



**Magíster En Educación Mención  
Currículum y Evaluación  
Basado En Competencias**

**Trabajo De Grado II**

**Tesina: Incidencia del Liderazgo Educativo en la Gestión Curricular en el  
Proceso de Enseñanza y Aprendizaje del Colegio Cedel Integración, comuna  
La Pintana Región Metropolitana, Santiago.**

**Nombre Estudiante: Susana Villalón Vásquez**

**Profesora Guía: –Marlenis Martínez**

**Santiago-Chile, mayo, 2020**

## INDICE

1	Introducción .....	4
2	Marco Justificativo de Investigación.....	6
3	Preguntas de la Investigación:.....	8
3.1	Objetivos de la Investigación:.....	8
3.1.1	Objetivo General:.....	8
3.1.2	Objetivos Específicos: .....	8
4	Marco Teórico.....	9
4.1	La Gestión Curricular .....	10
4.2	El equipo Directivo y los Marcos Curriculares .....	11
4.3	El equipo Directivo y la Implementación Curricular .....	13
4.4	Liderazgo Educativo.....	14
4.5	Rol De Los Líderes Educativos .....	16
4.6	Tipos De Liderazgos Educativos.....	17
4.6.1	Liderazgo Transaccional.....	17
4.6.2	Liderazgo Transformacional: .....	17
4.6.3	Liderazgo Pedagógico: .....	18
4.6.4	Liderazgo Distribuido .....	19
4.7	Efectos del Liderazgo en el proceso de Aprendizaje.....	20
4.8	Modelo de Influencia del Liderazgo en el Aprendizaje De los Estudiantes .....	21
5	Marco Metodológico.....	22
5.1	Enfoque y Diseño de la Investigación .....	22
5.2	Campo y Muestra.....	23
5.3	Instrumentos y/ Procedimientos de Recolección de Datos .....	24

5.4	Criterios de Calidad de la Investigación: .....	25
6	Análisis de Resultados.....	26
7	Tabla N° 1: Clasificación de Competencias, cuestionario Liderazgo educativo .....	26
8	Tabla N° 2 “Descripción de Objetivos para cada Competencia de Liderazgo Educativo” .....	27
9	Tabla N° 3 Niveles de Logro de las Prácticas, Dimensiones Liderazgo Educativo.....	28
10	Tabla N° 4: Matriz de Análisis de Observación.....	34
11	Marco Conclusivo .....	35
11.1	Propuesta de mejora y Futuras líneas de Investigación.....	40
12	Bibliografía.....	42
13	Anexos .....	44

## 1 Introducción

Al hablar de calidad de la educación, se nos viene a la mente una serie de aspectos que circundan el concepto, tales como gestión, dedicación, vocación liderazgo, aprendizaje, amor, sin embargo, existen dos factores que según un número de investigaciones revelan que, para la obtención de buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes, la base, es una comunidad educativa con un líder educativo que guíe la gestión curricular de manera que todos los estudiantes accedan al aprendizaje.

Los lineamientos del presente trabajo de investigación están orientados al análisis de la incidencia del liderazgo educativo en la gestión curricular en los procesos de enseñanza -aprendizaje en una institución educativa, la cual cuenta con una gran diversidad de estudiantes en contextos de vulnerabilidad.

El estudio se fundamenta en el análisis de las acciones de los líderes educativos insertos en la comunidad educativa, cumpliendo un rol en la gestión curricular , del establecimiento educativo, además está orientado en identificar en cómo se perciben y como se describen estas acciones en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), para generar desde su análisis a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, y a la vez de como se puedan orientar y visualizar estrategias que puedan enriquecer la gestión curricular.

La metodología utilizada es de enfoque cuantitativo, puesto que permitirá obtener una mirada holística del objetivo de la investigación, facilitando visualizar el significado que le otorgan los diferentes actores de la comunidad educativa, respecto al liderazgo en las diferentes acciones que se llevan a cabo para una buena gestión curricular.

De acuerdo a lo expuesto, como colaboradora activa del establecimiento educativo se realizó un análisis de registros de documentos, entre los que se pueden mencionar, observaciones de clases, actas de reuniones de coordinación, consejos técnicos, etc.,

Igualmente, para la recolección de datos de la investigación se aplicaron instrumentos vía correo electrónico a docentes y profesionales del establecimiento educativo con docentes y profesionales del establecimiento educativo, que permitirán otorgar un referente que será útil en los análisis y en la interpretación de los resultados obtenidos.

Por último, se plasman las conclusiones, las que dan cuenta de la consistencia del trabajo realizado, enfatizando en aspectos relevantes, y una propuesta de mejora enfocada a los resultados obtenidos.

## **2 Marco Justificativo de Investigación**

El propósito del área de gestión curricular, es buscar mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje de una institución educativa, proponiendo conocimientos de cómo se debe de aprender y enseñar para mejorar los procesos educativos, implica saberes teóricos y prácticos en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.

Dentro de este marco, se considera que, si no hay un liderazgo educativo que refleje una articulación entre los aspectos que contempla el currículo, no se tendrá claro el horizonte de la institución educativa, por lo que no estará respondiendo a las necesidades educativas de todos los estudiantes, para lo que es de vital importancia, que se establezca los lineamientos para mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Respecto a lo anterior, desde el año 2014, a la fecha desde el Ministerio de educación se han implementado estrategias para desarrollar un enfoque de mejoramiento escolar, cuyo propósito es abordar el currículo de forma integral, entregando así una educación de calidad que responda a toda la diversidad de estudiantes que se encuentra dentro del aula.

El colegio, es una comunidad educativa con un gran potencial de desarrollo, que se ha validado en la atención de una población escolar especialmente vulnerable, la cual no ha estado ajena a estos procesos de mejoramiento en las áreas de gestión curricular, intentando de una u otra manera buscar las mejores estrategias que respondan las necesidades de sus estudiantes.

Es importante mencionar que, según Junaeb, en su informe prioridades 2020 con IVE SINA E BÁSICA MEDIA Y COMUNAL, señala que el establecimiento educativo posee un índice de vulnerabilidad de 95,5%, por lo que la condición de pobreza presente o la posibilidad de vivirla en el futuro es uno de los factores incidentes en la vulnerabilidad de los estudiantes de la escuela.

Por su parte, el establecimiento educativo, desde su accionar se intenta llevar a cabo el proceso de aprendizaje de los estudiantes de manera íntegra en las horas que los estudiantes se encuentran en el establecimiento, ya que como se mencionó anteriormente el apoyo de las familias es bajo, debido al escaso bagaje cultural que poseen y por el índice de vulnerabilidad que presentan.

Considerando lo anteriormente planteado, el establecimiento entrega apoyo a aquellos estudiantes que presentan mayores dificultades, a través de su programa pedagógico "PAPPI" y a través de su equipo multidisciplinario del Programa de Integración Escolar, el cual entrega las herramientas necesarias para la adquisición de los aprendizajes de estudiantes que presentan necesidades educativas especiales.

De acuerdo con los planteamientos expuestos, y tomando en consideración que, si no existe un equipo directivo que distribuya sus funciones, estableciendo líderes educativos que instauren una articulación entre el trabajo del docente y el trabajo del equipo técnico no se logrará la cohesión necesaria propuesta por el proyecto educativo de un establecimiento, dificultado así el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

En este contexto, abordar el liderazgo educativo en la gestión curricular institucional permite dimensionar problemáticas que se enfrentan diariamente, como lo es la deserción escolar, la apatía escolar, debido a que en la realidad las prácticas no se ajustan a las condiciones reales del contexto, el currículo no es flexible y las estrategias de enseñanza no concuerdan con las requeridas por los estudiantes.

Por otra parte, el marco de la buena dirección señala la importancia que debe otorgarse, al liderazgo educativo, a la gestión curricular, a la reflexión pedagógica, a la práctica docente que se desarrolla de manera habitual dentro del aula, permitiendo analizar que prácticas son fundamentales para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, además de generar estrategias que accedan el compromiso de todos los actores en los objetivos formulados en el Proyecto educativo institucional.

### **3 Preguntas de la Investigación:**

¿De qué manera incide el liderazgo educativo en la organización de la gestión curricular en el proceso de enseñanza- aprendizaje de los estudiantes?

¿Cómo se gestiona la articulación entre el trabajo docente y el equipo técnico pedagógico en el proceso de enseñanza -aprendizaje

¿Cuáles son las características del liderazgo educativo para asegurar el logro de los aprendizajes de los estudiantes?

#### **3.1 Objetivos de la Investigación:**

##### **3.1.1 Objetivo General:**

Analizar la incidencia del liderazgo educativo en la organización de la gestión Curricular del proceso de enseñanza - aprendizaje del colegio Cedel Integración.

##### **3.1.2 Objetivos Específicos:**

- Indagar las políticas, procedimientos y prácticas que se llevan a cabo para organizar el proceso de enseñanza- aprendizaje en el establecimiento educativo.
- Establecer las características del liderazgo educativo y la importancia del logro del aprendizaje en los estudiantes.
- Describir el liderazgo educativo y su incidencia en la organización de la gestión curricular del proceso enseñanza y aprendizaje.

#### **4 Marco Teórico**

La educación es un derecho ineludible de toda persona, accesible a todos, sobre la base de la capacidad de cada uno, respetando intereses y habilidades. Villamil, (2016), al respecto indica, “repensar la educación para el siglo XXI obliga a buscar la relación entre lo educativo y lo organizacional como una gestión integrada y sistémica, con visión de futuro, lo que conlleva a pensar en las capacidades de quién debe liderar esos procesos educativos” (Villamil, 2016)( pag:117).

