entre estamentos.

a. Desafíos adaptativos: Este es un aspecto muy importante que debe estar presente durante toda la propuesta, tal como se visualizó en el diagnóstico, existe un conjunto de comentarios y evaluaciones en la encuesta que llevan a pensar que es medular centrar la mirada de la propuesta en los desafíos adaptativos, por lo que la potenciación de las relaciones humanas entre los integrantes de la comunidad, estimulando la confianza es de vital importancia, ya que con esto se logra mayor visualización y cercanía entre los integrantes, se genera un cambio de visión por parte del cuerpo académico como así del cuerpo directivo, donde las relaciones humanas se potencian.

b. Importancia de los desafíos adaptativos y consecuencias de no abordarlos: Se debe recordar que la mejora en los cambios adaptativos y no puramente técnicos pueden evitar la frustración y una pérdida de tiempo irrecuperable en el proceso de mejora de una institución (Heifetz & Linsky, 2002), así mismo estos aspectos cumplen con un principio de las funciones directivas del líder como ser capaces de administrar conflictos y resolver problemas (MINEDUC, 2005), en este caso se propone mantener durante toda la propuesta relaciones formales e informales entre los integrantes de la comunidad, generado así espacios de cercanía.

#### 7.5 Expectativas en resultados del alumnado.

En este sentido es importante entender que el Liderazgo Instruccional tiene un foco basado en el aprendizaje de los estudiantes y así mismo la generación de comunidades de aprendizaje, lo que lleva a una visión positiva, en ese aspecto por parte de los

docentes, lleva como consecuencia a un compromiso y posterior aumento en los resultados académicos (Male & Palaiologou, 2012).

De la misma forma, las altas expectativas inciden en el desarrollo de los docentes y en el buen clima en el aula, donde se potencie el aprendizaje de los estudiante, cumpliendo así con uno de los objetivos del Liderazgo Instruccional, donde el líder se preocupa de asegurar prácticas que promuevan calidad en la enseñanza de los estudiantes (Hallinger, 2005).

#### 7.6 Reflexión pedagógica.

La reflexión pedagógica, debería tener preponderancia en la estrategia a elegir, ya que en el diagnóstico aparece como una necesidad importante por parte de la comunidad docente.

a. Impacto de la reflexión pedagógica: La reflexión tiene una fuerte incidencia sobre las prácticas pedagógicas, permitiendo conocer los problemas y proponer posibles soluciones para que los docentes puedan afrontar las dificultades pedagógicas con éxito. La interacción entre los docentes les permite compartir conceptos con los que se significa la realidad y así configurar las mejores decisiones para ejecutar las acciones más adecuadas (Maturana, 2011, pp 9).

b. Objetivo de la reflexión en la propuesta: Se debe tener muy presente que en la propuesta la reflexión debe tener doble intencionalidad, enfocada a resolver y estimular aspectos adaptativos y sostener y potenciar aspectos técnicos, logrando así un doble efecto que logre mejorar los resultados académicos.

#### 7.7 Aspectos que debe prevenir y no cometerse en la propuesta.

La propuesta, debe considerar prevenir no caer en fallas típicas de un liderazgo Instruccional no sostenido como:

- La falta de marcos conceptuales claramente explicados.

- Falta de instrumentos válidos y confiables para promover el aprendizaje.
- La falta de modelos teóricos que articula cómo influyó en este papel del aprendizaje de los estudiantes
- La dependencia de diseños de investigación débiles, mal equipado para probar los efectos causales.

Estos tipos de falencias son evidentes en procesos donde un buen papel de Liderazgo se ve mermado y resulta poco eficaz (Hallinger, 2011).

