



**Magister En Educación Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnostico Institucional**

**Y Plan De Mejoramiento Educativo**

**Escuela Dany Germán González Soto de la comuna de La Estrella, Región  
del Libertador Bernardo O'Higgins**

Profesor guía:

**Pedro Rosales**

Alumno (s):

**Paola Acuña Cáceres**

**Santiago – Chile, marzo de 2018**

## INDICE

Abstract.....	3-5
Introducción.....	6
Marco Teórico.....	7-41
Dimensionamiento del Establecimiento.....	42-45
Análisis del Diagnóstico.....	46-55
Desarrollo de los Descriptores.....	56-70
Análisis de los resultados.....	71-87
Plan de Mejoramiento.....	88-96
Bibliografías.....	97-99

## ABSTRACT

El presente trabajo tiene por finalidad proponer un “Plan de Mejoramiento Educativo”<sup>1</sup>, para incrementar las habilidades de liderazgo del Director de la escuela Dany Germán González Soto de la comuna de La Estrella, Región del Libertador Bernardo O’Higgins; establecido a partir de la comparación entre el estándar del “Marco para la Buena Dirección”<sup>2</sup>; y los hallazgos de esta investigación y con ello, contribuir a mejorar la calidad de la gestión directiva del establecimiento.

Dicho documento (M.B.D.), fue elaborado por del Ministerio de Educación <sup>3</sup>, y reúne un conjunto de dominios, criterios y descriptores acerca del quehacer directivo, recogiendo la experiencia internacional sobre estándares para directores e incorpora las consultas a organismos internos como el Colegio de profesores, Asociación nacional de Directores, Primera Consulta Nacional a Directores de Colegios Municipalizados llevada a cabo entre el año 2003-2004; Segunda Consulta Nacional a directores llevada a cabo en el año 2004. Por tanto, constituye un instrumento validado para guiar el trabajo del quehacer educativo y reforzar el liderazgo del director y equipos directivos es por esto que es una guía fundamental para la labor directiva en los establecimientos educativos.

De acuerdo a lo anterior, la encuesta, diseñada en este trabajo y destinada a recoger información, se ha focalizado solo en el ámbito de liderazgo y quehacer del director; dejando fuera de este análisis al equipo directivo. La medición de las habilidades del liderazgo del director de acuerdo al M.B.D., se ordena de acuerdo a 5 criterios generales: cambios al interior de la escuela; comunicación clara; toma de decisiones; resolución de conflictos; y difusión del proyecto educativo; y se especifica cada criterio, mediante 23 descriptores.

---

<sup>1</sup> En lo sucesivo P.M.E. (Plan de Mejoramiento Educativo)

<sup>2</sup> En lo sucesivo M.B.D. (Marco para la Buena Dirección)

<sup>3</sup> En adelante MINEDUC (Ministerio de Educación)

Para recabar información, se aplico una encuesta, dirigida a ser contestada por el Equipo de Gestión<sup>4</sup>, conformada por 3 profesionales; y por - 17 docentes; con una muestras de 100% de los profesionales del establecimiento.

De este modo, con los datos y resultados obtenidos, se cuenta con información necesaria para: medir las habilidades desarrolladas por el liderazgo del director; identificar aquellos criterios y descriptores descendidos y fortalecidos en el desempeño de su liderazgo; establecer si existe incidencia del liderazgo del director en su desempeño. Todo ello, en relación a los criterios y descriptores establecido en el M.B.D.; y por último, conforme al diagnóstico y sus hallazgos, proponer un P.M.E. que permita incrementar el desempeño y desarrollo profesional del director en su rol de liderazgo, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de su gestión.

Los resultados muestran que en la escuela Dany Germán González Soto, existe un conocimiento y conciencia de parte del director de su rol de liderazgo; que ejerce su rol de líder y guía hacia los objetivos estratégicos institucionales; participa y es evaluado positivamente en sus prácticas por sus pares directivos y docentes, en relación a los criterios del M.B.D.; y existe una percepción del equipo directivo de una alta participación en la elaboración del “Proyecto Educativo Institucional”<sup>5</sup>, y en especial sobre los P.M.E., lo que se condice con un estilo de liderazgo de práctica distributiva y con una visión estratégica orientada hacia la mejora continua. Sin embargo, esta positiva alineación requiere ser mejorar en la percepción del equipo docentes, que en general en la mayor parte de los criterios y descriptores aparece disminuido, producto de la ideas de cambio y mejora continua

---

<sup>4</sup> En adelante E.G. (Equipo de Gestión)

<sup>5</sup> En adelante P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional).