Estos procesos de cambios deben ser constantes, sistémicos, con etapas paulatinamente analizadas y que vayan evidenciando cada avance en la comunidad educativa.

Desde esta premisa la educación, debe entenderse de manera holística, orientando sus diversos proyectos educativos hacia la mejora, con el fin de disminuir los procesos de exclusión social y favorecer la equidad de oportunidades para todos los miembros de la sociedad. Ante esto, Villamil, (2016) indica que,

“Por tanto, se requiere responder al sentido de la educación en cuanto al qué, al para qué, al por qué, al cómo y al hacia dónde. Estos interrogantes definen una propuesta innovadora, que es consecuente con las necesidades del contexto. Es necesario preparar a los jóvenes más que para la vida, para el vivir el mundo, para interpretarlo, para pensar, para soñar, para actuar de manera íntegra, para vivir felices, para encontrarse a sí mismos y al otro, para compartir con el otro, para disfrutar las cosas pequeñas de la vida, para amar la naturaleza, para crear, para innovar, para cambiar, para transformar, para intuir, para recrear, para...” (pag:114)

De acuerdo a lo planteado, es muy importante, que la comunidad educativa se mantenga en constante aprendizaje, para desarrollar un plan de trabajo que cumpla con los requerimientos de los estudiantes de la actualidad, entregando aprendizajes significativos, que den sentido a su diario vivir.

De igual manera, un factor importante para llevar a cabo una educación de calidad, es tener una visión clara de los objetivos que quiero lograr, de acuerdo al contexto, adquiriendo con responsabilidad, compromiso, convirtiéndose en un eje integrador, minimizando barreras que limiten el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes,

## 4.1 La Gestión Curricular

La gestión curricular, se define como la capacidad para promover la planificación, diseño, evaluación, e instalación de aquellos procesos institucionales que resulten adecuados de implementar en el aula para la implementación del curricular. Tal como Tapia, Becerra, Mancilla y Becerra (2011), citados en Leichtle (2014) indican:

“la gestión curricular puede concebirse como una instancia que moviliza las prácticas docentes, para lo cual los líderes educativos deben precisamente, coordinar, generar los espacios conversacionales y asegurar la provisión de temas relevantes para el aprendizaje profesional en la práctica” (M, 2014)(pág.: 38)

La gestión, es un aspecto importante para el logro de los objetivos de la educación, debido a que cada día los establecimientos educacionales buscan obtener resultados satisfactorios para sus estudiantes, la competencia entre colegios se ha vuelto muy fuerte, nadie quiere quedarse atrás, ya sea por un fin meramente académico de ofrecer una buena calidad de educación, como también para ganar prestigio entre sus pares.

Por esto, el logro de buenos resultados académicos es vital para la nueva mirada que tiene la sociedad sobre la educación.

Por consiguiente, la gestión curricular identifica responsables específicos, director y Equipo Técnico-Pedagógico y tiene como foco la enseñanza-aprendizaje. Este es el proceso que se debe coordinar, planificar, monitorear y evaluar; se espera que el director/a y el equipo establezcan lineamientos pedagógicos con los docentes, apoyen una planificación curricular que facilite la gestión de la enseñanza en la sala de clases.” (Ulloa, 2017,p: 5)

## 4.2 El equipo Directivo y los Marcos Curriculares

En los tiempos actuales, el rol del director ha cambiado drásticamente, pasando de una función administrativa, a una función de articulación de la gestión del establecimiento en todos sus ámbitos, lo que ha quedado establecido en el Marco de la Buena Dirección, el cual especifica el rol que debe tener el director dentro del establecimiento, estipulando que debe liderar el accionar de todo el equipo directivo delegando funciones y responsabilidades.

El Marco para la Buena Dirección, citado por Salgado y Medel (2015): indican:

“Para validar su rol de conductor educacional del establecimiento, el director y equipo directivo requieren, en primera instancia, conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza, a objeto de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje” (Salgado M, 2015 p: 13) (p13).

Tal como lo indica, la gestión curricular, debe sentar las bases del proceso educativo, debe ser el punto de partida de una buena gestión educacional, el director y el equipo directivo deben conocer a cabalidad los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos.

Otro aspecto importante es que cada establecimiento educativo debe elaborar su Proyecto Educativo Institucional, el cual es la carta de presentación y navegación de todo el proceso educativo, en el cual participan todos los actores de la comunidad educativa, este documento contempla la misión y visión del establecimiento educativo, de igual manera, es de relevancia que tenga coherencia con lo que establece el ministerio de educación en lo referido a normativa actual en el ámbito curricular.

De acuerdo a lo anterior, el equipo directivo debe de bajar las actualizaciones curriculares a las aulas, y lograr la coherencia y cohesión con todos los docentes, de manera que abarquen el desarrollo de las habilidades de todos los estudiantes y que entreguen aprendizajes significativos y de calidad.

De acuerdo a lo anterior, tal como lo menciona Vera, 2005, citado por Salgado y Medel (2015) quien indica que: “los directivos escolares, quienes son los principales responsables de la gestión del establecimiento, tienen por tarea demandar del resto de los actores de la comunidad educativa, prácticas coherentes con el logro de objetivos trazados” (p14).

Lo anteriormente planteado deja en evidencia la importancia que recae en el equipo directivo en el conocimiento, implementación y aplicación de estrategias, y por ende implementar una buena gestión curricular en los procesos de aprendizajes. Ante lo cual, Villamil, (2016) menciona que:

“el liderazgo educativo promueve el emprendimiento sostenible no solo para crear empresas, sino para promover y persuadir el cambio frente a los mapas mentales de las personas. El líder educativo transforma la realidad del entorno de manera creativa e innovadora, donde la autonomía desempeña un papel preponderante de madurez intelectual y personal cuando lideran los proyectos con visión ética, proactiva, orientada a logros y al desarrollo de productos con visión diferenciadora” (pág.: 116)

Con base a lo anterior, el liderazgo juega un rol fundamental en la gestión educativa, en la manera de orientar a la comunidad, en la toma de decisiones, en tener claridad de los objetivos de la organización, a cómo abordar y analizar los problemas que puedan presentarse en la institución educativa.

### **4.3 El equipo Directivo y la Implementación Curricular**

En el Marco de la Dirección (2005), se “intenta reconocer el complejo rol del director y de los docentes que cumplen funciones directivas y técnico-pedagógicas en la actualidad, que es ejercer con propiedad liderazgo y gestión el establecimiento educativo que dirige” (MINEDUC, 2005)(pag:10).

“En particular, el liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección (2005) como el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. En ese sentido, las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento” (pág.: 11)

Por otra parte, a través de la implementación curricular se pretende que todos los estudiantes adquieran las habilidades necesarias para desenvolverse en la sociedad actual, de esta manera el curriculum adquiere un rol fundamental en el sistema educativo, ya que busca que todos los estudiantes adquieran las competencias establecidas dentro de este nacional, por lo que la forma en que se organice en la escuela marcará la diferencia entre un establecimiento y otro.

Todo lo anterior apunta a que la gestión curricular es la medula del proceso de enseñanza- aprendizaje, por lo que es vital que se generen espacios de planificación y articulación entre el equipo técnico pedagógico y los docentes.

En relación a lo anteriormente expuesto, la reflexión pedagógica sobre las prácticas desarrolladas en el establecimiento en relación al proyecto curricular, el curriculum y los resultados de aprendizaje son claves para el buen funcionamiento de las prácticas docentes, por lo que si no existe instancias de reflexión en este ámbito difícilmente se podrán mejorar los procesos educativos, y por ende los resultados académicos.

Lo anteriormente planteado queda demostrado en los resultados de las escuelas efectivas, en las cuales se ha demostrado que una buena gestión curricular del director o equipo directivo, es la clave del éxito institucional.

#### **4.4 Liderazgo Educativo:**

Este tema ha sido analizado por varias disciplinas, entre las que se pueden mencionar la psicología, las ciencias, la historia y en educación. Ante esto, Pont, Nusch y Moorman (2008), citados por Horn y Marfán (2010<sup>a</sup>) indican que:

“El liderazgo involucra un proceso de influencia social a través del cual una influencia intencional es ejercida por una persona (o grupo) sobre otras personas para dar forma a las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. El término intencional es importante, dado que el liderazgo está basado en objetivos o resultados hacia los cuales el proceso de influencia debe conducir. El liderazgo involucra influir en las personas para pensar y actuar de un modo diferente” (Horn, 2010 (a,b,c,d) ) (p:50)

Frente a esto, es importante señalar que los líderes educativos tienen que poseer un equilibrio entre la gestión y la administración, ante lo cual deben diseñar diversas estrategias para abordar un buen desempeño de toda la comunidad educativa. Los movimientos “innovación y eficacia escolar”, han sido claves para el nuevo rol de los líderes educativos. De acuerdo a lo anterior, Pont, Nusche y Moorman, (2008), citados por Horn y Marfán (2010b) indican que:

“la función de los líderes educativos ha estado influida por los cambios en la forma de gobernar las escuelas, que a su vez han estado marcados por dos grandes tendencias: de una parte, está la creciente autonomía de los centros educativos acompañada de la demanda por rendición de cuentas en relación a los resultados educativos, y de otra, los nuevos enfoques sobre la enseñanza y el aprendizaje y la mayor atención a las diversas necesidades y contextos de los estudiantes”. (p:48).

El liderazgo educativo se configura como un elemento importante en la gestión escolar, según Horn, A., Marfan(2010c) “es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas” (83).

En el mismo sentido, Leithwood Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006), citados en, Horn y Marfán (2010d) señalan que el liderazgo es “establecer consensos amplios en torno a metas significativas para la organización y hacer lo necesario, empujando y apoyando a las personas para movilizarlas en esa dirección” (p 83).

