



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación
mención Evaluación y Currículum**

**Liderazgo efectivo y la gestión educativa en los directivos del
establecimiento escolar Colegio Binacional Chileno Americano, comuna
Antofagasta, Región Antofagasta. Año 2022.**

Nombre de Candidata a Magister: Claudia De la Vega Cortés

Nombre del Tutor Guía: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Nombre del Tutor Metodológico: Dra. Amely Vivas

Mayo 2022

2. ÍNDICE

	Pág.
1. Portada	1
2. Índice	2
3. Resumen	
	4
4. Introducción	5
5. Marco Justificativo	7
<i>Problematización y Justificación de la Investigación</i>	7
<i>Preguntas y Objetivos de la Investigación</i>	9
6. Marco Teórico	10
7. Marco Metodológico	15
<i>Enfoque y Diseño de la Investigación</i>	15
<i>Campo y Muestra</i>	16
<i>Instrumentos y/o Procedimientos de recolección de datos</i>	16
<i>Validez del Instrumento y de juicios de expertos</i>	17
8. Análisis de Resultados	19

9. Marco Conclusivo	30
<i>Discusiones y Conclusiones</i>	30
<i>Principales dificultades para la realización del estudio</i>	35
<i>Propuestas de Mejora y futuras líneas de investigación</i>	36
10. Bibliografía	37
11. Anexos	
<i>Anexo 1: Encuesta</i>	39
<i>Anexo 2: Comunicación, 1er experto</i>	42
<i>Anexo 3: Acta Validación, 1er experto</i>	43

3. RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es describir el liderazgo efectivo y la gestión educativa en los directivos del Colegio Binacional Chileno Americano, Comuna Antofagasta, Región Antofagasta, durante el año 2022, en función de la importancia que asume rol del director y su equipo directivo en las áreas de: Liderazgo Escolar, Gestión Curricular y Clima Institucional y Convivencia. La muestra del estudio incluye a 32 docentes que desarrollan funciones en la institución educativa, a quienes se les aplicó una Encuesta que mide las dimensiones: Liderazgo del director, Gestión Pedagógica del director y su equipo directivo y Convivencia y Participación de la comunidad escolar. Los resultados preliminares nos aportan evidencias que las prácticas desarrolladas por el director y su equipo son poco precisas y se presentan en forma asistemática en las diferentes áreas, lo que impactado negativamente en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.

4. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final es para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación mención Evaluación y Currículum de la Universidad Miguel de Cervantes, Chile. Es una investigación que trata de la importancia del liderazgo efectivo y la gestión educativa de los directivos en las instituciones educativas y lo relevante de su gestión para el cumplimiento de objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional.

El liderazgo en todas las organizaciones adquiere gran relevancia y el ámbito educativo no es la excepción, por tratarse de una institución dinámica y compleja, existen investigadores que señalan que si bien es cierto, el liderazgo escolar ha cobrado importancia en los últimos años en Chile, no es el factor determinante para su funcionamiento eficaz, pero si un buen punto de partida desde el cual analizar las comunidades educativas.

Pero el Ministerio de Educación como entidad reguladora y aseguradora del cumplimiento de las condiciones necesarias para que cada establecimiento educacional puedan alcanzar las metas y objetivos propuestos en sus Proyectos Educativos, es de vital importancia potenciar el Liderazgo Escolar, es así como en el año 2015 a través de su documento Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar definen los conocimientos, habilidades, competencias y prácticas con la que deben contar los directivos para desarrollar un liderazgo efectivo al interior de sus comunidades escolares.

Como señala Horn (2013) "...al interior de las escuelas, el liderazgo directivo puede contribuir a la mejora escolar mediante su influencia sobre las condiciones y las capacidades de los docentes, propiciando las iniciativas de cambio de manera coherente y sostenible. De la escuela hacia afuera, los líderes escolares pueden conectar a las escuelas con las necesidades y presiones del medio externo, filtrando y adaptando las iniciativas que desde la política educativa o las tendencias de cambio social se quiera impulsar..." lo que nos señala claramente que un liderazgo directivo efectivo lleva su influencia va más allá de sus aulas.

El objetivo de la presente investigación es describir el liderazgo efectivo y la gestión educativa en los directivos del Colegio Binacional Chileno Americano de la Comuna de Antofagasta, Región de Antofagasta durante el año lectivo 2022, medido en las áreas de: Liderazgo Escolar, Gestión Curricular y Gestión del Clima Institucional y Convivencia y cómo éstas influyen en las prácticas directivas y prácticas docentes.

5. MARCO JUSTIFICATIVO

- Problematización y Justificación de la Investigación

Tal como indica Barlett citado por Pedraja Rejas, Liliana (2011): “En el ámbito educacional, el liderazgo y la gestión son decisivos y refiere a la capacidad de la alta dirección para mejorar la escuela, crear un clima organizativo orientado al aprendizaje, y para estimular el mejor esfuerzo y efectividad del equipo docente y administrativo” (p.37)

Es una realidad que en los establecimientos educacionales y en particular el director, en su rol de liderazgo de la unidad educativa, se vea enfrentado constantemente a nuevos desafíos que exigen los mismos procesos educativos, se le indica como principal responsable de establecer las estrategias y los lineamientos que promuevan tanto en los docentes como en los estudiantes la motivación necesaria para alcanzar los objetivos propuestos y adquirir el sello que les conceda identidad institucional.

Tarea que muchas veces se ve dificultada en sus propósitos por motivos tan diversos como mantener un estilo de liderazgo vertical, fallas en los canales de comunicación, problemas de relaciones interpersonales entre los agentes que componen la comunidad educativa, etc., factores fundamentales que inciden en el clima organizacional entorpeciendo la sana convivencia al interior de la unidad educativa.

Tal como señala Blake y Mouton citado por Pareja Fernández de la Reguera, José (2009), mencionan que los líderes deben estar “orientados a la tarea y orientados a las personas” (p.139), es decir, liderar tanto en la gestión educativa tanto como en la gestión directiva; el propósito del director es enfocarse en las mejoras continuas y permanentes de su Proyecto Educativo, como un desafío de innovar y transformar la institución para dar respuesta a las necesidades y requerimientos de la misma.

Desde este punto de vista, el liderazgo desempeña una función decisiva en una comunidad educativa y para que éste sea operativo debe ser contextual y contingente, es decir, debe estar en relación con el entorno que le rodea y poseer la capacidad de priorizar las distintas situaciones que se dan en los contextos educativos.

El Ministerio de Educación a través de su documento “Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar” propone que, para que un Liderazgo sea efectivo al interior de una unidad educativa debe contar con los conocimientos profesionales, principios y habilidades necesarias y potenciar el desempeño del director y los equipos directivos, que los lleven a toma de decisiones oportunas, planificación de metas u objetivos y establecimiento de planes de mejoras que promuevan la gestión educativa.

Por lo tanto, podemos decir que el director, como líder de un establecimiento educacional incide directamente en la gestión educativa y adquiere gran relevancia cuando es el encargado, en conjunto con su equipo directivo, de generar los espacios y condiciones que propicien aprendizajes de calidad, de promover el trabajo colaborativo y ambiente laboral saludable entre los docentes y miembros de la comunidad educativa, así como inspirar motivación y compromiso en los procesos de aprendizaje de todos los estudiantes, para formar personales integrales que sean un aporte a la sociedad.

- Preguntas y Objetivos de la Investigación

Pregunta Principal:

- ¿Cómo es el liderazgo efectivo y la gestión educativa en los directivos del Colegio Binacional Chileno Americano, Comuna Antofagasta, Región Antofagasta, durante el año 2022?

Preguntas Secundarias:

- ¿Cómo es el liderazgo efectivo y la gestión educativa que ejercen los directivos del Colegio Binacional Chileno Americano?

- ¿Cuáles son las características del liderazgo efectivo y la gestión educativa?

- ¿Cuáles son los factores que indican en la gestión educativa y el liderazgo efectivo en los directivos?