Queda en evidencia que un liderazgo distribuido de parte del director, que logra incorporar a los diferentes estamentos en el plan de mejora, diagnosticando así las necesidades de su establecimiento en cualquiera de sus áreas; en especial, en el ámbito del liderazgo que presenta un desconocimiento real en su implementación y fortalecimiento en la mayoría de los establecimientos municipalizados, conforme a las exigencias de la actual reforma educacional.

## **INTRODUCCION**

Durante el progreso de las diferentes cátedras impartidas por este Magister, siempre fue una constante preocupación determinar un área en la cual realizar el trabajo de grado II, que conjugaran los conocimientos adquiridos, capacidades y motivaciones que permitieran realizar un real aporte a la educación; y en especial, a la municipalizada, además de tener que considerar mi condición profesional de no ser docente, se hace más complejo.

Frente a lo anterior, luego de la observación de variadas temáticas y de conversaciones con algunos Docentes de la comuna con experiencia en establecimientos municipalizados y privados, manifestaron cierto desconocimiento y preocupación al manejo de temáticas recurrentes y actualmente en auge, de acuerdo a las exigencias de calidad establecidas por la actual reforma educacional. Ellas son: las habilidades de liderazgo desarrollado por el director; y un mejor desempeño y profesionalización de su cargo, conforme a los cambios y exigencias de nuestra sociedad globalizada. Lo que me llevo a enmarcar mi trabajo de grado II, cumpliendo con las exigencias de la Universidad, en desarrollar un Diagnostico y un Plan de Mejoramiento dirigido al Liderazgo del Director de un Determinado Establecimiento.

Por ultimo espero se considere mi condición profesional Administrador Público, al momento de evaluar el trabajo ya que hay temáticas que no son de un 100 % de dominio, pero si logre desarrollar al máximo lo aprendido en este magister.

## **MARCO TEÓRICO**

## La Administración, Definiciones, Evolución, y relación con la educación

**Definición: Administración:** (*del latín Administrativo, oñis*). f. Acción y efecto de administrar. <sup>6</sup>

**Definición Administrar:** (*del latín administrare*). 1.- tr. Gobernar, ejercer autoridad o el mando sobre un territorio y sobre personas que lo habitan 2.-tr. Dirigir una institución. 3.-tr. Ordenar, disponer, organizar en especial la hacienda o los bienes. 4.-tr. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.<sup>7</sup>

La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener eficiencia o máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico o estratégico, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

Para entender la relación entre la Administración y las organizaciones es preciso saber cómo ha evolucionado la disciplina a través del tiempo. Para ello, el “pensamiento administrativo clásico” intenta dar respuesta a los desafíos que trajo el denominado “Gigantismo” de las organizaciones, a través de un predominio de un racionalismo de tipo económico cuyo objetivo era la búsqueda de una mayor productividad y eficiencia del trabajo, así como también como el encuentro con los factores psíquicos y sociales del mismo, aspectos que se manifiestan en todos los desarrollos de la escuela de las relaciones humanas. Este pensamiento apunta a lograr una máxima eficiencia, ubicando al hombre correcto en el puesto correcto, dando énfasis en la orientación de las tareas y privilegiando la dimensión económica del hombre. (Homo economicus). Algunos de sus precursores son:

---

<sup>6</sup> Real Academia Española(RAE)

<sup>7</sup> Real Academia Española (RAE)

Frederick Winslow Taylor; Henry Farol; Max Weber; y Elton Mayo, los que con sus propuestas constituyen una clara respuesta a intereses capitalistas con un enfoque cerrado dentro de las organizaciones; privilegiando la eficiencia y productividad por encima de todo.