De acuerdo a lo anterior, es importante que el liderazgo no sea impuesto, que cada integrante de la comunidad pueda dar su propia visión, respecto a formas de renovar, a comunicar, a consensuar a mejoras del logro de los aprendizajes.

Por su parte, Leithwood (2009), citado por el Ministerio de educación de Chile (MIMEDUC,2014) describe el liderazgo pedagógico:

“como la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, ante esto se deriva que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce, menciona igualmente el autor que el liderazgo pedagógico se puede entender como la atribución que ejercen los integrantes de una organización, guiados por directivos para el logro de los objetivos y la visión de un establecimiento educativo” (MIMEDUC, 2014)( p:15)

De acuerdo a lo anterior, el autor indica que la mayor parte de los establecimientos educativos que presentan resultados positivos en el proceso de enseñanza aprendizaje está relacionado con el liderazgo que se desarrolla en la unidad educativa. Igualmente, Leithwood (2009), cita por el Ministerio de Educación de Chile (MIMEDUC; 2014<sup>a</sup>)

Los estudios más reconocidos respecto a la identificación de prácticas de liderazgo efectivo son de Leithwood (2006), quien apunta que las habilidades básicas y comunes de un liderazgo eficaz se concretan en cuatro grandes dimensiones: 1. Establecer Dirección: otorgar un propósito moral que impulse a perseguir sus metas. 2.Rediseñar la Organización: crear condiciones de trabajo que permitan un óptimo desarrollo de sus habilidades. 3. Desarrollar Personas: fomentar el desarrollo del conocimiento y de las habilidades que requiere el personal para lograr las metas y obtener así un compromiso y una alta capacidad de resiliencia. 4.Gestionar la Instrucción: movilizar las prácticas y la supervisión asociadas a la sala de clases. (p:12)

#### **4.5.-Rol De Los Líderes Educativos:**

Según lo estipulado en un informe de la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD (2008) el rol que desempeñan los directivos en la organización educativa ha cambiado, ante esto, tal como lo indican Pont, Nusche y Mooman (2008), citado en Horn (2013) indican que “durante ante las pasadas décadas, los líderes educativos de los países de la OECD han evolucionado desde ser profesores con algunas otras responsabilidades, a ser directores con burocráticas funciones administrativas, luego administradores profesionales, y en algunos países, líderes del aprendizaje” (Horn A, 2013)(p:49).

Igualmente, en el mismo informe, citados por Horn (2013), se hace mención a cuatro responsabilidades que deben ser fortalecidas por los líderes, las cuales hay que tener en cuenta para obtener resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje, y que son: “Apoyar, evaluar y desarrollar la calidad de los docentes, establecer objetivos, sistemas de evaluación y de rendición de cuentas, Gestión estratégica de recursos humanos y financieros, Adoptar un enfoque sistémico sobre las prácticas y políticas de liderazgo” (p: 49-50).

Respecto a lo anterior, para que los líderes cumplan con estas responsabilidades deben poseer capacidad de decisión en las estrategias de los lineamientos del establecimiento educativo, igualmente tener un buen manejo del monitoreo del proceso de aprendizaje y poseer remediales adecuados para su mejoramiento.

Es importante señalar que, en los últimos años se han venido analizando igualmente los tipos de liderazgos que se desarrollan desde el nivel macro (ministerio) al nivel micro, que son los que ejercen un rol fundamental en la toma de decisiones ya sean administrativas, estratégicas y curriculares.

## **4.6.- Tipos De Liderazgos Educativos**

Según Harris Alma (2003), citada en Horn, (2013a) desde muchas décadas se ha discutido respecto de la eficacia que debe tener los distintos tipos o estilos de liderazgo para mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje de los estudiantes. Ante esto las teorías sobre liderazgo que más han influido en la escuela son: Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional y Liderazgo Instruccional o Pedagógico.

### **4.6.1 Liderazgo Transaccional:**

Este liderazgo consiste en coordinar los esfuerzos necesarios para alcanzar el propósito de la organización, mediante la delegación de tareas a seguidores, control de trabajo y recompensas que el líder entrega. Es una visión de liderazgo muy cuestionado por incidir el control y por basarse en cambios estructurales dejando de lado el cambio cultural. Este tipo de liderazgo es efectivo para escuelas que tienen un propósito claro y estático o para cambios superficiales.

### **4.6.2 Liderazgo Transformacional:**

Este tipo de liderazgo se interesa por los valores y propósitos morales que se comparten dentro de una organización, por las relaciones entre una comunidad educativa por alcanzar objetivos, potenciando el compromiso, motivación y desarrollo profesional. De acuerdo a lo anterior, Nguni et al (2006) citada por Horn (2013)

“Los líderes transformacionales no sólo reconocen las necesidades de sus seguidores, sino que van más allá; se concentran en el desarrollo de los seguidores, al mismo tiempo que los conducen hacia objetivos organizacionales más elevados de lo que ellos individualmente esperan y que pueden ser alcanzados grupalmente”. (p:54)

El enfoque del liderazgo transformacional proviene de la línea de investigación de la “mejora escolar”, revela los comportamientos y prácticas directivas orientadas a crear una visión y metas para la escuela, se trata de un liderazgo que compromete a la organización, contribuye a la capacidad a la capacidad para mejorar en forma continua.

Por su parte, Nguni, Slegers y Dnessen (2006) Citado por Horn (2013) alude a que:

“El Liderazgo transaccional pone el motor de la motivación en el interés personal de los seguidores -por tanto, ellos siguen al líder en función de las recompensas-; mientras que el liderazgo transformacional apela a los valores y emociones de los seguidores”. (p:53)

#### **4.6.3.-Liderazgo Pedagógico:**

Este tipo de liderazgo está centrado en la organización del proceso de enseñanza aprendizaje, ya sea de los estudiantes como de los docentes, tiene sus orígenes en la línea de investigación de “eficacia Escolar”, ante lo cual Robinson et al (2009), citado en Horn (2013) indica que:

“La característica central de este tipo de liderazgo es su atención al trabajo de los docentes, algunas prácticas alineadas con este foco son: retroalimentar las estrategias de enseñanza, preocuparse del desarrollo profesional docente, de que no se distraigan o sean interrumpidos en su labor pedagógica, de establecer objetivos ligados a los resultados académicos, monitorear estos resultados y promover altas expectativas”. (p:55)

Es importante señalar que tanto el liderazgo transformacional como el pedagógico se complementan el uno del otro, dependiendo del contexto en el cual se encuentren, orientados en todo momento a generar las condiciones organizacionales y el desarrollo personal para un proceso de mejora. De acuerdo con lo anterior, Bolívar (2009), citado en Horn (2013),

Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas. En esa medida el liderazgo pedagógico se aboca también a una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para mejorar la educación y las prácticas docentes” (p.:56).

#### **4.6.4.-Liderazgo Distribuido**

Se caracteriza por analizar el fenómeno del liderazgo desde una perspectiva organizacional, plantea que al interior de una organización existe una variedad de fuentes de liderazgo, creencias e interacciones.

Harris (2008), citado por Horn (2013) indica que:

“con el concepto de liderazgo distribuido se intenta poner el foco en la interacción de los múltiples líderes existentes en la organización, más que en lo que hacen o en quienes son, se pretende dejar atrás la visión del líder que dirige para que otros lo sigan y pensar en el liderazgo como el proceso mediante el cual todos los miembros de la comunidad se comprometen con sacar adelante la organización”. (p:58).

Este tipo de liderazgo, permite a las escuelas beneficiarse de las capacidades de un mayor número de actores dentro de una organización, responde a una necesidad de contar con liderazgos eficaces de no sólo quienes ocupan cargos formales dentro de una organización, tiene un efecto más directo y sólido en los aprendizajes de los estudiantes, ya que incorpora a los docentes y a los estudiantes en el proceso educativo.

Es relevante mencionar que en los establecimientos educativos los líderes pueden contribuir a la mejora de los procesos de enseñanza – aprendizaje, por lo que su rol y la gestión que realicen es fundamental en cada una de la toma de decisiones en torno a la organización y dirección de un proceso que se realiza para mejorar la calidad educativa del establecimiento, mediante su influencia sobre las condiciones y el clima de la escuela, adaptándola de igual forma a los cambios y necesidades externas.

#### **4.7 Efectos del Liderazgo en el proceso de Aprendizaje**

El liderazgo es un camino que se debe transitar, el cual no va a estar exento de dificultades, las que se deben ir superando con mucha responsabilidad y con altura de mira. Existen etapas para el logro de un buen liderazgo, la primera es el autoconocimiento, que tiene relación con la claridad hacia donde se quiere llegar, la segunda es conocer cuál es el efecto que se genera en las otras personas, lo que me permitirá fortalecer las áreas más débiles.