Objetivos de la investigación

Objetivo General:

- Describir el liderazgo efectivo y la gestión educativa en los directivos del Colegio Binacional Chileno Americano, Comuna Antofagasta, Región Antofagasta, durante el año 2022.

Objetivos Específicos:

- Identificar el liderazgo efectivo y la gestión educativa que ejercen los directivos del Colegio Binacional Chileno Americano.

- Determinar las características del liderazgo efectivo y la gestión educativa.

- Determinar los factores que inciden en la gestión educativa y el liderazgo efectivo en los directivos.

6. MARCO TEÓRICO

A través de los años hemos asociado el concepto de Liderazgo a diferentes personas por sus cualidades y particularidades han dejado su legado en las personas, instituciones o incluso en la historia de la humanidad.

En la sociedad actual se considera un líder aquella persona que cuenta con las cualidades y competencias necesarias para guiar y acompañar a un grupo de personas en una organización; con la capacidad de influir y motivarlos para trabajar en conjunto en el logro de metas a fines.

Liderazgo Escolar

En el ámbito educativo Liethwood en Mineduc (2015) define al Liderazgo Escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela...”, así de acuerdo al tiempo y los contextos, el liderazgo se ha clasificado en diferentes tipos, pero para efectos de la investigación aquí mencionaremos los que competen al ámbito del liderazgo escolar y que se reconocen como la práctica del mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015):

1. Liderazgo Transformacional: es un “...liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectivas...” menciona Ceppe en Mineduc (2015).
2. Liderazgo Distribuido: Murillo en Mineduc (2015) señala que “...El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo

identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes...”

3. Liderazgo Pedagógico o Instruccional: “...El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol y como menciona Bolívar en Mineduc (2015) ...su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje...”
4. Liderazgo para la Justicia Social: “...Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades...” señala Murillo & Fernández, en Mineduc (2015)
5. Liderazgo Emocional: Goleman menciona en Mineduc (2015) “...el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás...”

Al igual que en distintas instituciones, el ámbito educativo también se ha visto en la necesidad de avanzar hacia nuevas formas de organización institucional y es aquí donde el Liderazgo Escolar cumple una función fundamental, como menciona Daly y Finnigan en Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017) “...un buen liderazgo local puede hacer la diferencia en la manera en que

funcionan los establecimientos educativos ...” y ahí es cuando el director y su equipo directivo deben ser los artífices y principales agentes de este cambio.

Leithwood en Mineduc (2015) “...desde una perspectiva amplia y funcional, plantea algunas nociones básicas acerca del liderazgo escolar:

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

Por lo cual podemos afirmar que el Liderazgo no es un fenómeno individual, es un fenómeno colectivo que puede ser compartido entre quienes que pretenden el logro de metas en común y el cumplimiento de las mismas en un contexto y tiempos establecidos.

Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es un instrumento creado por el Ministerio de Educación el año 2005 como un “...referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país. Su propósito es orientar la acción de los directivos escolares, así como también, su proceso de autodesarrollo y formación especializada...” Mineduc (2015).

Este instrumento surge de la necesidad de consolidar el rol del director dentro de una entidad educativa, esto debido a los desafíos y demandas a los cuales se ven enfrentados los procesos educativos y que exigen los contextos actuales al interior de cada institución educativa.

Para un liderazgo escolar efectivo, el documento del Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, agrupa a los recursos personales en 3 ámbitos y las prácticas en 5 dimensiones, lo cuales que se detallan a continuación:

Mineduc (2015) señala que los Recursos Personales con los que debe contar el director y su equipo directivo son:

- *Principios:* Los principios “...Aluden a los recursos personales que, a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal, habitualmente expresado en el PEI guían la conducta de los líderes...” Principios profesionales como, por ejemplo: ética, confianza, justicia social e integridad. (p.31)
- *Habilidades:* “...Las Habilidades refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados...”. Habilidades fundamentales como, por ejemplo: visión estratégica, trabajo en equipo, comunicar de manera efectiva, capacidades de negociación, aprendizaje permanente, flexibilidad, empatía, sentido de auto-eficacia y resiliencia. (p.32)
- *Conocimientos Profesionales:* Los Conocimientos Profesionales “...remiten al conjunto de saberes y conocimientos adquiridos en procesos formales de educación, complementados por la experiencia profesional. Los directivos deben conectar los conocimientos adquiridos con sus prácticas...”. Los conocimientos más importantes que se deben considerar son: Liderazgo Escolar, Inclusión y equidad, Mejoramiento y cambio escolar, Currículum, Evaluación, Prácticas de Enseñanza Aprendizaje, Políticas Nacionales de Evaluación, Normativa Nacional y Local y Gestión de Proyectos. (p.34)

Mineduc (2015) indica que las Dimensiones de prácticas de liderazgo que orientan el quehacer educativo son:

- *Construyendo e implementando una visión estratégica compartida:* “...Los directivos lideran la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos...” (p.20)
- *Desarrollando las capacidades profesionales:* “...Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación...” (p.22)

- *Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje:* “...Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educativos...” (p.24)
- *Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar:* “...Los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales...” (p.26)
- *Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar:* “...Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales...” (p.28)

7. MARCO METODOLÓGICO

Enfoque y Diseño de la Investigación

Según Hernández, Collado y Baptista (2014) el Enfoque Cuantitativo “...representa, un conjunto de procesos secuencial y probatorio...” (p.4), “...Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso...” (p.6). El enfoque de esta investigación consiste en la aplicación de un Estudio Cuantitativo ya que este método nos permite la recolección y análisis de datos y con esto, como señala Hernández, Collado y Baptista (2014) “...se pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos...”. (p.6)

Según Hernández, Collado y Baptista (2014) mencionan que Wentz se refiere al término diseño como “... al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema...” (p.128), el Diseño de esta Investigación corresponde a uno de tipo No Experimental Transeccional Descriptivo que como nos señala Hernández, Collado y Baptista (2014) “...lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural...” (p.152) Transeccional porque “...recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único... cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado...”(p.154) y Descriptivo puesto que se trata de “....ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción...” (p.155).

Campo y Muestra:

- ***Campo:***

El campo de la investigación corresponde al ámbito Educacional, específicamente a un establecimiento que imparte Educación Particular Pagada, de la ciudad de Antofagasta, Comuna Antofagasta, Región de Antofagasta.

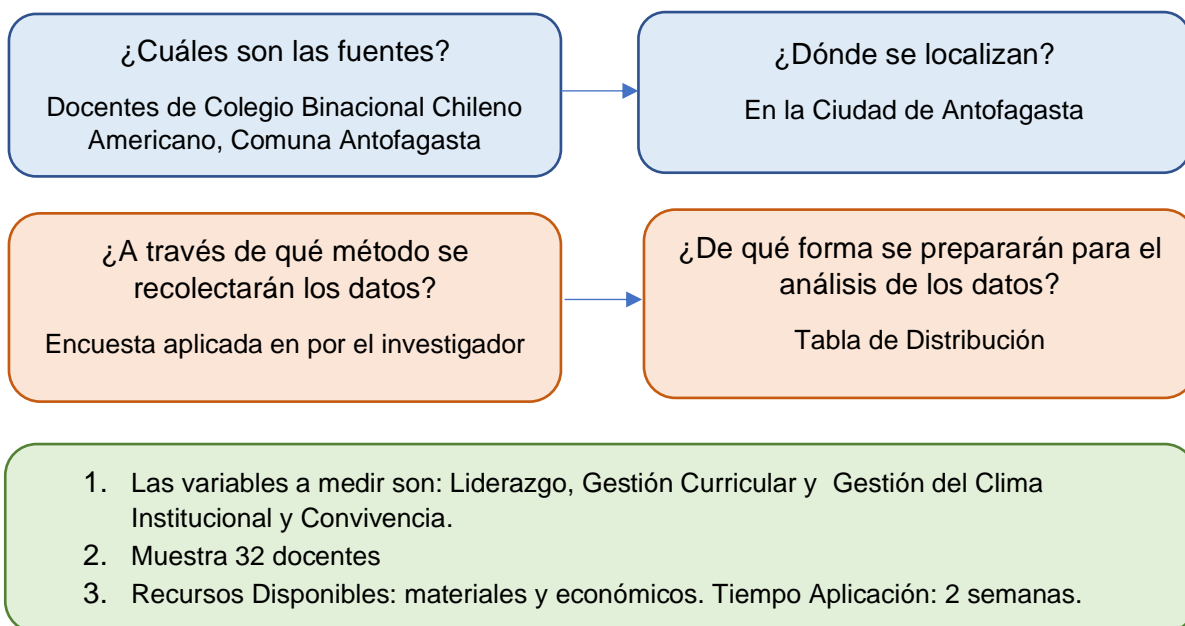
- ***Muestra:***

La técnica de muestreo censo poblacional utilizada en el presente estudio corresponde a 32 docentes que desarrollan sus labores en el Colegio Binacional Chileno Americano de Antofagasta, Comuna de Antofagasta, Región de Antofagasta.