## VIII. CONCLUSIONES.

La Dirección y el Liderazgo, hoy en día han ido tomando fuerzas en el rol que poseen en educación, tanto en investigaciones educativas a nivel internacional, como en las políticas públicas, a tal punto, que al aumentar su autonomía también han aumentado las expectativas respecto a su rol (Horn & Marfán, 2010; MINEDUC, 2012; Escamilla, 2006; Cuevas. M, Diaz. F, & Hidalgo.V, 2008). Un Liderazgo educativo efectivo, es aquel que afecta de forma positiva los resultados de los estudiantes, esto es debido a que el Liderazgo es considerado el segundo factor intraescuela que incide sobre los resultados académicos, es así como el rol del director y su liderazgo son factores relevantes a la hora de analizar cómo funciona un centro educativo para el logro de aprendizaje de los estudiantes (MINEDUC, 2012; Cornejo, R. & Redondo, J., pp 162-164; CEPPE, 2010; Célis.M, 2011) . Así, el Marco de la Buena Dirección, por ejemplo, manifiesta que: “Uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores, guarda relación con las capacidades profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos.” (MINEDUC, 2005, pp 6).

Es a partir de todo lo anterior, el rol del equipo directivo ha cambiado, desde un rol puramente administrativo, como el dado en la década de los ochenta, bajo un régimen antidemocrático en nuestro país, hasta el actual, donde se prioriza armar equipos y que el líder actúe como guía y parte de un equipo (MINEDUC, 2005; Anderson.S, 2010 pp 2,5 y 7; Célis. M, 2011) donde es muy importante mantener relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad que aseguren el aprendizaje de los alumnos, fortaleciendo la comunidad de aprendizaje, para poder analizar el cumplimiento de estos aspectos en la gestión educativa, es importante realizar diagnósticos a nivel intraescuela, analizando los aspectos disminuidos y buscando formas de mejoras.

El diagnóstico en una institución educativa, es un tipo de intervención en sí, que busca generar conciencia a través de la consulta a la comunidad educativa, sobre las debilidades y las fortalezas en una institución. Para el caso de este estudio de caso, se

considera el diagnóstico la base de la investigación, para buscar a problemática central y así poder dar una posible solución, en este caso la problemática corresponde a la discrepancia existente entre lo manifestado en el proyecto educativo y la situación actual del establecimiento, ya que este no logra los resultados académicos en pruebas externas estandarizadas al nivel deseado.

Considerando, todo lo nombrado en párrafos anteriores, como la importancia de los líderes, el rol del equipo directivo y la transversalidad de sus funciones, es que en este Estudio de Caso, se plantea como objetivo, generar un diagnóstico, que permita considerar información consensuada y validada, con especial énfasis en aquellos aspectos de la gestión, tanto técnicos como adaptativos, que se deben, instalar, logrando establecer lineamientos desde la literatura que permitan instalar prácticas de Liderazgo Instruccional en el Colegio “Santos de Cordillera” para la mejora de sus resultados académicos a nivel comunal y nacional, se puede decir que este objetivo general del trabajo investigativo se cumplió, viéndose facilitado por la apertura de la comunidad educativa a la entrega de información, como también de la disponibilidad de responder todos los métodos usados para obtener información, recolectando datos del equipo directivo, jefes de departamento y desde el profesorado. Al cruzarse los datos recolectados con el análisis bibliográfico se establece como conclusión que el establecimiento “Santos de Cordillera”, es un establecimiento que posee, una gran cantidad de recursos, tanto humanos como financieros que empujan al establecimiento hacia los buenos resultados, sin embargo, posee un contexto académico, lleno de variaciones entre un año y otro, con resultados fluctuantes que posicionan al establecimiento en segundo o tercer lugar comunal en la mayoría de las ocasiones para la prueba SIMCE y así también entre el lugar cien y doscientos a nivel nacional en resultados PSU, no permitiendo un avance al primer lugar comunal y dentro de los cien mejores puntajes en pruebas estandarizadas a nivel nacional. Desde esta perspectiva, mediante el diagnóstico y el contexto, se evidencia una brecha clara entre lo que el colegio declara en su Proyecto Educativo y los resultados actuales, existiendo así la necesidad de buscar qué prácticas institucionales se deben mejorar, para eso se utiliza

este instrumento investigativo, donde a través del diagnóstico se puede encontrar la problemática y por ende una posible solución posterior o los lineamientos para alcanzarla.