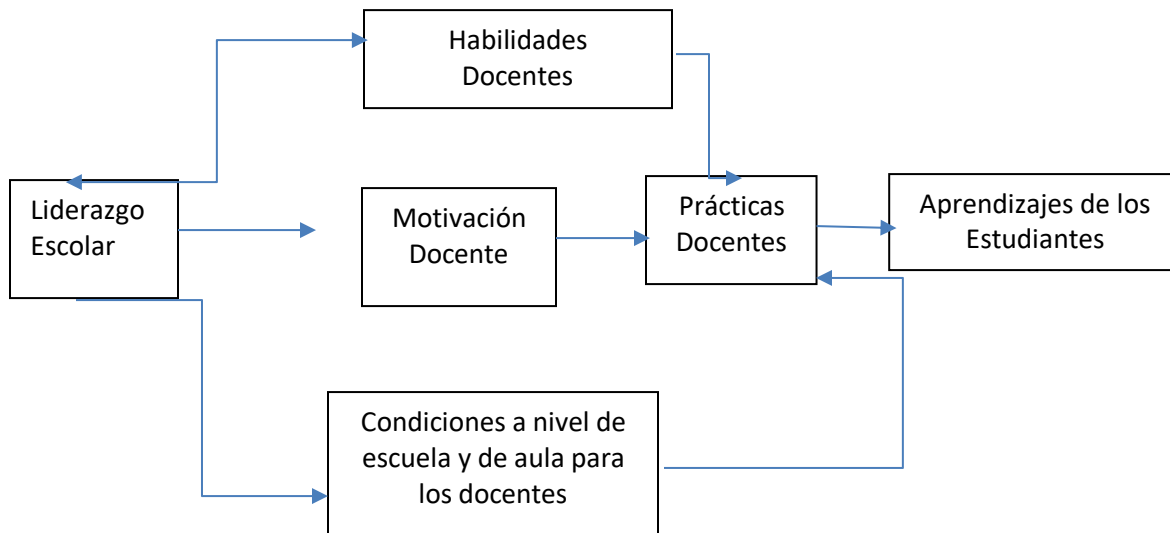
Por consiguiente, el tercer nivel, consiste en formar equipos, donde se combinan todas las aristas que se utilizarán para el proyecto, y último nivel será combinar los niveles anteriores, establecer las reglas del juego, se delegan en los integrantes las actividades que se sugieren para que se cumplan las metas propuestas.

Tomando en consideración, lo expuesto, es clave mencionar, que existen muchos estudios que atribuyen al rol del liderazgo en los procesos de mejora escolar, tal como lo menciona Murillo (2007), citado en Horn (2013), quien señala que:

“Entre los factores a nivel escolar y de aula más reconocidos se encuentran: características de la misión, compromiso de los docentes y trabajo en equipo, clima escolar y de aula, altas expectativas, desarrollo profesional de los docentes, participación de las familias y de la comunidad, nivel de recursos e instalaciones, calidad de las metodologías docentes y gestión del tiempo” (p. 74)

Es preciso señalar que, tal como lo indica el autor son factores que inciden en el aprendizaje de los estudiantes, puesto que tiene un rol articulador.

#### 4.8 Modelo de Influencia del Liderazgo en el Aprendizaje De los Estudiantes



Fuente: Lethwood y Levin (2005), citado en Horn (2013, p: 87)

De acuerdo a la imagen del gráfico, el liderazgo educativo influye directamente en el desarrollo de la labor docente, y por ende repercute directamente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Al respecto, Robinson, (2009), citado en Horn (2013), indica que: “ una crítica que se hace a este tipo de modelos es la unidirección de la influencia del liderazgo en los aprendizajes, siendo que en realidad esta es una influencia en dos sentidos, es decir, que el nivel de aprendizaje de los niños puede incidir en las condiciones docente” (p:87), ante lo cual la labor del líder es establecer estrategias para desplegar un trabajo en equipo, abarcando todos los factores a nivel escolar para desarrollar un mejora en el proceso de aprendizaje.

## 5 Marco Metodológico

### 5.1 Enfoque y Diseño de la Investigación

El abordaje general de la investigación será a través de un enfoque cuantitativo, puesto que, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Según Hernández, Fernández y Baptista, (2014)

“Los planteamientos cuantitativos pueden dirigirse a: 1) explorar fenómenos, eventos, comunidades, hechos y conceptos o variables (su esencia es exploratoria); 2) describirlos (su naturaleza es descriptiva); 3) vincularlos (su esencia es correlacional o correlativa); y 4) considerar los efectos de unos en otros (su naturaleza es causal)” (Hernández, 2014)(p:42)

La investigación cuantitativa, puede interpretarse como el intento de lograr la comprensión de significados y definiciones de la situación de acuerdo a una realidad.

Con el propósito de responder al planteamiento del problema, se seguirá los lineamientos de un diseño de investigación descriptivo, mediante un estudio de caso, ante lo cual Echevarría (2016), indica que este diseño, “simplemente nos muestra cómo es la realidad, lo que existe y en qué proporciones, o se propone conocer qué valores asumen ciertos parámetros para una población determinada y cómo varían con el tiempo” (Echevarria, 2016) (p:44)

De igual manera, tal como lo afirman, Hernández, Fernández y Baptista (2014)” el diseño de investigación se elabora con el propósito de responder a las preguntas de investigación plateadas y cumplir con los objetivos de estudio” (p:18)

Finalmente, este diseño, dará acceso a visualizar, identificar, describir y analizar las dinámicas sociales protagonizadas por la comunidad educativa, relacionadas con el ámbito académico y su incidencia en las acciones de los líderes educativos en la gestión curricular en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes de la entidad educativa en estudio.

## 5.2 Campo y Muestra

El campo de estudio de la investigación, se realiza en un establecimiento particular subvencionado, ubicado en la comuna de la Pintana, de la ciudad de Santiago, su funcionamiento es bajo modalidad de jornada escolar completa, atendiendo a un total de 338 estudiantes de Pre- Kínder a Sexto Básico.

Asimismo, el establecimiento educativo, cuenta con dependencias de una escuela de lenguaje, la cual atiende niveles desde medio mayor hasta segundo nivel de transición, con estudiantes desde 3 a 5 años de edad.

La población que participarán y aportarán información para la investigación será un total de 12 colaboradores, distribuidos entre 6 docentes, 2 Coordinadoras de ciclo, y 4 profesionales del programa de integración escolar, enfocado directamente en las acciones de los líderes educativos insertos en la comunidad educativa.

Para garantizar la representación de la muestra, el muestreo tuvo carácter de homogeneidad, según variables con dos estratos de selección de los actores seleccionados, que son las siguientes: Que impartan clases en los dos ciclos y antigüedad laboral.

Con respecto al tiempo, se entrevistarán a colaboradores que lleven dos años en el establecimiento educativo, de manera que puedan fundamentar experiencia en la labor de acuerdo al objeto de estudio.

Finalmente, el espacio donde se ubica la población de interés pertenece al establecimiento educativo.

### 5.3 Instrumentos y/ Procedimientos de Recolección de Datos

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos que permitirán recopilar información que será útil para la investigación.

Es importante mencionar que cada instrumento tiene ventajas y desventajas, y cada uno permite complementar una investigación.

Para la recolección de datos de la investigación, los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la observación. Según Echevarría (2016),” el cuestionario se diferencia de la entrevista porque el investigador, no interactúa con los sujetos que integran la muestra, sino que le da por escrito las preguntas que, a su vez, son contestadas de igual forma.” (p:50), el cual fue enviado vía correo a los docentes seleccionados.

Por otra parte, el instrumento de observación se llevó a cabo bajo dos modalidades, como observador y como observador participante. Echevarría (2016), menciona que:

“La observación consiste en registrar los acontecimientos relevantes, según van ocurriendo en un lapso y lugar determinados. También puede ser estructurada o estandarizada y, en este caso, debemos determinar de antemano qué aspectos observar, especificar sus dimensiones y seleccionar los instrumentos que se utilizarán” (p:50)

Cabe destacar que todos los instrumentos utilizados, son en función del análisis del trabajo del del liderazgo educativo que se lleva a cabo en el ámbito de la gestión curricular, para posteriormente con los resultados llegar a levantar una propuesta de intervención que aborde y de solución a las falencias y/o carencias detectadas mediante la investigación.

Finalmente, se procederá a validar la propuesta ofrecida al establecimiento utilizando los mismos instrumentos, de manera que se pueda analizar la información, y se puedan buscar estrategias para el logro de los aprendizajes significativos y de calidad.

#### **5.4 Criterios de Calidad de la Investigación:**

A modo general, hablando de una investigación cuantitativa en particular, es preciso tener en consideración criterios de calidad, entre los que se evidencian la reflexividad, ya que como colaboradora activa del establecimiento educativo se incorporan ideas propias, respecto al análisis del trabajo realizado, puesto que se forma parte del equipo de trabajo, por lo cual da paso al criterio de transparencia, puesto que permitirá mostrar al lector conclusiones comprensibles y razonables en sus procedimientos y transparentes.

Por otra parte, la investigación pretende ser auténtica, puesto que a través del problema de investigación y de las diferentes percepciones de los actores, se aspira a obtener conclusiones objetivas, que den cabida a la mayor cantidad de percepciones y experiencias posibles.

Igualmente presenta una perspectiva holística, ya que la delimitación y abordaje del problema abarca el ámbito sociocultural en el cual está inserto el establecimiento educativo en estudio.

Por último, la investigación presenta lineamientos de criterios de calidad de sistematicidad metodológica y coherencia, ya que la construcción del marco teórico presenta una base que sustenta el objetivo de la investigación.

## 6 Análisis de Resultados.

La información obtenida en el cuestionario, en la base del objetivo de la investigación, fue procesada mediante matrices en el programa Microsoft Excel, lo cual permitió organizar los datos y extraer estadísticas, por dimensión para posteriormente realizar un análisis global.

Considerando que todos los actores conocen las prácticas de gestión curricular desde los distintos ámbitos, se establecieron cinco Dimensiones para identificar las competencias liderazgo en el desempeño profesional:

**Tabla N° 1: Clasificación de Competencias, cuestionario Liderazgo educativo**

<b>Competencias</b>	<b>Preguntas</b>
1.- Manejo de Liderazgo	De la pregunta 1 a la 6
2.- Manejo de Dirección	De la pregunta 7 a la 18
3.- Trabajo en Equipo	De la pregunta 19 a la 24
4.- Gestión del Cambio	De la pregunta 25 a la 27
5.- Capacidad de Comunicación	De la pregunta 28 a la 33

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario. (Mayo:2020)

A continuación, se muestra una tabla con los objetivos propuestos para cada competencia, y una tabla que describe los niveles de logro de la práctica, con la que con los actores contestaron el cuestionario.