El quiebre de este planteamiento clásico, surge con la aparición de la “Teoría General de sistema” cuyos objetivos originales son los siguientes:

- a. Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- b. Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos.
- c. Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

Al mismo tiempo, con posterioridad a la crisis de 1929, periodo de gran expansión económica, donde surge una complejidad de las organizaciones, un nuevo racionalismo y una idea de un proceso administrativo planteado por Henry Farol, más fortalecido que lleva a considerar una nueva forma de ver las cosas considerando al hombre administrativo. Algunos que comparten esta visión son: Ludwing Bertalanffy (Teoría General de Sistemas); adaptada al campo administrativo por Kast y Kahn en 1940; Herbert Simon (1950) desarrolló la Teoría denominada “Racionalidad limitada”, relacionada a la nueva forma de tomar las decisiones gerenciales; Peter Drucker sobre la administración por objetivos y Andrew (1963) desarrolla el modelo de planificación estratégica. Con estos aportes, la administración traslada su objeto de estudio hacia la organización y esta que está inserta en un sistema social mayor llamado sociedad. Por tanto la Teoría General de los Sistemas, aparece como elemento integrador en donde el hombre se fusiona con el sistema y forma parte de este como subsistema.

El “enfoque Administrativo Contemporáneo”, se desarrolla posterior a la segunda guerra mundial y se caracteriza por la preocupación por temas

relacionados a, lo social y humano, la participación, la confianza, la autonomía del trabajador, el empoderamiento, el trabajo en equipos, y en general con todo aquello que tenga relación con el “Homo Social”<sup>8</sup>. Con ello, cambia el enfoque administrativo, se hace más complejo y estructurado producto del desarrollo tecnológico, mercados más competitivos y exigentes; y cambios acelerados en el ámbito de la comunicación y la innovación. Así en los años setenta, la administración trata de responder a estos nuevos cambios y surge la Administración por Objetivos (APO) de Druckert; el desarrollo de la estrategia (Chandler, Mintzenberg); Toma de decisiones (Simon); enfoque político (Mintzenberg, Morgan); Japón con su filosofía de calidad total y mejoramiento continuo (Deming, Juran, Ishikawa); y la cultura organizacional (Jacques, Golfman, Barnard, Selznik, Amado, Trévenett, Firsiroutu).

En la década del ochenta, aparecen enfoques más radicales y globalizadores que permiten la mundialización y liberación de la economía; la competencia se convierte en la apuesta más fuerte de la administración. Se habla de temas como: Reingeniería, el outsourcing, Benchmarking y nuevas tendencias del teletrabajo. Presenta énfasis sobre temas de globalización, reducción de costos, competitividad y la estimulación del valor agregado de carácter individual. Hay estimulación de las nuevas tecnologías de la información y se orienta más a los procesos que las tareas, buscando un trabajador polivalente reemplazando aquél súper macro especializado.

Finalmente en los años noventa, se caracteriza por enfoques que responden a condiciones y características cambiantes y volátiles del entorno: una gran revolución tecnológica; un acelerado desarrollo de la cibernética, la informática y los procesos de comunicación; organizaciones inteligentes; mercado electrónico y transacciones en tiempo cero; y la construcción de tejido

---

<sup>8</sup> En sociología, el término homosocialidad describe la preferencia por relaciones sociales con personas

organizacional a partir de la comunicación y aprendizaje. La comunicación, tecnología, información y virtualidad adquiere relevancia. La Teoría de Katz y Kahn (1966), sobre la visión sistémica de la administración, en el sentido de definir las organizaciones como un “sistema abierto” en constante interacción con su medio. La realidad económica, organizacional y social se sustenta sobre la base de la competitividad, ya que el fenómeno de la globalización, desregulación y liberalización, solo permitirá la permanencia de empresas que puedan ser competitivas en recursos, costos, precio, calidad, y por sobre todo, en la generación de productos innovadores y creativos. El conocimiento surge ser la clave. Por tanto la pregunta es ¿A quiénes debemos destruir o con quiénes debemos aliarnos para ser más eficientes en este nuevo mercado?