Instrumentos y/o Procedimientos de Recolección de Datos

Como señala Hernández, Collado y Baptista (2014) "...la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes..." (p.21), en la presente investigación la recolección de los datos se realizará mediante el instrumento de medición: Encuesta con una escala de valoración en las áreas de: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión del Clima Institucional y Convivencia (Ver Anexo 1). como procedimiento que permitirá al investigador la recopilación de datos en el contexto específico sin modificación ni intervención de la unidad educativa en respuesta a la pregunta planteada en este estudio.

PLAN RECOLECCIÓN DE DATOS



- Validez del Instrumento y de Juicio de Expertos

Según lo señalado por Hernández, Collado y Baptista (2014) la validez del instrumento se refiere "...al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir..." (p.200) por ello, es de vital importancia que todo instrumento de medición deba cumplir con los requisitos mínimos de: confiabilidad, validez y objetividad. *Confiabilidad* hace referencia al grado en que el instrumento de medición utilizado, *Validez* como se indica con anterioridad refiere al grado en que el instrumento mida la variable que se buscamos medir y finalmente *Objetividad* apunta al grado en que nuestro instrumento de medición pueda ser permeable o no a sesgos u influencia de quienes realizan la investigación.

Se adjunta Carta de Comunicación, primer experto (ver Anexo 2) con la solicitud de Validación del Instrumento y Acta de Validación, primer experto (ver Anexo 3). Tal como indica Hernández, Collado y Baptista (2014) la importancia de contar con la Validez de Expertos de nuestro instrumento de medición ya que refiere al "...grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema..." (p.204)

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 1

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los docentes a la variable

Área: Liderazgo Escolar

Dimensión Focalizada: Liderazgo del director

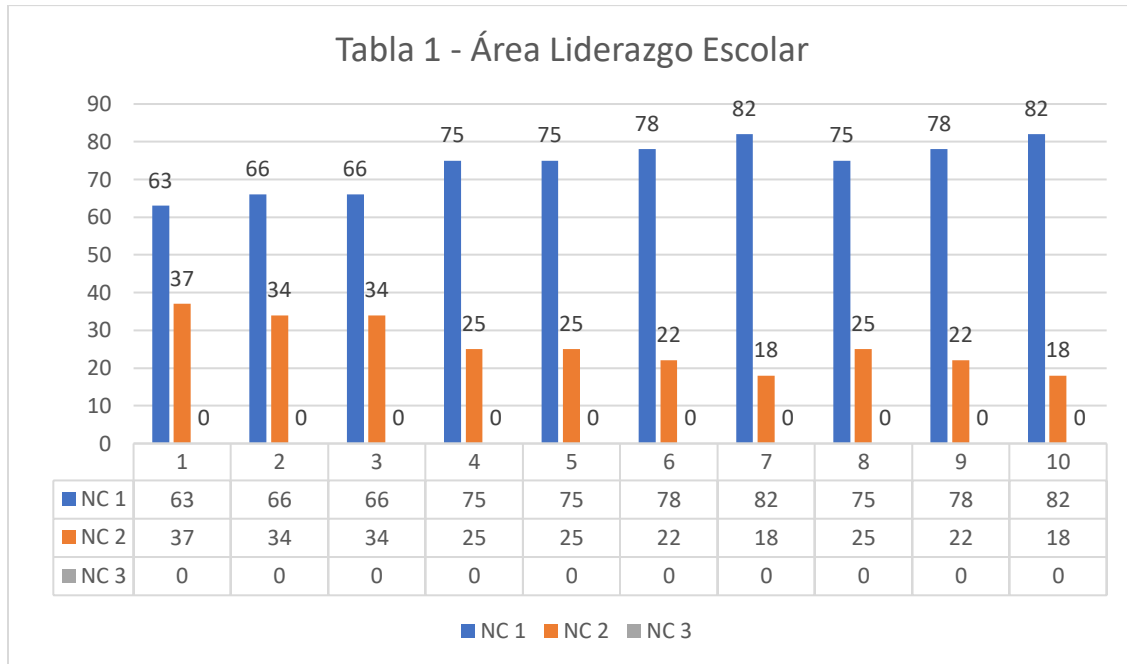
N°	Práctica	Nivel de Calidad de la Práctica					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El director gestiona y asegura el logro de los estándares de aprendizaje e indicadores de calidad señalados en la ley normativa vigente.	20	63	12	37	0	0
2	El director se responsabiliza por la elaboración y revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) enfocado al mejoramiento del mismo, en conjunto con la comunidad educativa.	21	66	11	34	0	0
3	El director gestiona y coordina el cumplimiento de los objetivos definidos en el Proyecto Educativo Institucional entre los miembros de la comunidad escolar.	21	66	11	34	0	0
4	El director propone metas desafiantes y altas expectativas en el equipo docente para el cumplimiento de los objetivos del PEI.	24	75	8	25	0	0
5	El director promueve planes de mejoramiento institucionales en conjunto con los miembros de la comunidad educativa.	24	75	8	25	0	0
6	El director muestra confianza en las habilidades y competencias del equipo docente para el logro de las metas propuestas en su proyecto educativo.	25	78	7	22	0	0
7	El director delega responsabilidades en otros miembros de la comunidad escolar, promoviendo el surgimiento de liderazgo.	26	82	6	18	0	0
8	El director coordina y gestiona procesos de mejoras en las prácticas docentes, a través de orientación, análisis e implementación de soluciones.	24	75	8	25	0	0
9	El director promueve una ética de trabajo entre los equipos que componen la unidad educativa.	25	78	7	22	0	0
10	El director muestra flexibilidad y capacidad de adaptación frente a cambios dentro de la unidad educativa.	26	82	6	18	0	0

Gráfico 1

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los docentes a la variable

Área: Liderazgo Escolar

Dimensión Focalizada: Liderazgo del director



Una vez organizados los resultados de la encuesta aplicada, se puede evidenciar que:

Área: Liderazgo Escolar – Dimensión focalizada: Liderazgo del director		
Práctica	Resultados	Análisis
1	El sesenta y tres por ciento (63%) de los docentes encuestados indica que el director es poco preciso e implementa en forma asistemática el logro de los estándares de aprendizaje e indicadores de calidad de la normativa vigente, el treinta y siete por ciento (37%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática; el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se infiere que los docentes no evidencian por parte de la dirección del establecimiento el aseguramiento y logro de los estándares de aprendizaje hacia los estudiantes que indica la normativa legal vigente. En el MBDLE (2015) señala que es función del director "...asegurar que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales..." (p.29) Así como también "...estructurar la institución, organizar sus procesos y definir roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento..." (p.29)
2	El sesenta y seis por ciento (66%) de los docentes encuestados señala que el director es poco preciso en la elaboración del PEI e implementa asistemáticamente una revisión para las mejoras del mismo,	Se concluye que los docentes no visualizan responsabilidad y mejoramiento por parte del director en la elaboración y revisión del PEI. En este sentido el MBDLE (2015) es claro en señalar que "...Los directivos lideran la