**Tabla N° 2 “Descripción de Objetivos para cada Competencia de Liderazgo Educativo”**

<b>Competencia: Manejo de Liderazgo</b>
Identificar compromiso, iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo transformativo y en el servicio de calidad.
<b>Competencia: Manejo de Dirección</b>
Identificar procesos de gestión escolar académicos y administrativos fundamentada en la persona humana, el enfoque integral de la gestión y los avances científicos y tecnológicos
<b>Competencia: Trabajo en Equipo</b>
Identificar idoneidad en el trabajo en equipo para generar propuestas educativas innovadoras, que contribuyan a la solución de problemas educativos del contexto con el apoyo de otros, de especialistas en distintas áreas de la institución.
<b>Competencia: Gestión del Cambio</b>
Analizar el cambio educativo a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales, con planes y objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa.
<b>Competencia: Capacidad de Comunicación</b>
Reconocer la capacidad de comunicarse con entendimiento de manera verbal, escrita y gestual con los integrantes de la comunidad educativa generando sinergias internas y externas que contribuyan al desarrollo institucional.

Fuente: elaboración propia (mayo, 2020), según instrumento elaborado por Núñez (2017)

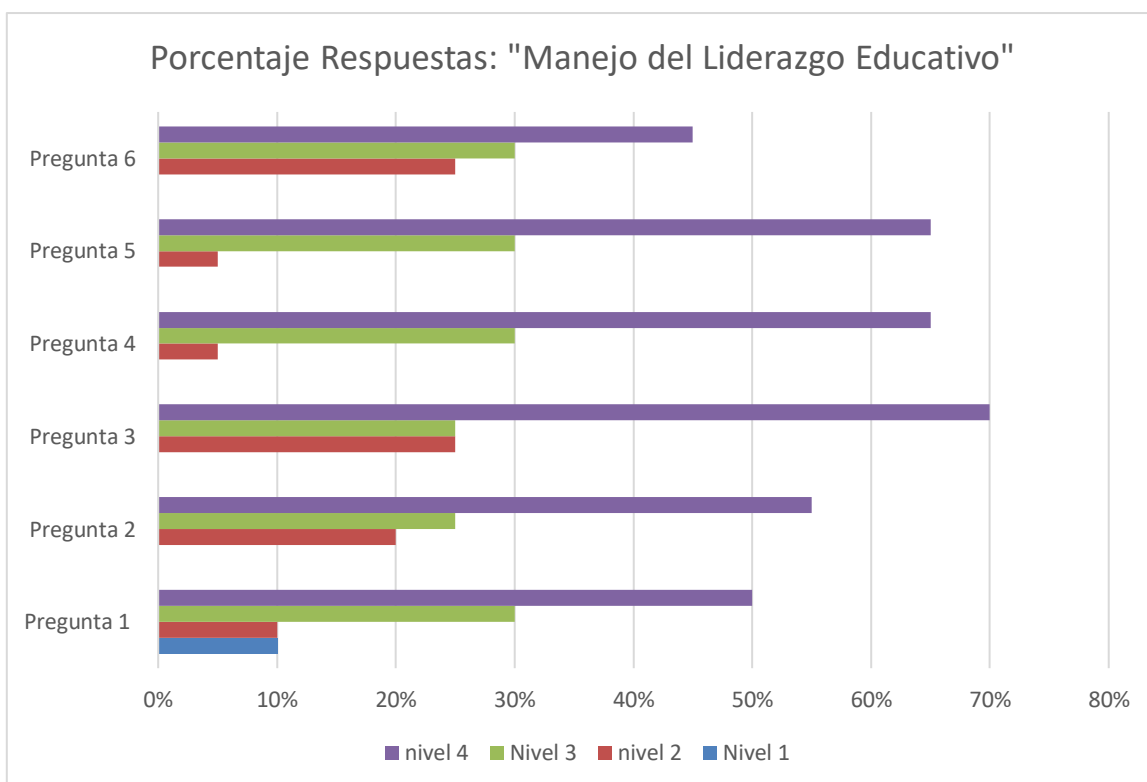
**Tabla N° 3 Niveles de Logro de las Prácticas, Dimensiones Liderazgo Educativo.**

<b>Niveles</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Se realizan las acciones, pero los propósitos son difusos para los actores del establecimiento educativo y se implementan de manera asistemática.
<b>2</b>	La práctica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento, sus propósitos son sistemáticos.
<b>3</b>	La práctica incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento, sus propósitos son sistemáticos y incorporados con progresión secuencial.
<b>4</b>	La práctica es incorporada de manera permanente en todos sus procesos.

Fuente: elaboración propia (mayo:2020)

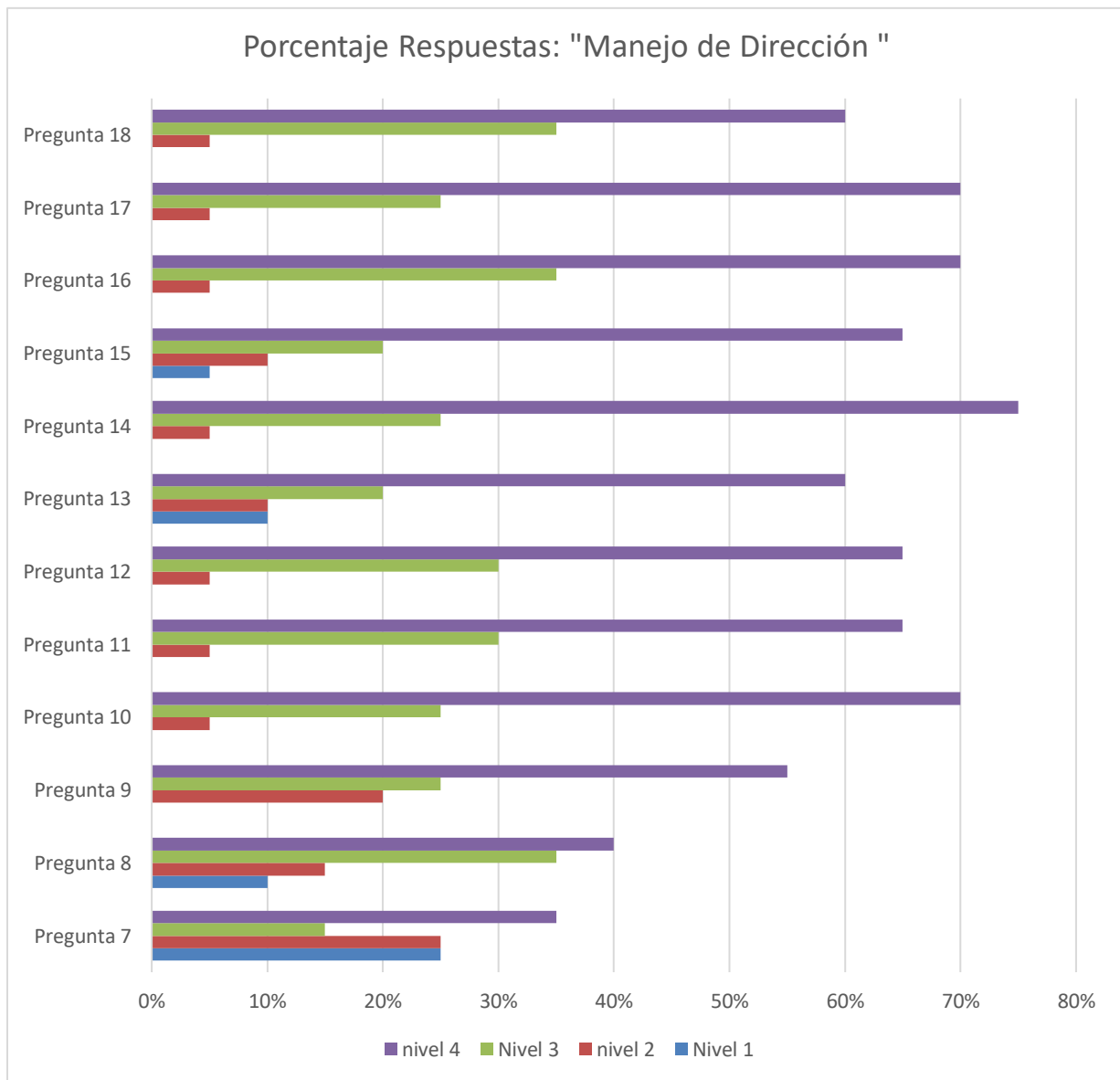
Así mismo, la información obtenida en las respuestas de los cuestionarios, fue analizada por dimensiones, para luego ser organizada y procesada mediante gráficos, posteriormente la interpretación y análisis de cada dimensión se refleja en cada gráfico.

A continuación, se muestran los análisis de las respuestas de acuerdo al instrumento (cuestionario) aplicado, el cual corresponde a las respuestas de un cuestionario, que fue respondido por 12 colaboradores del establecimiento en torno al objetivo de la investigación, las cuales fueron ordenadas y distribuidas por dimensiones para interpretar sus resultados.