En el Siglo XXI, las condiciones humanas, sociales y organizacionales son muy diferentes a las del siglo pasado, lo que lleva a repensar los supuestos en que se basa el pensamiento administrativo moderno. Estamos viviendo en una nueva época, en donde en menos de diez años se ha pasado de una sociedad dominada por la información a una donde el centro de atención es el conocimiento. Esencialmente la información se encuentra ampliamente disponible debido a las nuevas tecnologías y medios de comunicación, pero tiene valor en la medida que se transforme en “conocimiento”, pasando a ser el factor de producción más importante.

Esto sin duda influye en las en el comportamiento de las organizaciones y las personas; se exige capacidad para generar, absorber, transmitir y utilizar dicho conocimiento. Es así como los sectores económicos y sociales que más crecen son aquellos que desarrollan nuevas ideas, emplean nuevos procesos, fabrican nuevos productos y ofrecen nuevos servicios. El desarrollo de la investigación y el desarrollo permiten generar nuevo conocimiento y contribuyen al desarrollo de sectores como la industria y los servicios. Ha esta nueva sociedad se le denomina “Sociedad del Conocimiento”, por las siguientes razones: continua creación de

conocimiento; por la adquisición de conocimiento de personas, grupos y organizaciones; por el papel desarrollado por los medios de comunicación y tecnologías en su difusión y generación; el desarrollo de actividades intangibles basadas en el conocimiento; y la aplicación de los talentos, innovación e imaginación en los procesos y actividades de la vida social. Por tanto, es necesario orientar a esta nueva sociedad del conocimiento señalando sus problemas, riesgos y orientaciones; sustituir el principio de la competitividad por el cooperación y en suma realizar un nuevo contrato social mundial.

### **Relación con el proceso educativo**

Sin lugar a dudas la Administración ha tenido una estrecha relación con la educación, tanto en la influencia de sus enfoques, en las prácticas, y en la forma de gestionar las instituciones educativas. Sin embargo, producto de la diversificación de los medios de comunicación, la tecnología y lo vertiginosos del aumento del conocimiento y la investigación ha ido quedando obsoletos dichas prácticas, a tal punto que los términos administrativo y burocrático son casi sinónimo de las tareas y prácticas que realiza el director y su equipo directivo, y que no tiene relación con la parte pedagógica.

Es por esta razón y otorgando mérito al desarrollo que tuvo la educación en el siglo pasado, que respondía a un viejo paradigma de tipo vertical y normativa de una educación de tipo tradicional que lejos de denostar hay que agradecer ya que constituyen los pilares básicos en que se desarrolló la educación por mucho tiempo. Sin embargo, la sociedad va evolucionando y junto con ella la escuela, la cual debe adaptarse aceleradamente a los nuevos cambios, que exigen adaptarse a las nuevas realidades. Dichos cambios deben plasmarse en políticas educacionales, en un marco institucional eficiente, modelos de gestión que apunten a la calidad de los procesos y del servicio, una visión sistémica de los problemas de la unidad educativa bajo un mejoramiento continuo; y un fuerte

compromiso y perfeccionamiento de todos los miembros de la unidad educativa, como también de su comunidad. De acuerdo a esto, se hace necesario el manejo permanente de instrumentos de gestión estratégica, desarrollo de un liderazgo distribuido, buenos ambientes de convivencia escolar, mayor capacitación y perfeccionamiento docente, mayor motivación y compromiso de docentes, alumnos, padres y apoderados, altas expectativas, clima laboral adecuado, etc.

### **La Gestión: Definición, Concepto, Tipos, Modelos**

**Definición de Gestión:** *“Del latín “gestio”, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo las diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o un anhelo cualquiera. Administrar por otra parte, abarca la idea de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación”<sup>9</sup>.*

**Concepto de Gestión de Procesos:** Constituyen las diferentes actividades, tareas y prácticas conforme a la utilización de recursos (entrada- imput) a través de las cuales se genera un producto o servicio para sus usuarios. En la gestión de calidad lo fundamental es que a este producto o servicio (resultado) hay que “agregar valor” (salida- aput).

Un primer sentido sobre el concepto gestión es reconocer sus procedencias. Gestión se relaciona en la literatura especializada con “Management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “Dirección”, “Organización”, “Gerencia”.