A partir de lo anterior, y de los resultados, se pueden identificar aspectos de la gestión que se deben instalar para mejorar logros académicos, desde la comunidad educativa, dejando en claro que hay aspectos del Liderazgo o prácticas de éste que no están presentes, al menos no en forma permanente, en la gestión directiva del establecimiento, llevando al estancamiento de la institución, lo que lleva a clasificar los aspectos disminuidos principalmente desde dos focos, en desafíos técnicos y adaptativos, abarcando de forma completa todos los aspectos del Liderazgo, el primer ámbito, de tipo técnico, tiene su foco en la técnica y metodología (Heifetz & Linsky, 2002), tanto en el sector curricular, el manejo de los recursos y en el sector administrativo, pero sobre todo en las prácticas ligadas al liderazgo, por otra parte están los desafíos adaptativo, entendidos como aquellos que comprenden lo basado en el sentir de las personas, de la comunidad, centrados en la confianza y el sentirse escuchados (Heifetz & Linsky, 2002), es por eso que concluyentemente al análisis realizado, se reconoce mediante revisión bibliográfica y el diagnóstico, que el tipo de Liderazgo que mejora y potencia los aspectos curriculares, resultados académicos y el clima organizacional para este contexto escolar es el Liderazgo Instruccional, quedando claro como problema central que en la situación actual hay una existencia de prácticas insuficientes de Liderazgo de tipo Instruccional, que potencien los logros académicos, ya que este tipo de Liderazgo, genera una unión entre ambos tipos de desafíos, actuando desde la perspectiva de la experticia en prácticas pedagógicas y por otro lado la motivación a la planta docente, creando lazos entre la comunidad educativa basadas en la confianza, la claridad de las metas institucionales y la motivación al logro, no abandonando el punto central del análisis que es aumentar los niveles de logros académicos en pruebas estandarizadas externas, llevando al establecimiento a un mejor posicionamiento a nivel comunal y nacional, puntos de quiebres observados a través del diagnóstico y el árbol de problemas realizados.

Finalmente, en este trabajo investigativo se propusieron líneas generales de acción, desde la literatura y el diagnóstico realizado, que pueden ayudar a establecer estrategias que promuevan el Liderazgo Instruccional, como también el trabajo en equipo. Dentro de los lineamientos propuestos podemos nombrar, que se sugiere, que la propuesta considere una evaluación consensuada con la comunidad, la potenciación de la retroalimentación constructiva, la comunicación, la confianza y las relaciones basadas en una meta en común, de esta forma los lineamientos buscan favorecer las prácticas pedagógicas desde el cuerpo directivo, acortando la brecha entre lo deseado y el panorama actual del establecimiento, así mismo, se proponen líneas generales de acción que puedan ayudar a establecer estrategias que promuevan el monitoreo, la retroalimentación y la evaluación de procesos institucionales de enseñanza aprendizaje, a partir del equipo directivo, pero generando visión de equipo, acortando la resistencia al hacer consensuadas las decisiones, potenciando la confianza, el trabajo en equipo y la comunicación, para lograr todo esto, se proponen, en síntesis, líneas de acción que contemplan que el equipo directivo en primer lugar debe concientizar el problema y hacerse parte y responsable de su mejora, como también debe capacitarse en Liderazgo de tipo Instruccional para mejorar así, sus prácticas de gestión, llevando al establecimiento en la búsqueda de mejorar sus resultados, definir estrategias basadas en la realidad del establecimiento para una mejora a largo plazo, basada en prácticas de la gestión que tengan unificación con técnicas de liderazgo centradas en el mejoramiento de los resultados académicos, principalmente Liderazgo de tipo Instruccional, sin olvidar el consenso y la importancia de que estos cambios se realicen de forma interna, sobrepasando así los desafíos de tipo adaptativos que afectan negativamente a la comunidad educativa, ya que está comprobado que la percepción positiva del profesorado sobre la cultura de su escuela, afecta positivamente a los resultados, así mismo el Liderazgo Instruccional, se relaciona positivamente con todas las dimensiones de la cultura escolar, es así como el líder ayuda a desarrollar unidad entre la visión, misión y las buenas prácticas como la supervisión, la identificación y la entrega de un propósito, que no reemplazan al líder (Robinson & Timperley, 2007), pero sí son

predictores en el caso de las prácticas del Liderazgo Instruccional y al mismo tiempo en los resultados académicos (Sahin, 2011).