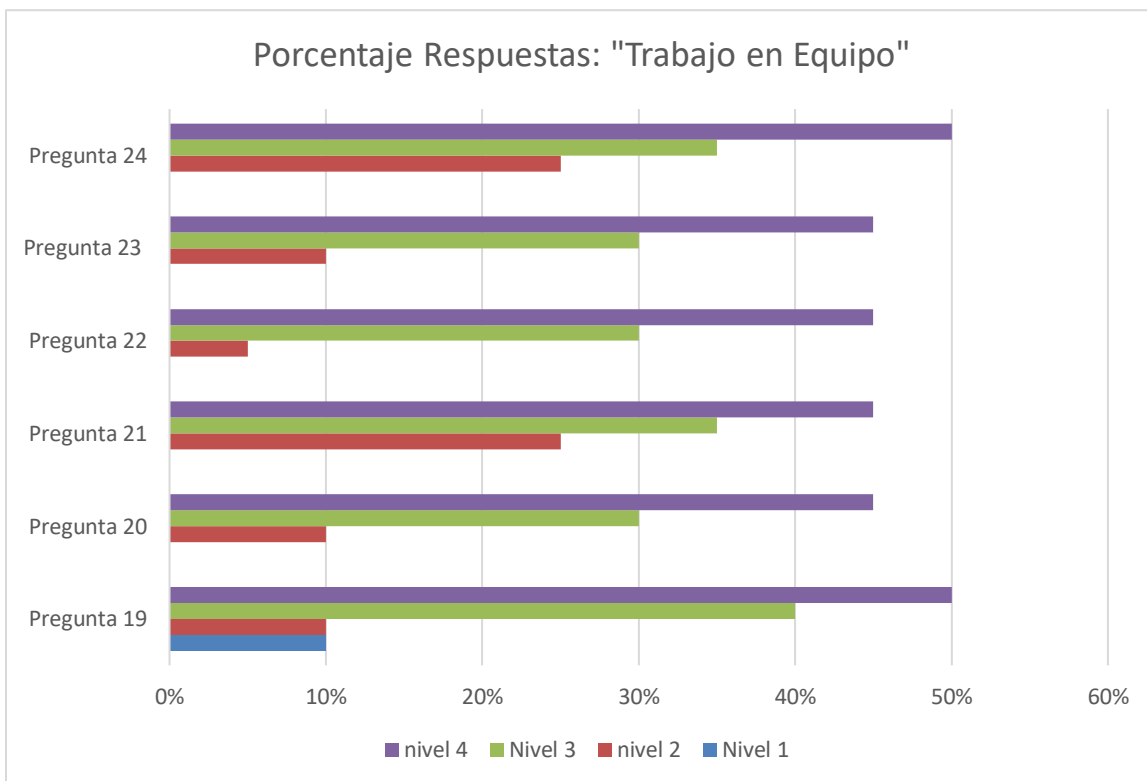
Fuente elaboración propia en base a resultados de respuestas de cuestionario "Manejo del Liderazgo Educativo (mayo:2020)

Según el análisis, inferir que el 70 % de los actores, percibe de manera positiva las prácticas del líder pedagógico, propiciando una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo transformativo y en el servicio de calidad. Solamente una pregunta se encuentra en el nivel número uno.



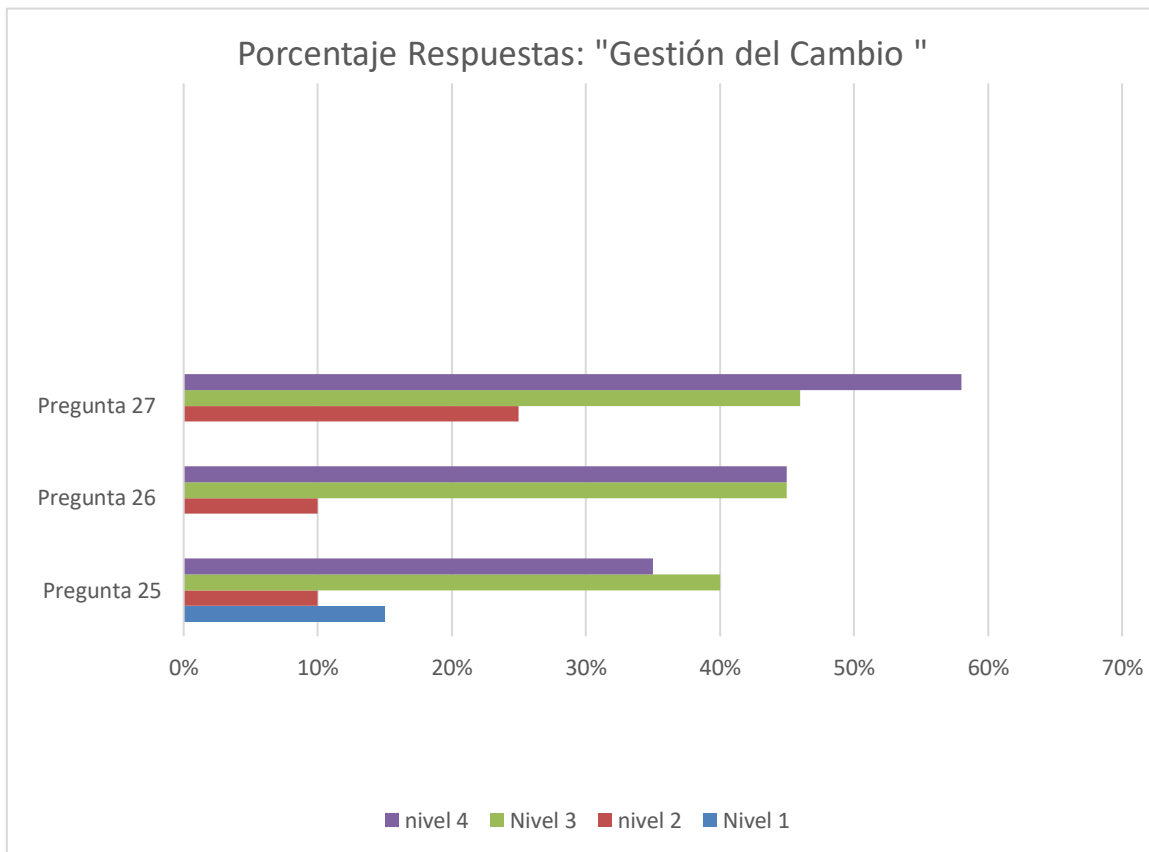
Fuente elaboración propia en base a las respuestas del cuestionario Manejo de Dirección (mayo:2020)

Según los resultados, es posible señalar un mayor predominio en el nivel tres y cuatro de la práctica, lo que evidencia que las prácticas desarrolladas por el líder son aceptadas, ya sea en el talento humano que tiene con respecto de la institución educativa, de acuerdo a la mantención de la normativa vigente, de la escucha de sugerencias y gestión de recursos para el servicio de la comunidad.



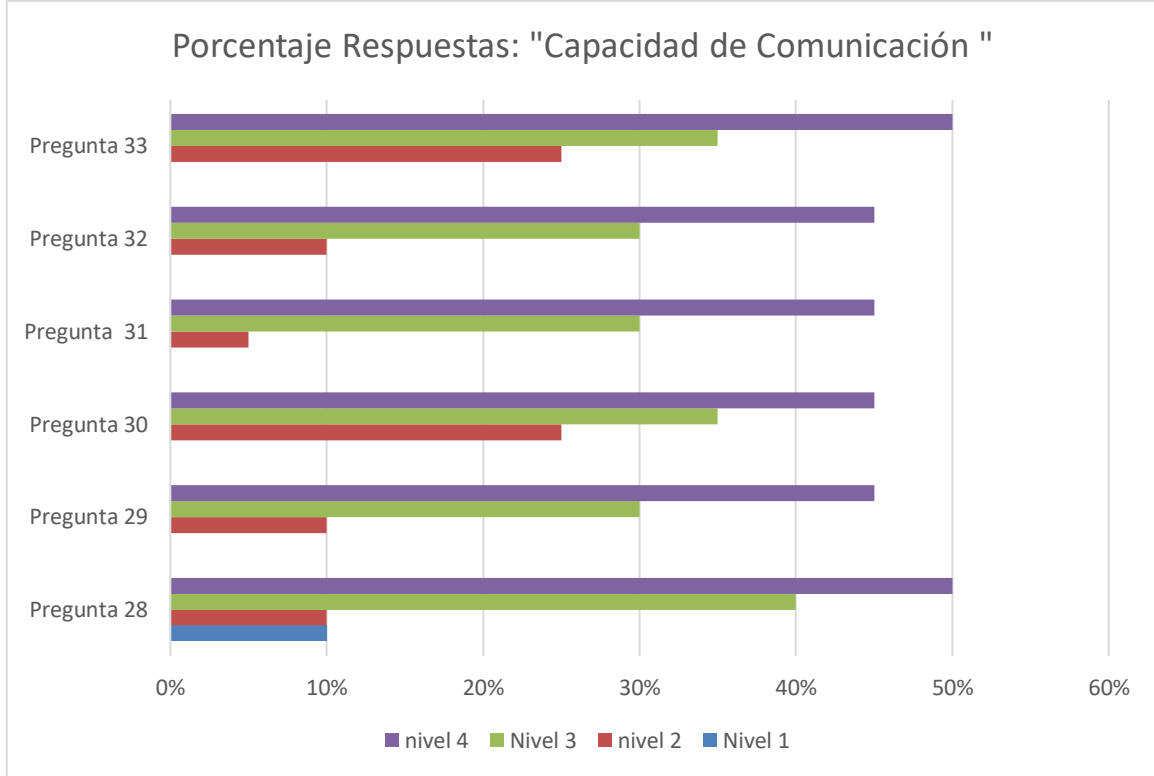
Fuente elaboración propia en base a resultados de respuestas de cuestionario "trabajo en equipo" (mayo:2020)

En este gráfico es posible sintetizar que el 50% de los actores manifiesta que está de acuerdo con el logro de la pertinencia de la práctica, demostrando idoneidad en el trabajo en equipo para generar propuestas educativas innovadoras, que contribuyan a la solución de problemas educativos del contexto con el apoyo de otros, de especialistas en distintas áreas de la institución. Sin embargo, un 10 % de la población se encuentra en desacuerdo con las prácticas en relación con las estrategias implementadas para el trabajo en equipo, por consiguiente, el otro porcentaje evidencia distintos puntos de vista.