	<p>el treinta y cuatro por ciento (34%) observan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni mejoramiento de la práctica.</p>	<p>construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos...” (p.20) “...Los objetivos y principios institucionales compartidos son traducidos en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo que permiten implementar y sustentar el proyecto educativo institucional...” (p.21) Así “...Las definiciones del proyecto educativo orientan la toma de decisiones institucionales con respecto a nuevos proyectos y políticas del establecimiento...” (p.20)</p>
3	<p>El sesenta y seis por ciento (66%) de los docentes encuestados advierte que el director es poco preciso y gestiona en forma asistemática el cumplimiento y coordinación de los objetivos del PEI, el treinta y cuatro por ciento (34%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.</p>	<p>Se deduce que el director no gestiona ni coordina a cabalidad el cumplimiento de los objetivos del PEI, pero el MBDLE (2015) apunta a que “...Los directivos sistemáticamente difunden y explican, a través de diferentes canales y espacios formales e informales, los objetivos, planes y metas del establecimiento a los diversos actores de la comunidad educativa, así como sus avances, de manera que todas las personas tengan claridad sobre el proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento del establecimiento, generando mayor involucramiento y apropiación de él por parte de los miembros de la comunidad educativa”(p.21).</p>
4	<p>El setenta y cinco por ciento (75%) de los docentes encuestados apunta que el director es poco preciso en proponer metas y altas expectativas en el cumplimiento de los objetivos del PEI, el veinte y cinco por ciento (25%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.</p>	<p>Se infiere que los docentes no constatan por parte del director propuestas de metas y altas expectativas que lleven a un óptimo cumplimiento de los objetivos del PEI, tal como se señala en el MBDLE (2015) se demuestra que “...estos propósitos comunes proporcionan sentido, orientación y motivación para el trabajo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y contribuyen a la cohesión y alineamiento de los esfuerzos...” (p.20)</p>
5	<p>El setenta y cinco por ciento (75%) de los docentes encuestados señala que el director implementa en forma asistemáticamente planes de mejoramiento institucionales en conjunto con los miembros de la comunidad educativa, el veinte y cinco por ciento (25%) observan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni mejoramiento de la práctica.</p>	<p>Se concluye por parte de los docentes que el director no es constante en promover planes de mejoramiento institucional y que además involucre a todos sus miembros de la comunidad, según el MBDLE (2015) es función de “..los directivos definir o revisar, en conjunto con todos los actores de su comunidad educativa, un proyecto educativo institucional y curricular compartido, considerando las necesidades de la escuela, los desafíos y oportunidades del contexto...”(p.20)</p>
6	<p>El setenta y ocho por ciento (78%) de los docentes encuestados observa que el director es poco preciso en la confianza mostrada hacia las habilidades y competencias del equipo docente, el</p>	<p>Se desprende por parte de los docentes que el director muestra poca confianza en las habilidades y competencias de su equipo docente, el MBDLE (2015) vuelve a señalar que el director debe “...demostrar confianza en las</p>

	veinte y dos por ciento (22%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	capacidades de sus equipos y entregar responsabilidades a otros de manera de promover el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad escolar...” (p.22)
7	El ochenta y dos por ciento (82%) de los docentes encuestados indica que el director delega responsabilidades entre miembros de la comunidad en forma asistemática y es poco preciso en promover el surgimiento de liderazgo, el dieciocho por ciento (18%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se infiere que los docentes no visualizan en el rol del director delegar responsabilidades ni promotor de liderazgos internos, pero como indica el MBDLE (2015) es cometido del director “...transmitir y generar confianza...facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad. Suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente...” (p.31)
8	El setenta y cinco por ciento (75%) de los docentes encuestados observa el director es poco preciso en la coordinación de mejoras de prácticas docentes y gestiona en forma asistemática este proceso, el veinte y cinco por ciento (25%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se concluye por parte de los docentes que el director no gestiona ni coordina en forma eficiente las mejoras en las prácticas docentes; en el MBDLE (2015) nos advierte que “...cuando el directivo moviliza a los profesores en el proceso de aprender a mejorar su práctica, a la par, él mismo aprende junto a ellos sobre lo que funciona y lo que no, configurándose lo que Rincón Gallardo y Fullan (2016), denominan el “líder aprendiz...” (p.14)
9	El setenta y ocho por ciento (78%) de los docentes encuestados advierte que el director es poco preciso en la implementación de una ética de trabajo en la comunidad educativa, el veinte y dos por ciento (22%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se entiende que los docentes advierten que el director no es preciso en la en la promoción de una ética labora, en cambio tal como señala el MBDLE (2015) un director que “...orienta sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes...” (p.31)
10	El ochenta y dos por ciento (82%) de los docentes encuestados indica el director muestra en forma asistemática, flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, el dieciocho por ciento (18%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se observa que los docentes ven que el director presenta dificultades para la flexibilización y adaptación a los cambios en el entorno educativo, el MBDLE (2015) señala que el director deber ser “... capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. Considera la contingencia y contexto en que se encuentra...” (p.33)

Tabla 2**Distribución de la Frecuencia de la opinión de los docentes a la variable**

Área: Gestión Curricular

Dimensión Focalizada: Gestión Pedagógica del director y su equipo

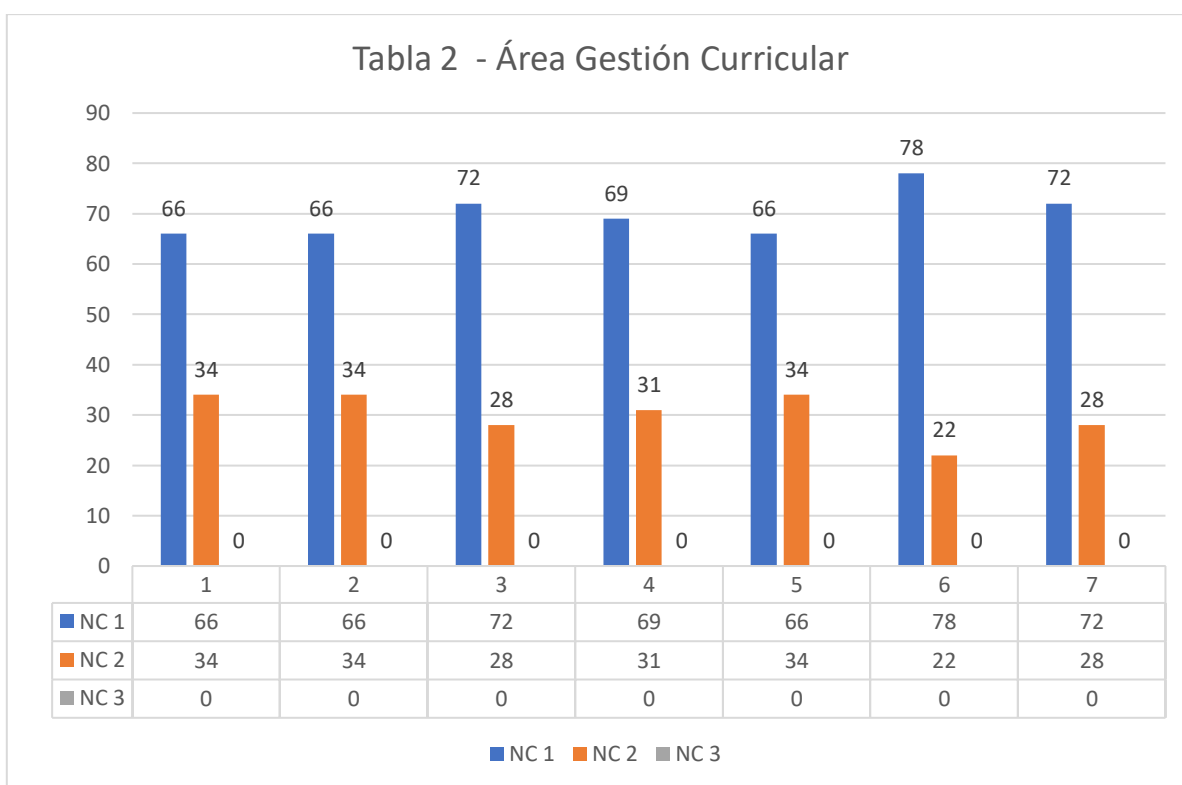
N°	Práctica	Nivel de Calidad de la Práctica					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El director y equipo directivo aseguran la articulación del currículo vigente con las prácticas de enseñanza y evaluación en los distintos niveles de enseñanza.	21	66	11	34	0	0
2	El director y equipo directivo planifican y organizan el trabajo docente de acuerdo al plan de trabajo anual.	21	66	11	34	0	0
3	El director y equipo directivo organizan la asignación de los docentes de acuerdo a sus fortalezas para alcanzar un mejor desempeño.	23	72	9	28	0	0
4	El director y equipo directivo monitorean regularmente la implementación del currículum y logro de los objetivos de aprendizaje para el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje.	22	69	10	31	0	0
5	El director y equipo directivo proponen lineamientos metodológicos, estrategias didácticas y uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.	21	66	11	34	0	0
6	El director y equipo técnico procuran instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con el equipo docente para identificar y determinar mejoras en las prácticas docente.	25	78	7	22	0	0
7	El director y equipo directivo desarrollan procedimientos de acompañamiento, evaluación y retroalimentación de la labor docente en el aula con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	23	72	9	28	0	0