En consecuencia, este estudio de caso, sigue reafirmando la incidencia que tiene el liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes, una vez controlados factores sociales y al mismo tiempo como estos afectan al factor intraescuela más importante, el rol del docente, el cumplimiento de metas y el rendimiento de los estudiantes, como así también que independientemente de los recursos con que cuente un establecimiento, sus resultados están ligados al rol del líder, de la comunicación y el profesorado, aspectos que no pueden actuar por separado si se desea conseguir buenos resultados. Por otra parte, este estudio de caso, aporta en el ámbito del estudio del Liderazgo desde un contexto poco usual en Chile, respecto a la realidad media de los establecimientos, en términos de tipo de sostenedor y nivel socio cultural y económico, mostrando así la transversalidad de la importancia de los desafíos adaptativos, la importancia de abarcarlos, como también la importancia de realizar diagnósticos desde la misma comunidad educativa.

Así también, surgen nuevas interrogantes, como qué aspectos son más urgentes de resolver, qué integrantes deben hacerse cargo de cada componente de la estrategia y al mismo tiempo, qué nivel de compromiso se puede generar en una institución que según el diagnóstico realizado y en la validación de éste demuestra necesitar una mejora en las relaciones entre docentes y directivos.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2), 2, 5 y 7. University of Toronto, Canada.
2. Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). *Capturing the leadership premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future*, McKinsey&Company Ed., 1 (9), 2 – 31.

3. Bisquerra, R. (2009). Metodología de la Gestión Educativa. 2. Educación la Muralla S.A. Ed.
4. Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals nstruccional Leadership and Teacher development: teachers`perspective. *Educational Administration Quarterly*, (SAGE Ed), 35 (3), 349-378.
5. Bolivar, A. (Enero de 2010). El liderazgo para el aprendizaje, OGE, Universidad de Granada 1 (1), 15.
6. Brandon, J. (Julio de 2012). Liderando el aprendizaje en conjunto: Desde el Liderazgo Instruccional individual hasta el compartido, Seminario CPEIP, University of Calgary. Santiago.
7. Bryman, A. (1996). Leadership in Organization. Handbook of Organization studies, 281.
8. Carolina Fernández-Salineró de Miguel, M. (2013). El liderazgo Educativo en el contexto del centro escolar. *XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación*. Universidad de Cambria.
9. Célis, M. En Fundación Chile, (2011). Gestión de Recursos Humanos en la escuela: Un desafío permanente. [www.convivenciaescolar.cl](http://www.convivenciaescolar.cl) 1-21, Chile.
10. Centro de Políticas y Prácticas en Educación(CEPPE). (Junio de 2009). Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados ed Aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación Empírica., REICE, *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación.*, 7 (3). Santiago, Chile.

11. Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2010). ¿Cómo pueden influir los líderes escolares en los resultados de los estudiantes?. *Notas para la Educación, 1*, 1-4, Chile.
12. Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE-UC), (Mayo de 2012). ¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?. *Salesianos impresores S.A.* Weinstein, J & Muñoz G. Ed. Chile.
13. Colegio Santos de Cordillera. (2012). *Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado el 2014, de [www.colegiomayor.cl](http://www.colegiomayor.cl).
14. Cornejo, R. Redondo, J. (2007). Variables y Factores Asociados al Aprendizaje Escolar, una discusión desde la investigación actual. *Estudios Pedagógicos, 33 (2)*, 155-175.
15. Cuevas, M. Díaz F., Hidalgo. V, (Julio de 2008). Liderazgo de los Directores y Calidad de la Educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado. Revista de Currículum y formación de profesores. 12 (2)*, 3-4. España.
16. Escamilla, S. (2006). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. *Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Barcelona, pp 23*, Bellaterra, Barcelona, España.
17. Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1997). "Leadership style, social climate and organizational outcome: A study of Swedish University College". *Scielo , 34 (3)*, 465-485.
18. Fullan, M. (2002). *Las Fuerzas del cambio AKAL S.A*, Madrid.
19. Fundación Chile. (2010). Encuesta Directivos. *Instrumento de Autoevaluación Directivos* . Santiago, Chile.