Fuente elaboración propia en base a respuestas de cuestionario sobre "Gestión Del Cambio "(mayo:2020)

De la totalidad de los actores, el 55% manifiesta estar de acuerdo con las prácticas que se gestionan en relación al cambio educativo a través de actividades y proyectos innovadores, con el propósito de alcanzar metas institucionales, abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa. Por otra parte, el 15% de la población de la comunidad educativa evidencia un desacuerdo con las prácticas realizadas.



Fuente elaboración propia en base de respuestas de cuestionario "(mayo:2020)

Al analizar las respuestas de esta dimensión, es importante señalar que el 50% de los actores evidencia estar de acuerdo con las prácticas gestionadas con respecto a las estrategias de comunicarse con entendimiento de manera verbal, escrita y gestual con los integrantes de la comunidad educativa generando sinergias internas y externas que contribuyan al desarrollo institucional. Por otra parte, existe un 10 % que no está conforme con las estrategias utilizadas.

**Tabla N° 4: Matriz de Análisis de Observación**

Evidencia	Prácticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Pedagógico</li> </ul>	Están asociados al PEI, no se aplican mecanismos de articulación entre ciclos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación de Clases</li> </ul>	Existen estrategias de enseñanza diseñadas para la articulación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificaciones</li> </ul>	Metodologías que responden a las necesidades de los estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta Reunión Técnica</li> </ul>	No existe prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas Reunión Coordinación</li> </ul>	No se evidencia Trabajo Colaborativo entre pares.

Fuente elaboración propia (mayo:2020)

Con la matriz expuesta, se analizaron las prácticas institucionales, en relación con el modelo de prácticas claves de gestión curricular y de liderazgo pedagógico, con el sustento teórico de la investigación.

## **7 Marco Conclusivo**

La problemática planteada en la investigación, daba cuenta de la importancia de la incidencia del liderazgo en la gestión curricular, permitiendo así remediar deficiencias en el logro del proceso de aprendizaje.

De acuerdo a lo anterior, se formuló el objetivo general, en cual sentaba las bases sobre identificar y analizar la incidencia del liderazgo en la gestión curricular en la institución educativa, y como generar una propuesta de mejora que permita solucionar estas dificultades y que posibilite la implementación del Proyecto Pedagógico Institucional.

En tanto, desde la revisión teórica, como del trabajo realizado, se puede mencionar el liderazgo es una dimensión de suma importancia dentro de la calidad de la educación, puesto que garantiza el desarrollo de las competencias básicas y la pertinencia, es una función decisiva dentro de la comunidad que influye en las motivaciones, capacidades, entorno y ambiente educativo. Un buen líder es aquel que quiere lograr el mayor desarrollo de habilidades y potencialidades de las personas que tiene a su cargo.

A su vez, los lineamientos de los objetivos específicos, tenían relación con indagar las políticas, procedimientos y prácticas que se llevan a cabo para organizar el proceso de enseñanza- aprendizaje en el establecimiento educativo, para lo cual fue necesario revisar, analizar y observar en primera instancia el diseño curricular implementado en el establecimiento educativo, para detectar las prácticas que se deben intervenir, para desde ese punto de partida apoyar a los actores del proceso de enseñanza aprendizaje y observar las estrategias implementadas dentro del aula.

Teniendo en cuenta lo anterior, de acuerdo a la información suministrada de los documentos institucionales y a través del análisis de los instrumentos aplicados, es evidente que, por una parte, desde la perspectiva y las prácticas pedagógicas presentes en el aula, el cuerpo docente reconoce la importancia del diseño curricular para el logro de los objetivos propuestos por el establecimiento educativo, conoce y comprende los lineamientos del PEI.

Por otra parte, con respecto al análisis de los registros de observación enfocados en aspectos tales como, procesos de diseño curricular, se menciona que estos están asociados a la formación integral como principio organizador del currículum, se aplican prácticas para articular el marco curricular, el PEI y los planes de estudios, sin embargo, no se aplican mecanismos para la articulación entre ciclos, sectores y niveles de enseñanza.

Con respecto a las prácticas de preparación de la enseñanza, y de acuerdo a pautas de observación de clases, se menciona que no existen estrategias de enseñanza diseñadas para la articulación y coherencia con los programas de estudio y el PEI. Además, en la revisión de planificaciones se evidencian metodologías que aseguran estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes, que son poco pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.

Otra práctica observada, fue la evaluación de la implementación curricular, con respecto a este tema se puede mencionar que, según acta de reunión de equipo técnico pedagógico no existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.

De acuerdo con los análisis, la percepción de los actores, las prácticas susceptibles de mejora están relacionadas con el acompañamiento de docentes y directivos durante el proceso que se imparte el aprendizaje a los estudiantes, además de las deficiencias detectadas en la progresión y coherencia entre ciclos y niveles, esto implica revisar, analizar y redefinir los roles y responsabilidades del equipo directivo para asegurar el logro de la práctica.

Otro factor que ve debilitado, es el trabajo colaborativo entre pares, el cual no se realiza, ante esto los actores indican que no tienen las directrices para realizar dicho trabajo, considerando que este es de suma importancia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, puesto que permite el desarrollo de habilidades sociales, además de fomentar responsabilidades individuales y grupales.

Con respecto al objetivo de establecer y describir las características del liderazgo educativo y la importancia de este en el logro del aprendizaje en los estudiantes, el cual se registró a partir de los análisis, del instrumento aplicado, a partir de 33 ítems sobre prácticas de liderazgo educativo, se evidencian resultados que permiten reconocer a los actores como miembros activos de la comunidad educativa.

En primera instancia, a nivel general, se logran identificar un porcentaje de aprobación del 70% de logro de las prácticas, dirigidas a las acciones desarrolladas por la directora del establecimiento educativo, las cuales tiene relación con la de poseer una buena comunicación con la comunidad educativa a la cual dirige, transmitiendo de manera clara el propósito de la escuela, explicando las razones de la iniciativa del cambio, definiendo claramente los roles y funciones de los actores dentro de la comunidad.

Se percibe un liderazgo transformacional, basado en el compromiso, propiciando una cultura organizacional, con una iniciativa creativa, visión de futuro, y sólidos valores en el desempeño personal y profesional de todos los actores de la comunidad educativa, se identifican procesos de gestión escolar académicos y administrativos fundamentada en la persona humana, en el enfoque integral de la gestión y los avances científicos y tecnológicos.

Los actores, consideran que las acciones implementadas por la dirección son la columna vertebral de la escuela, posee una actitud positiva y flexible al cambio, comparte ideas, que es el elemento esencial y positivo para el trabajo con la diversidad y para entregar una educación de calidad que responda a las necesidades de todos estudiantes, siendo esto un aporte para la inclusión de estudiantes insertos en contextos de vulnerabilidad.

En las mismas circunstancias, a través del análisis del instrumento aplicado, se evidencian prácticas de apoyo por parte del jefe técnico, de las cuales se pueden mencionar, el apoyo para la planificación y para las prácticas de enseñanza, además de estructurar el trabajo de los docentes, como lo es la asignación de horas de trabajo de los docentes, así como de estimular a los docentes de considerar nuevas ideas en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Asimismo, se incluyen prácticas con un nivel de aprobación por parte de los actores relacionadas con los valores y actitudes al demostrar altas expectativas en relación al trabajo de los docentes.

De acuerdo a lo anterior, se puede indicar que, no todas las prácticas del liderazgo inciden de la misma forma en la gestión curricular.

Lo que queda reflejado en la percepción que tienen los colaboradores, en relación al trabajo colaborativo gestionado en el establecimiento, considerando que este es una instancia donde se reúne todo el equipo para retroalimentar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, los actores comentan que no cuentan con los tiempos y espacios de reflexión para dicha labor, y que por lo general se reúnen de manera parcelada, no existe un trabajo en común donde exista una ayuda mutua, o una retroalimentación respecto a sus prácticas, lo que repercute en los resultados de los aprendizajes de sus estudiantes.

En consecuencia, de la importancia del liderazgo pedagógico, es importante tomar en cuenta diferentes fuentes de toda la comunidad educativa, ya que así se lograrán mejores resultados académicos. Respecto a este punto, Horn, (2013), indica que:

“Abrir espacios de participación de los actores en la escuela puede ser un primer paso para la creación de comunidades de aprendizaje, pero también sabemos que la creación de estas comunidades requiere ciertas condiciones como relaciones de respeto y confianza entre los docentes, oportunidades para el trabajo conjunto, tiempo, propósito común y compromiso de los docentes con ese propósito” (pág.: 327).

Tal como lo señala la autora, es fundamental crear compromisos y lazos con la familia en el proceso de enseñanza aprendizaje, de manera que facilite el trabajo pedagógico y pueda existir una retroalimentación en torno al trabajo realizado, y así se puedan crear oportunidades para que los docentes resuelvan y aprendan de sus prácticas.