Gráfico 2

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los docentes a la variable

Área: Gestión Curricular

Dimensión Focalizada: Gestión Pedagógica del director y su equipo



Una vez organizados los resultados de la encuesta aplicada, se puede evidenciar que:

Área: Gestión Curricular – Dimensión focalizada: Gestión pedagógica del director y su equipo		
Práctica	Resultados	Análisis
1	El sesenta y seis por ciento (66%) de los docentes encuestados señala que el director y su equipo son poco precisos en la articulación del currículum vigente con las prácticas de enseñanza y evaluación, el treinta y cuatro por ciento (34%) observan que se incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se deduce que los docentes no evidencian articulación entre el currículum vigente y las prácticas de enseñanza y evaluación propuestas por el director y su equipo, así bien como recalca el MBDLE (2015) son los equipos directivos quienes "...guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes..."(p.24)
2	El sesenta y seis por ciento (66%) de los docentes encuestados observan que el director y su equipo son poco precisos en	Se entiende por parte de los docentes que el director y su equipo son poco sistemáticos en la planificación y organización del trabajo

	la planificación y organización del trabajo docente anual, el treinta y cuatro por ciento (34%) señalan que se incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	docente, pero el MBDLE (2015) nos demuestra que son el director y su equipo quienes "...Se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así como de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje..." (p.24)
3	El setenta y dos por ciento (72%) de los docentes encuestados indica que el director y su equipo son poco precisos en la asignación a los docentes para alcanzar un mejor desempeño, el veinte y ocho por ciento (28%) señalan que se incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se desprende por parte de los docentes que el director y su equipo organizan en forma poco precisa la asignación de los docentes de acuerdo a sus fortalezas para alcanzar así un mejor desempeño y potenciar el aprendizaje de los estudiantes, pero tal como indica el MBDLE (2015) es función del director y su equipo directivo "...identificar las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo a la asignatura, nivel de enseñanza y curso que mejor se adecue a sus características y habilidades de manera que alcance su mejor desempeño..."(p.24)
4	El sesenta y nueve por ciento (69%) de los docentes encuestados señalan que el director y su equipo monitorean en forma asistemática y poco precisa la implementación del currículum y logro de los objetivos de aprendizaje, el treinta y uno por ciento (31%) observan que se incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se infiere por parte de los docentes que el director y su equipo no proporcionan un seguimiento sistemática y acompañamiento en la articulación del currículum con las prácticas docentes, ante esto el MBDLE (2015) apunta a que es responsabilidad del director y su equipo "...monitorear la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica..." (p.25) .
5	El sesenta y seis por ciento (66%) de los docentes encuestados observan que el director y su equipo son poco precisos y asistemáticos en la propuesta de lineamientos metodológicos, estrategias y recursos para potenciar el aprendizaje, el treinta y cuatro por ciento (34%) señalan que se incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se concluye por parte de los docentes que el director y su equipo son poco claros en la entrega de lineamientos para potenciar los aprendizajes y tal como señala el MBDLE (2015) son ellos quienes "...Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes..."(p.25) es así cómo estas prácticas "...ayudan a que todos los integrantes de la comunidad educativa se sientan considerados y comprometidos con el proyecto educativo institucional..."(p.23)
6	El setenta y ocho por ciento (78%) de los docentes encuestados indica que el director y su equipo procuran en forma asistemática instancias de reflexión y análisis para determinar mejoras en las prácticas docentes, el veinte y dos por ciento (22%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma	Se infiere por parte de los docentes la falta sistemática de instancias de reflexión y análisis para la implementación de mejoras en la práctica docente, el MBDLE (2015) indica que es misión del director y su equipo crear "...una cultura de colaboración y aprendizaje mutuo entre los profesionales del establecimiento, para lo cual generan condiciones necesarias e

	sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	instancias sistemáticas, en tiempos no lectivos, de reflexión y trabajo técnico colectivo...”(p.23)
7	El setenta y dos por ciento (72%) de los docentes encuestados observan que el director y su equipo son poco precisos en el desarrollo de procedimientos de acompañamiento, evaluación e implementan asistemáticamente instancias de retroalimentación de la labor docente, el veinte y ocho por ciento (28%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se deduce por parte de los docentes la falta de acompañamiento, evaluación y retroalimentación de las funciones y desempeños de la labor docentes pero el MBDLE (2015) señala que son los equipos directivos quienes “...trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento...”(p.22) y a su vez quienes “...acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes...” (p.25)

Tabla 3

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los docentes a la variable

Área: Gestión del Clima Institucional y Convivencia

Dimensión Focalizada: Convivencia y participación de la comunidad escolar

N°	Práctica	Nivel de Calidad de la Práctica					
		1		2		3	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El director implementa políticas que aseguren y resguarden los derechos y deberes de los miembros de la comunidad escolar.	22	69	10	31	0	0
2	El director promueve un clima organizacional de confianza que facilite y fomente el diálogo entre los miembros de la comunidad escolar.	24	75	8	25	0	0
3	El director media en los conflictos entre miembros de la comunidad escolar con el fin de lograr soluciones oportunas y efectivas.	21	66	7	34	0	0
4	El director genera instancias de participación y colaboración de los distintos equipos, promoviendo la responsabilidad colectiva en la implementación Proyecto Educativo.	24	75	8	25	0	0
5	El director es receptivo a las sugerencias de los miembros de los equipos como una	26	82	6	18	0	0