20. Fundación Chile. (2011). ¿Qué podemos hacer para mejorar?: Aplicación del Ciclo de Mejoramiento Continuo de Gestión Escolar. Manual para Diagnóstico Institucional y Diseño del plan de Mejoramiento. 1-31. Santiago, Chile.
21. Gómez, L., Jalón, C., & Sánchez, L. R. (Julio de 2011). *La entrevista: Metodología de la investigación*. Recuperado el 2014, de Universidad Autónoma de Madrid: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Entravista\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Entravista_doc.pdf)
22. Hallinger, P. (2011). A Review of three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly* , SAGE Ed., 47 (2), 271-306.
23. Hallinger, P. (2005). Instruccional Leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools* , 4 (2), 1 – 20.
24. Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Liderazgo sin limites, Manual de supervivencia para mánagers*. (P. empresas, Ed., & F. Villegas, Trad.) Barcelona, España: Paidós.
25. Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre Liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas individuo y sociedad* , 9 (2), 88-104.
26. Hoy, W & DiPaola M. (2008). Improving School: Studies in Leadership and Culture. *Research and theory in Educational Administration*.
27. Male, T., & Palaiologou, I. (2012). Learning - centred leadership of pedagogical leadership? An alternative approach to leadership in education contexts. *International Journal of Leadership in education: Theory and practice* , 15 (1), 107 -118.

28. Martínez, p. (2006). El Método de Estudio de Caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. Universidad del Norte, *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.
29. Matthews, P., Moorman, H., & Nusche, D. (2008). Building leadership capacity for system improvement in Victoria, Australia. En OECD, *Improving School Leadership: Case Studies on system leadership 2*, 179 - 213. Beatriz Pont; Deborah Nusche; David Hopkins.
30. Maturana, M. (2011). Espacio de reflexión pedagógica: Una aproximación de los profesores en liceos Municipales y particulares subvencionados de la comuna de Vallenar. Tesis de Magister, Escuela de Postgrado, Universidad de Chile, 9.
31. Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la educación*, REICE Ed, 4 (4e), 10.
32. MINEDUC. (2011). Factores asociados con el rendimiento escolar. SIMCE 2010 Educación Matemática 4to básico e Inglés III° medio. *Documento de trabajo N°2*. 13-14, Santiago, Chile.
33. MINEDUC. (2005). Marco de la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño. ( F, Álvaro Sandoval Ed.) Santiago, Chile.
34. MINEDUC. (2012). Orientaciones técnicas: Equipos directivos. *División de Educación General, Gobierno de Chile*. 5.
35. MINEDUC. (Febrero de 2013). Orientaciones técnicas para liderar el plan de mejoramiento educativo. *Valente Limitada Ed*. 1-8. Santiago, Chile.
36. Morra, F. (2001). Evaluaciones mediante Estudio de Caso. *OED*, Whashington DC.

37. Murillo, F., & Krichesky, G. J. (2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. REICE* , 10 (1), 26-43.
38. Murphy en Fundación Arauco 2009. (2009). Proyecto Educativo Fundación Arauco. *Fundación Arauco, a 20 años de su inicio* . Santiago, Chile.
39. Torrado, M. (2004). Estudio de encuesta. En R.Bisquerra, *Metodología de la investigación* (págs. 231-257). Barcelona: Educativa.
40. Muller, M. (19 de Mayo de 2013). Liderazgo Instruccional. (Facultad de Educación UC, Graduate School of Education PennGCE, Ed.) *La Tercera, Chile* , 5.
41. Navarro, M., & Barraza, A. (2013). *Dirección, Liderazgo y procesos de gestión: Claves hacia la transformación*. (REDIE, Ed.) México DF, México: Red durango de Investigadores Educativos A.C, 1-491.
42. Leithwood. (2009). *Liderazgo Educativo: Un desafío compartido*. Ponencia, Fundación Arauco, Educación.
43. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). He effects of different sources of leadership on student engagement in school . *Leadership for Change and School Reform* . London.
44. OCDE. (2009). Mejorar el Liderazgo Escolar. (L. V. Gilda Moreno, Ed.) *Organización para la cooperación y el desarrollo Económico(OCDE)* , 1, 3 - 9.
45. Pam Milward, H. T. (2010). Organizational learning facilitated by instructional leadership, tight coupling and boundary spanning practices . *J Educ Change* , 11, 139-155.