En este sentido, los resultados de la investigación nos invitan a reflexionar y a comprender la importancia del liderazgo en el proceso de enseñanza, a partir de la revisión de principios y conceptos relacionados con éste, con una mirada amplia, respetando los miembros de toda la comunidad educativa.

Con respecto a las dificultades presentadas para la realización de la investigación es un factor crítico, ya que es adoptar una doble conducta dentro de la investigación, como colaboradora y como investigadora, por lo que el factor tiempo es el que más se hace notar.

Asimismo, por la situación de contingencia nacional, se vio dificultada llevar a cabo la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos, por lo que se tuvo que cambiar el enfoque de la investigación.

Para finalizar, es fundamental, comprender, que la labor docente es una práctica que permite distintas posibilidades de actuación con la intención de llevar a cabo experiencias de aprendizaje significativas a todos los niños y niñas, a partir del principio del desarrollo de habilidades que los prepara para enfrentarse a la sociedad.

## **7.1 Propuesta de mejora y Futuras líneas de Investigación**

En la actualidad las instituciones educativas deben mantener mecanismos permanentes para asegurar la calidad de la enseñanza. En este sentido, un plan de mejora se justifica de manera particular en buscar responsables que puedan impulsar prácticas de mejora continua, lo que conlleva a un proceso de reflexión, autoevaluación y de discusión, para distribuir las medidas en que se llevarán a cabo las medidas adoptadas.

Esta fase de propuesta debe ser analizada y discutida por el equipo directivo, y debe darse a conocer a toda la comunidad educativa, de manera que cada integrante pueda entregar un aporte a las medidas que se estén adoptando.

El establecimiento educativo, en el cual se desarrolló la investigación debe mejorar en las prácticas de identificar idoneidad en el trabajo de equipo, generando propuestas educativas innovadoras, que contribuyan a la solución de problemas educativos del contexto con el apoyo de otros, de especialistas en distintas áreas de la institución.

Respecto al párrafo anterior, y considerando la importancia del trabajo colaborativo para el aprendizaje, es importante para dar una mejor respuesta a la diversidad de estudiantes que se encuentra dentro del aula, complementar las prácticas docentes con las estrategias o metodologías de los profesionales del Programa de Integración Escolar, organizarse de manera rigurosa y sistemática, trabajando un día a la semana, siendo más preciso se le debería asignar un día específico para este trabajo.

Considerando lo anterior, todos en conjunto analizarían cada situación aportarían a la implementación de alguna estrategia para la mejora o para dar la solución a alguna dificultad que se pueda presentar, igualmente en esta instancia se planificarían los contenidos a abordar y las actividades a realizar, efectuando las adecuaciones por cada profesional que corresponda.

Es importante mencionar que la organización del trabajo colaborativo, debe ser gestionada por la directora y liderada por el jefe técnico y las respectivas coordinadoras o coordinadores, a la vez debe ser una instancia de retroalimentación del trabajo realizado.

Otro punto que en el colegio según los análisis se ve debilitado, tiene relación en el ámbito con la articulación de ciclos, ante esto, se hace necesario avanzar ante un proyecto pedagógico, para lo cual no solo se deben monitorear la cobertura curricular vigente, sino también verificar el cumplimiento de los aprendizajes propuestos para el semestre en cada unidad, de manera que se estén trabajando y evaluando, trabajo que debe ser realizado por el jefe técnico coordinadores, a través de la revisión de los libros de clases y de la coherencia con las planificaciones.

En este punto, es importante considerar un trabajo en equipo, que permita monitorear la cobertura curricular y visualizar el avance en todas las asignaturas.

Todo lo anteriormente planteado, requiere de prácticas que aseguren la reflexión sobre la implementación curricular, por lo que deben ser dirigidas por el equipo directivo, promoviendo reuniones de coordinación de ciclo, entregando información y monitoreando los avances a toda la comunidad educativa.

Finalmente, es importante desarrollar investigaciones enfocadas sobre los resultados que presentan diversas instituciones educativas que conjugan el liderazgo, gestión y organización dentro de un solo núcleo para convertirse en una escuela del siglo XXI, considerando que cada miembro de la comunidad educativa es parte fundamental de este engranaje llamado "Educación".

## 8 Bibliografía

- Echevarria, H. (2016). Los diseños de investigación cuantitativa en Psicología y Educación . Río Córdoba. Argentina : Unirio .
- Hernández, R. F. (2014). Metodología de la Investigación 6 ta Edición . México Mc. Graw Hill Education.
- Horn A. (2013). Liderazgo Escolar en Chile y su Influncia en los resultados de Aprendizaje. Madrid. Disponible en  
file:///C:/Users/Susana%20Villalon/Desktop/horn\_kupfer\_andrea.pdf
- Horn, A. y. Marfán J. (2010 a,b,c,d) ). Relación entre Liderazgo Educativo y desempeño Escolar: Revisión de la investigación en Chile.  
Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9(2), 82-104. Disponible en  
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/16/143>
- Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas. (JUNAEB 2020). Prioridades 2020 con IVE SINAE BASICA MEDIA Y COMUNAL. Ministerio de Educación. Chile.  
disponible en: <https://www.junaeb.cl/ive>
- Leichtle, M. (2014). Análisis y propuesta de Mejora de la Gestión Curricular del Colegio San Francisco Javier. Proyecto de Tesis de Magister. Santiago-Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- Ministerio de Educación de Chile. (MIMEDU. 2014). Marco del Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela. Ministerio de Educación. Perú.
- Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC. 2005). Marco para la Buena Dirección " Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Ministerio de Educación Chile.

Núñez Rojas, Nemecio, & Díaz Castillo, Doris. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. Estudios pedagógicos (Valdivia), 43(2), 237-252. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>

Salgado M, y Medel . J. (2015 ). Gestión Curricular al Servicio de los aprendizajes Significativos” Proyecto de Tesis de Magister, Universidad del Bio Bio.

Disponible en:

[repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/377/1/Salgado\\_Bustamante\\_](http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/377/1/Salgado_Bustamante_Marianela.pdf)

[Marianela.pdf](http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/377/1/Salgado_Bustamante_Marianela.pdf)

Chillán, Chile .

Ulloa, J. y Gajardo , J (2017). Gestión de la implementación curricular. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la mejora Escolar: Chile:

Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible: Bogotá. Disponible en:

<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>, 111-128.

## 9 Anexos

Nº1: Cuestionario para la Valoración de Competencias de Liderazgo Pedagógico:

<b>Competencia: Manejo de Liderazgo</b>				
Demuestra compromiso, iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo transformativo y en el servicio de calidad.				
1.- Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la Identidad Educativa.	1	2	3	4
2.- Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores.	1	2	3	4
3.- Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	1	2	3	4
4.-Permanece motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los fracasos o impedimentos en el camino.	1	2	3	4
5.- Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto y encuentra espacios de entendimiento y progresos en ellos.	1	2	3	4
6.- Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la institución educativa	1	2	3	4

<b>Competencia: Manejo de Dirección</b>				
Emprende procesos de gestión escolar académicos y administrativos de una institución educativa, fundamentada en la persona humana, el enfoque integral de la gestión y los avances científicos y tecnológicos				
7.- Dirige la identidad educativa de acuerdo con los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de los estudiantes.	1	2	3	4
8.- Genera redes educativas de apoyo a la identidad educativa para potenciar el proyecto educativo institucional y desarrollar los objetivos estratégicos.	1	2	3	4
9.- Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno.	1	2	3	4
10.- Informa de manera objetiva a la comunidad educativa en el desarrollo del PEI.	1	2	3	4
11.-Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la identidad educativa.	1	2	3	4
12.- Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo de PEI	1	2	3	4
13.- Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa	1	2	3	4

14.- Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad	1	2	3	4
15.- Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la identidad educativa.	1	2	3	4
16.- Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo	1	2	3	4
17.- Gestiona la dimensión pedagógica de la organización escolar, considerando el desarrollo de capacidades del ser humano.	1	2	3	4
18.- Administra el talento humano de la institución educativa de acuerdo con la normativa vigente, sus competencias asignadas e indicadores de gestión.	1	2	3	4

<b>Competencia: Trabajo en Equipo</b>				
Demuestra idoneidad en el trabajo en equipo para generar propuestas educativas innovadoras, que contribuyan a la solución de problemas educativos del contexto con el apoyo de otros, de especialistas en distintas áreas de la institución.				
19.- Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos como proyectos, informes.	1	2	3	4
20.- Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros, disciplinas científicas, aportando lo suyo desde su formación.	1	2	3	4
21.-Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas.	1	2	3	4
22.-Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros propósitos de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de problemas	1	2	3	4
23.-Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez más elevadas, acorde con la visión de la institución educativa.	1	2	3	4
24.- Tiene compromiso ético en el trato con las personas considerando los valores universales	1	2	3	4
	1	2	3	4

<b>Competencia: Gestión del Cambio</b>				
Gestiona el cambio educativo a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales, con planes y objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa.				
25.-Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras de manera efectiva.	1	2	3	4
26.- Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno.	1	2	3	4
27.- Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan a la gestión escolar.	1	2	3	4

<b>Competencia: Capacidad de Comunicación</b>				
Comunicarse con entendimiento de manera verbal, escrita y gestual con los integrantes de la comunidad educativa generando sinergias internas y externas que contribuyan al desarrollo institucional.				
28.- Se comunica en forma oral y escrita y comprende los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión.	1	2	3	4
29.- Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	1	2	3	4
30.-Formula los argumentos propios, de forma hablada o escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa.	1	2	3	4
31. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisión.	1	2	3	4
32.-Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la identidad educativa.	1	2	3	4
33.- Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los profesores, estudiantes y padres de familia-	1	2	3	4

Fuente elaboración propia según Núñez, (2017)