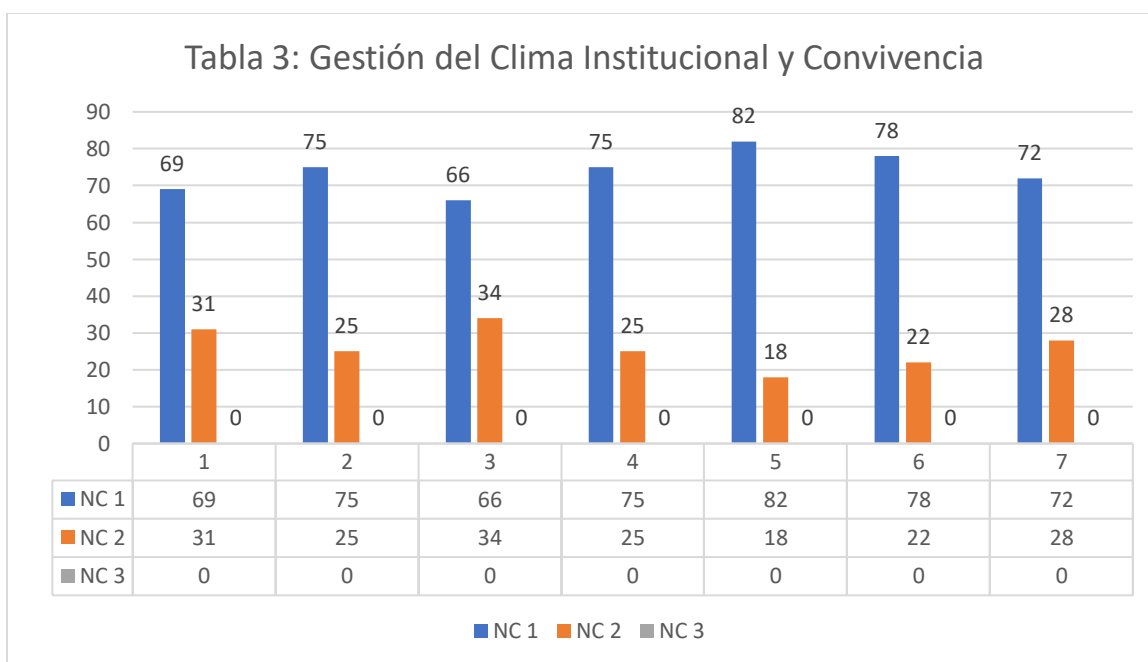
	forma de participación, colaboración y cumplimiento de metas establecidas.						
6	El director establece canales fluidos de comunicación entre los docentes, equipo directivo y comunidad escolar.	25	78	7	22	0	0
7	El director muestra preocupación y consideración por el bienestar de los miembros que componen la comunidad educativa.	23	72	9	28	0	0

Gráfico 3

Distribución de la Frecuencia de la opinión de los docentes a la variable

Área: Gestión del Clima Institucional y Convivencia

Dimensión Focalizada: Convivencia y participación de la comunidad escolar



Una vez organizados los resultados de la encuesta aplicada, se puede evidenciar que:

Área: Gestión del Clima Institucional y Convivencia – Dimensión focalizada: Convivencia y participación de la comunidad escolar.		
Práctica	Resultados	Análisis
1	El sesenta y nueve por ciento (69%) de los docentes encuestados señala que el director implementa en forma asistemática y poco precisas políticas que aseguren y	Se entiende por parte de los docentes que el director es poco claro en asegurar y resguardar los derechos y deberes de los miembros de la comunidad escolar

	resguarden los derechos y deberes de los miembros de la comunidad escolar, el treinta y uno por ciento (31%) observa que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	procurando su bienestar, el MBDLE (2015) es enfático en indicar que la dirección es quien "...desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar..." (p.27)
2	El setenta y cinco por ciento (75%) de los docentes encuestados muestra que el director promueve asistemáticamente un clima de confianza y diálogo entre los miembros de la comunidad escolar, el veinte y cinco por ciento (25%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni planes de mejoramiento de la práctica.	Se concluye por parte de los docentes que el director no es sistemático en la promover una sana convivencia al interior de la institución, el MBDLE (2015) señala que es responsabilidad de la dirección establecer "...relaciones interpersonales positivas y de confianza con los miembros de la comunidad educativa..." (p.22) procurando el desarrollo de las capacidades de todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar.
3	El sesenta y seis por ciento (66%) de los docentes encuestados apunta a que el director gestiona en forma asistemática la mediación en conflictos entre miembros de la comunidad y es poco preciso en la búsqueda de soluciones oportunas, el treinta y cuatro por ciento (34%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni mejoramiento de la práctica.	Se infiere por parte de los docentes que el director no se anticipa a la mediación y resolución de conflictos en forma eficaz y oportuna, pero como indica el MBDLE (2015) "...una de las esencias del liderazgo escolar es la capacidad de hacer frente a situaciones complejas y cotidianas, elaborar juicios y tomar decisiones..." (p.30)
4	El setenta y cinco por ciento (75%) de los docentes encuestados observa que el director es asistemático en la generación de instancias de colaboración y participación entre los distintos equipos, el veinte y cinco por ciento (25%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni plan de mejoramiento de la práctica.	Se deduce por parte de los docentes que las instancias de participación y colaboración son poco sistemáticas y el director no promueve con eficiencia la responsabilidad de la comunidad educativa en el PE, el MBDLE (2015) indica que el "...en el ámbito de la convivencia, los equipos directivos desarrollan sus actividades desde una perspectiva formativa, modelando con el ejemplo, fomentando el diálogo y la colaboración ... asegurando un clima propicio para el aprendizaje en todos los espacios formativos de la escuela..."(p.26)
5	El ochenta y dos por ciento (82%) de los docentes encuestados indica que el director es poco receptivo a las sugerencias por parte de los miembros de la comunidad y asistemáticamente genera instancias de participación y colaboración, el dieciocho por ciento (18%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento	Se entiende por parte de los docentes que la dirección muestra poco receptividad a la intervención de los equipos como colaboración al cumplimiento objetivos institucionales, el MBDLE (2015) advierte que es responsabilidad de la dirección del establecimiento generar los "...espacios para poder escuchar y conocer sus ideas, inquietudes y dificultades, de manera de apoyarlos oportuna y

	(0%) indica que no hay propósitos claros ni mejoramiento de la práctica.	pertinentemente...”(p.23), así como generar “...oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional...” (p.27)
6	El setenta y ocho por ciento (78%) de los docentes encuestados señala que el director es poco preciso en establecer canales fluidos de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar; el veinte y dos por ciento (22%) observan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni mejoramiento de la práctica.	Se concluye por parte de los docentes que la dirección es poco clara en las comunicaciones fluidas entre los actores de la comunidad educativa, el MBDLE (2015) que es misión del director comunicar de manera efectiva y contar con la “...capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben. Ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitir las con claridad...” (p.32)
7	El setenta y dos por ciento (72%) de los docentes encuestados indica que el director en forma asistemática muestra preocupación y consideración por el bienestar de los miembros de la comunidad escolar, el veinte y ocho por ciento (28%) señalan que incorpora esta práctica con un propósito y en forma sistemática y el cero por ciento (0%) indica que no hay propósitos claros ni mejoramiento de la práctica.	Se deduce por parte de los docentes que el director muestra una baja preocupación por el bienestar de los actores de la comunidad escolar, pero tal como señala el MBDLE (2015) es desde la dirección del establecimiento donde se “..implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo...”(p.27)

9. MARCO CONCLUSIVO

- **Discusiones y Conclusiones**

A continuación, se presentan la discusión y conclusiones de la investigación realizada en función de las 3 áreas evaluadas: Liderazgo Escolar, Gestión Curricular y Gestión del clima institucional y convivencia y sus respectivas dimensiones focalizada.

- **Área: Liderazgo Escolar**

Dimensión Focalizada: Liderazgo del director

Los resultados del estudio nos evidencian que al interior del Colegio Binacional Chileno Americano de Antofagasta, Comuna Antofagasta, Región Antofagasta, de un total de 10 prácticas evaluadas en esta área, en las prácticas relacionadas con la gestión y aseguramiento del cumplimiento de la normativa vigente y responsabilidad y coordinación de logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional (prácticas 1, 2 y 3), un promedio del 65% de los docentes encuestados no observan estas prácticas en el rol del director y que éste se focalice en gestionar y coordinar el cumplimiento de los objetivos planteados en el Proyecto Educativo, así como no visualizan la intención de gestionar e implementar planes de mejoramiento por parte de la dirección.

En las prácticas que refieren a la gestión e implementación planes de mejoramiento institucionales, mejora de prácticas docentes y propuestas de metas desafiantes a los miembros de la comunidad (prácticas 4, 5, 8, 10), un promedio del 77% de los docentes encuestados señalan que no advierten por parte de la dirección del establecimiento lineamientos precisos que permitan al equipo docentes con respecto a la práctica docente para el logro de los objetivos y mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes

En las prácticas que se relacionan con la confianza en las habilidades y competencias hacia el equipo docente, promoción de liderazgo entre miembros de los equipos y promoción de ética de trabajo entre los miembros de la comunidad

educativa (prácticas 6, 7, 9), un promedio del 79% de los docentes encuestados advierte que el director es poco claro en la confianza que demuestra hacia las habilidades de las prácticas docentes por lo que no evidencian la delegación de responsabilidades que favorezca el surgimiento de liderazgos internos en pos del logro de las metas comunes, así como la poca precisión que el director promueve como ética de trabajo que ayuden a aumentar la confianza y compromiso y satisfacción laboral de los equipos.