46. Pedraja, L., & Rodriguez, E. (2004). Efectos del estilo de Liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. (SciELO, Ed.) *Facultad de Ingeniería U.T.A (Chile)* , 12 (2), 63-75.
47. People's Advantage: Performance training & organizacional development. (2008). *Coordinación y convocatoria de reuniones efectivas*. People's Advantage, Inc.
48. Pérez, A., & Soto, E. (2011). Luces y sombras de PISA.Sentido educativo de las evaluaciones externas. *Fundación Infancia y Aprendizaje* , 23 (2), 171-182.
49. Robinson, M. (2011). Growing School Networks for Instructional Improvement in Jordan, 2009 -2010. *Consortium for policy research in education teachers college Columnia University*, 2, 8-86.
50. Robinson, V. (2010). From Instructional Leadership to Leadership Capacities: Empirical Findings and Methodological Challenges. *Leadership and Policy in Schools* , 9 (1), 1 -26.
51. Robinson, V., & Timperley, H. (2007). The leadership of the improvement of teaching and learning: Lessons form initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education* , 51 (3), 247-262.
52. Sahin, S. (2011). The relationship between Instrutional Leadership Style and School Culture (Izmir Case). *Educational Sciences: Theory and Practice* , 11, 1920-1927.
53. Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista* , 1 (3), 3,4,5.
54. Sepúlveda, R., Villalón, M., & Volante, P. (2013). El desafío de liderar pares docentes: Hacia la caracterización del Liderazgo Docente intermedio y la relevancia de

la tolerancia y libertad en profesores a cargo de sus pares en un programa de mejoramiento de lectoescritura. *Proyecto FONDECYT 19095170* .

55. Teles, L., Alves, D., Giullinani, A., Oste, G., & Rueda, V. (2010). Desarrollo del liderazgo y aprendizaje organizacional. *Invenio* , 13 (24), 101-108.

56. UNESCO. (2006). Bases del Liderazgo en Educación. (G. Cuadra, Ed.) *OREALC/UNESCO* , 10 (59), 17 - 18.

57. Uribe, M. (2012). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación REICE* , 5 (5), 149-156.

58. Volante, P. (2010). Liderazgo Instruccional y logro académico en la Educación secundaria en Chile. *Influencia Instruccional de la dirección escolar en los logros académicos*. Santiago, RM, Chile: Universidad Católica de Chile, 353-367.

59. Volante, P. (2010-2013). *Liderazgo Curricular*. (ELI) FONDECYT 11100466, Recuperado el Julio de 2014, de Liderazgo Curricular UC: [www.liderazgocurricular.uc.cl](http://www.liderazgocurricular.uc.cl).

60. Volante, P. (2008). Influencia de la dirección escolar en los logros académicos. *V Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos Universidad de Deusto - Bilbao*. Santiago: CEPPE. 1 – 25.

61. Zulantav, A. (2011). Acompañamiento en Aula. EducaChile Gestión y Dirección Escolar de Calidad. Chile.

## X. ANEXOS

Anexo N° 1 Pauta de Evaluación Docente

Anexo N°2 Manual de Evaluación Docente

Anexo N°3 Pauta clase tradicional

Anexo N°4 Proyecto Educativo Institucional Vigente desde el año 2000.

Anexo N°5 Encuesta Equipo de Gestión y profesores

Anexo N°6 Resultados detalle de respuestas Equipo de Gestión.