- **Área: Gestión Curricular**

- Dimensión Focalizada: Gestión Pedagógica del director y su equipo*

Los resultados del estudio nos evidencian que, al interior del Colegio Binacional Chileno Americano de Antofagasta, Comuna Antofagasta, Región Antofagasta, en las prácticas relacionadas con el rol del director del director y su equipo directivo en la gestión y coordinación del currículum que aseguran su articulación con las prácticas de evaluación, la organización, planificación y asignación del trabajo docente (prácticas 1, 2 y 3), un promedio del 68% de los docentes encuestados indica que en la misión del director y su equipo no se evidencia en forma precisa la gestión del currículum, es decir, la articulación entre los lineamientos y objetivos del PEI y las prácticas docentes.

En las prácticas relacionadas con la gestión del currículum del director y su equipo directivo que monitorean la implementación del currículum, proponen lineamientos y estrategias metodológicas para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes (prácticas 4 y 5), un promedio del 68% de los docentes encuestados no observan por parte del director y su equipo directivo un acompañamiento sistemático en los procesos de enseñanza que deriven en mejoras en los resultados de los aprendizajes.

En las prácticas relacionadas con la gestión pedagógica del director y su equipo directivo que procuran instancias de reflexión y análisis para futuras mejoras docentes y la implementación de procedimientos de acompañamiento, evaluación y

retroalimentación para el mejoramiento de las prácticas docentes (prácticas 6 y 7), un promedio del 75% de los docentes encuestados indican que el director y su equipo directivo no facilitan la generación de instancias de reflexión docente como una oportunidad de realizar análisis y mejoramiento de los procesos educativos.

Mineduc (2015) en su Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar con respecto al área estudiada nos muestra que "...una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro..." (p.9)

El liderazgo directivo debe contar con la capacidad del director de aprender de los procesos y las relaciones al interior de sus comunidades educativas, ya que solo así, logrará la motivación de aprender y mejorar juntos las prácticas docentes hacia el camino de logro de los objetivos propuestos.

- **Área: Gestión del Clima Institucional**

Dimensión Focalizada: Convivencia y participación de la comunidad escolar

Los resultados del estudio nos evidencian que, al interior del Colegio Binacional Chileno Americano de Antofagasta, Comuna Antofagasta, Región Antofagasta, en las prácticas evaluadas relacionadas la implementación de políticas que aseguren y resguarden los derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, promover un clima de confianza y fomentar el diálogo, la participación y colaboración (prácticas 1, 2, 4 y 7), un promedio del 73% de los docentes encuestados no observan en el director propiciar estrategias para un entorno laboral saludable que genere entre los actores de la comunidad confianza, motivación y participación en el logro de los objetivos comunes.

En las prácticas que involucra la capacidad en la mediación de conflictos entre los miembros de la comunidad, la receptividad del director a sugerencias desde los equipos y establecimiento de canales fluidos entre los actores de la comunidad

educativa (prácticas 3, 5 y 6), un promedio del 75% de los docentes encuestados no evidencia por parte del director una postura de moderador que propicie la comunicación fluida y el diálogo en los conflictos entre los miembros que componen la comunidad escolar.

Según Mineduc (2015) Leithwood con respecto al rol del director en relación a la convivencia en la comunidad escolar señala que "...el actuar coherentemente en base a principios fundamentales aceptados socialmente permite a los directivos fomentar relaciones sociales positivas, abordar desafíos, dar y recibir mensajes difíciles en función de la mejora..." (p.14) y es lo que esperan los miembros que componen la comunidad educativa desde el director en su función de líder del establecimiento.

- **Conclusiones**

Las instituciones educativas son organizaciones que constantemente se ven enfrentadas a contextos desafiantes, para muestra lo sucedido en los últimos 2 años de pandemia, donde los establecimientos educacionales, sus directores y equipos directivos se vieron en la necesidad de buscar las estrategias necesarias para entregar los aprendizajes a sus estudiantes, en forma permanente se encuentran trabajando en reestructuraciones e implementación de mejoras con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en sus Proyectos Educativos Institucionales, pero la bibliografía en liderazgo escolar nos demuestra que es misión del director ser referentes con capacidad de logro hacia las metas comunes en sus unidades escolares. Mineduc (2015) destaca que "...el liderazgo efectivo es contextual y contingente..." (p.8), por eso es importante que en su misión de director tenga la capacidad de conocer, comprender y ser partícipe de su entorno y cultura institucional.

El Colegio Binacional Chileno Americano, Comuna Antofagasta, Región Antofagasta, durante el desarrollo de esta investigación se vio afectado a una crisis

de carácter económico, administrativo y académico que llevo finalmente al cierre de la institución, por lo que los resultados aquí expuestos, extraídos de sus docentes reflejan las carencias y deficiencias que presentaba la institución al momento del estudio, es por ello que, las principales conclusiones que se extraen de las prácticas evaluadas en esta investigación son:

En el área de Liderazgo Escolar, que el director del Colegio Binacional Chileno Americano, Comuna Antofagasta, Región Antofagasta, según lo evidenciado por la encuesta aplicada a los docentes que desarrollan sus funciones en la Institución no muestra evidencia de contar con los conocimientos y competencias básicas que requiere el cargo de director para establecer la dirección de una unidad educativa como:

- Gestionar y asegurar el logro de los estándares de aprendizaje de acuerdo a la normativa vigente.
- Elaborar y revisar el Proyecto Educativo Institucional enfocado al mejoramiento del mismo.
- Gestionar y coordinar el cumplimiento de los objetivos del PEI.
- Proponer, promover y coordinar planes de mejoramiento entre los equipos de trabajo y en conjunto con los miembros de la comunidad educativa.

En el área de Gestión Curricular y organización escolar, los docentes observan que el director y su equipo en ejercicio de sus funciones no son precisos ni sistemáticos en:

- Articular el currículum vigente con las prácticas de enseñanza en los distintos niveles de enseñanza.
- Planificar y organizar el cronograma del plan de trabajo anual.
- Monitorear la implementación del currículum y entregar los lineamientos metodológicos y estrategias didácticas que potencien los aprendizajes.
- Evaluar y retroalimentar la labor docente.

En el área de la Gestión del Clima Institucional y Convivencia, los resultados evidencian que los docentes señalan que el director tiene incidencia y

responsabilidad en el desarrollo de las prácticas en esta área, pero es negligente en la operación de:

- Implementar políticas de aseguramiento y resguardo de los derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa.
- Promover un ambiente laboral de confianza, dispuesto al diálogo y procurar el bienestar con y entre los miembros de la institución.
- Establecer canales fluidos de comunicación establecer formas de participación y colaboración entre los miembros de la comunidad.

La carencias en las habilidades y competencias aquí expuestas por parte del director y su equipo directivo llevaron al desarrollo deficiente de la organización de los aprendizajes y cumplimiento de objetivos institucionales.

- **Principales dificultades para la realización del estudio**

Durante la realización de este estudio la mayor dificultad presentada, fue que el establecimiento educativo Colegio Binacional Chileno Americano de Antofagasta, Comuna de Antofagasta, Región de Antofagasta, foco de nuestra investigación debido a una serie de deficiencias administrativas y de gestión académica se vio afectado al cierre anticipado del mismo debido a una serie de deficiencias administrativas, infraestructura y de gestión lo que derivó en un éxodo masivo de estudiantes, llegando a la fecha con cero estudiantes en sus registros.

Los resultados de la investigación aquí expuestos dejan evidencia de la crisis que vivía la institución, especialmente en el área académica.

- **Propuesta de mejora y futuras líneas de investigación**

Por lo antes expuesto en las dificultades presentadas en esta investigación un plan de mejoramiento para la unidad educativa en estudio se ve frustrado, ya que ha dejado de funcionar.

Pero sí, futuras líneas de investigación en relación a la incidencia del Liderazgo Escolar una organización educativa y la relevancia que adquiere de la dirección escolar no solo en este establecimiento en particular, sino en todos los del país.

Trabajar en la formación y desarrollo de profesionales idóneos para el cumplimiento de funciones directivas que cuenten con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para dirigir las unidades educativas.

Y finalmente, por parte del Ministerio de Educación y sus Direcciones Provinciales trabajar en la implementación de fiscalizaciones más rigurosas, especialmente, con respecto al funcionamiento de los Establecimientos Particulares pagados para que nunca más suceda lo que ocurrió con los 200 estudiantes del Colegio Binacional Americano con 40 años de trayectoria en la ciudad de Antofagasta.

10. BIBLIOGRAFÍA

Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. (2014). Metodología de la Investigación. 6ª Edición. McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F. [Documento PDF]. ISBN: 978-1-4562-2396-0. Disponible en: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Horn Küpfer, Andrea. (2013). Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje. Tesis Doctoral. Facultad de Formación de Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid. [Documento PDF] Disponible en: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn_kupfer_andrea.pdf

Ministerio de Educación. (2015). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. [Documento PDF]. liderazgoescolar.mineduc.cl. Disponible en: [Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar - Liderazgo para la Mejora Escolar \(mineduc.cl\)](#)

Ministerio de Educación (2019). Guía de herramientas para El desarrollo de recursos Personales en equipos directivos. Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo. [Documento PDF]. Disponible en: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

Pedraja Rejas, Liliana (2011). Gestión y liderazgo educacional: una perspectiva integradora en la economía del conocimiento. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVII(1),32-47.[fecha de Consulta 5 de Marzo de 2022]. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755004>

Pareja Fernández de la Reguera, José Antonio (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. Ensayo, educ.educ., abril 2009, volumen 12, número 1,

pp. 137-152 [Fecha de recepción: 4-III-2009 • Fecha de aceptación: 15-IV-2009].
ISSN 0123-1294. Disponible en:
<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v12n1/v12n1a10.pdf>

Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en:
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/16941>

ANEXO 1

Encuesta

Escala Evaluativa en las Áreas de: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión del Clima Institucional y Convivencia.

La encuesta especifica una serie de prácticas por Áreas y Dimensiones focalizadas que se necesita un director y su equipo directivo para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva.

En la escala de valoración, el nivel de Calidad describe la instauración de dicha práctica institucional y/o pedagógicas en cada dimensiones focalizada.

A continuación, se definen los distintos niveles de calidad de una práctica y su valor:

Valor	Nivel de calidad
1	La práctica que se realiza es poco precisa para los miembros del establecimiento educacional y se implementa de forma asistemática.
2	La práctica incorpora un propósito claro para todos los miembros del establecimiento educacional y se desarrolla de forma sistemática
3	La práctica incorpora un propósito claro para todos los miembros del establecimiento educacional, se desarrolla de forma sistemática e incorpora la evaluación y mejoramiento permanente de sus procesos.

ÁREA: LIDERAZGO ESCOLAR			
Dimensión Focalizada: Liderazgo del Director			
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica		
	1	2	3
1. El Director gestiona y asegura el logro de los estándares de aprendizaje e indicadores de calidad señalados en la ley normativa vigente.			

2. El director se responsabiliza por la elaboración y revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) enfocado al mejoramiento del mismo, en conjunto con la comunidad educativa.			
3. El director gestiona y coordina el cumplimiento de los objetivos definidos en el Proyecto Educativo Institucional entre los miembros de la comunidad escolar.			
4. El director propone metas desafiantes y altas expectativas en el equipo docente para el cumplimiento de los objetivos del PEI.			
5. El director promueve planes de mejoramiento institucionales en conjunto con los miembros de la comunidad educativa.			
6. El director muestra confianza en las habilidades y competencias del equipo docente para el logro de las metas propuestas en su proyecto educativo.			
7. El director delega responsabilidades en otros miembros de la comunidad escolar, promoviendo el surgimiento de liderazgo.			
8. El director coordina y gestiona procesos de mejoras en las prácticas docentes, a través de orientación, análisis e implementación de soluciones.			
9. El director promueve una ética de trabajo entre los equipos que componen la unidad educativa.			
10. El director muestra flexibilidad y capacidad de adaptación frente a cambios dentro de la unidad educativa.			

ÁREA: GESTIÓN CURRICULAR			
Dimensión Focalizada: Gestión Pedagógica del Director y su equipo.			
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica		
	1	2	3
1. El director y equipo directivo aseguran la articulación del currículum vigente con las prácticas de enseñanza y evaluación en los distintos niveles de enseñanza.			
2. El director y equipo directivo planifican y organizan el trabajo docente de acuerdo al plan de trabajo anual.			
3. El Director y equipo directivo organizan la asignación de los docentes de acuerdo a sus fortalezas para alcanzar un mejor desempeño.			
4. El Director y equipo directivo monitorean regularmente la implementación del currículum y logro de los objetivos de aprendizaje para el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje.			
5. El director y equipo directivo proponen lineamientos metodológicos, estrategias didácticas y uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.			
6. El director y equipo técnico procuran instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con el equipo docente para identificar y determinar mejoras en las prácticas docente.			
7. El director y equipo directivo desarrollan procedimientos de acompañamiento, evaluación y retroalimentación de la labor docente en el aula con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.			

ÁREA: GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y CONVIVENCIA			
Dimensión Focalizada: Convivencia y participación de la comunidad escolar			
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica		
	1	2	3
1. El director implementa políticas que aseguren y resguarden los derechos y deberes de los miembros de la comunidad escolar.			
2. El director promueve un clima organizacional de confianza que facilite y fomente el diálogo entre los miembros de la comunidad escolar.			
3. El director media en los conflictos entre miembros de la comunidad escolar con el fin de lograr soluciones oportunas y efectivas.			
4. El director genera instancias de participación y colaboración de los distintos equipos, promoviendo la responsabilidad colectiva en la implementación Proyecto Educativo.			
5. El director es receptivo a las sugerencias de los miembros de los equipos como una forma de participación, colaboración y cumplimiento de metas establecidas.			
6. El director establece canales fluidos de comunicación entre los docentes, equipo directivo y comunidad escolar.			
7. El director muestra preocupación y consideración por el bienestar de los miembros que componen la comunidad educativa.			

ANEXO 2

Comunicación, Primer Experto

Ciudadano(a):
Dra. Marlenis Martínez
Presente.

Me es grato dirigirme a Usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para la respectiva validación del instrumento que será utilizado para recabar información en la elaboración del Trabajo de Grado titulado “Liderazgo efectivo y la gestión educativa en los directivos del establecimiento escolar Colegio Binacional Chileno Americano, comuna Antofagasta, Región Antofagasta. Año 2022”.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad del trabajo.

Agradeciendo la receptividad a la presente solicitud, se despide.

Atentamente,

Claudia Marcela De la Vega Cortés

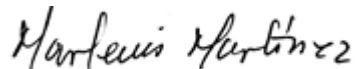
ANEXO 3
Acta de Validación, Primer Experto

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo Marlenis Martínez, Rut.: 27.030.189-4 de profesión Doctor en Ciencias de la Educación, en mi carácter de experto, declaro que he revisado el instrumento de recolección de datos para la investigación titulada “Liderazgo efectivo y la gestión educativa en los directivos del establecimiento escolar Colegio Binacional Chileno Americano, comuna Antofagasta, Región Antofagasta. Año 2022”, elaborado por la estudiante María Carolina Cornejo.

Considero que el mismo cumple con las normativas metodológicas vigentes y que responde a los objetivos planteados para la investigación.

En Santiago a los veinte días del mes de abril de 2022.



Dra. Marlenis Martínez