Pero estrictamente como expresa Mucchelli, “gestión”, es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración

---

<sup>9</sup> Extraído de definición. GESTIÓN - Diccionario Etimológico

de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales. Aunque es cierto que el trabajo en grupo ofrece unos resultados a nivel de productividad y eficiencia innegables, el proceso hasta conseguir que el equipo se cohesionara puede ser muy largo. Incluso, hasta hay veces que ni se logra.

## **Tipos de Gestión**

### **Gestión educativa**

Desde el punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la “gestión educativa” es vista como un conjunto de procesos teórico-práctico integrados vertical y horizontalmente dentro del proceso educativo, para cumplir los mandatos sociales. Puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que conducen los espacios organizacionales. Es un saber que es capaz de sintetizar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistémico.

### **Gestión Educativa Estratégica**

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en tres elementos claves: *reflexión*, *decisión* y *liderazgo* que forman parte de tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico, y aprendizaje organizacional.

Con lo anterior se espera que las prácticas de los gestores educativos puedan: Analizar -sintetizar; Anticipar - Proyectar; Concertar - Asociar; Decidir - Desarrollar; Comunicar - coordinar; Liderar - Animar; Evaluar - Reenfocar.

Finalmente el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales en programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no solo busca crear el futuro proyectado, sino conocerlo.

## **Modelos de Gestión**

Los modelos de gestión de calidad constituyen un referente o instrumento destinado a organizar los procesos al interior de una institución; son un conjunto de prácticas destinadas a evaluar la gestión a fin de diagnosticar sus problemas y desarrollar un proceso de mejora continua del servicio o del producto que se oferta.

El modelo se estructura en áreas o dimensiones, sub - dimensiones, e indicadores que al implementarlos sirven visualizar y controlar los niveles en el cual se encuentran cada una de las áreas o dimensiones que contemplan objetivos, indicadores y estándares los cuales permiten medir, evaluar y controlar los procesos educativos; teniendo una visión sistémica de los procesos y de las acciones necesarias a implementar para corregir, fortalecer o mejorar. Esto se observa en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa<sup>10</sup>, en la cual contiene dimensiones: Liderazgo; Gestión Pedagógica y Curricular; Convivencia; Recursos y Resultados.

Al mismo tiempo, algunos modelos de Gestión desarrollados en estos últimos cincuenta se destacan:

---

<sup>10</sup> En lo sucesivo Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SACGE)

## **Modelo Normativo**

Desarrollado entre los años 60 y 70, y se caracterizaba porque respondía a una visión simplificada del mundo, todo estaba previsto, no se contemplaba la dinámica social, respondía a la cultura vertical y normativa de la época, y no contemplaba la realidad o características específicas. Ejemplo, de aquello, el sistema de educación tradicional de hoy, en donde, las planificaciones se aplicaban a todos los establecimientos por igual sin considerar sus diferencias sociales, geográficas, políticas, culturales y económicas.

## **Modelo Estratégico de Gestión**

Permite comprender y explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y de esta manera anticipar y predecir sus comportamientos; NO representa todos los elementos de la realidad, el sujeto solo incorpora a este los aspectos de los sistemas que son objeto de interés. Requiere de un esfuerzo de clasificación, cualificación y recuperación de elementos comunes que puedan ser trasladados para su aplicación en escenarios similares.

Eficacia escolar: basada en los resultados de aprendizajes de los alumnos y en los factores del centro escolar que coadyuvan al logro de los resultados a pesar de los factores externos a la escuela

Mejora de la escuela: capacidad de la escuela para generar su propio cambio y mejorar los resultados de los alumnos.

Transformación de la escuela por la eficacia y la mejora: busca promover la capacidad de cambio y transformación de la escuela a partir de los resultados educativos de los alumnos y la innovación en la mejora de los procesos del aula.

Propósito fundamental asegurar progresos contantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados del logro educativo, desarrollando competencias colectiva y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa.

### **Modelo Estratégico Situacional**

Nace a partir del modelo anteriormente citado, y se refiere al análisis y tratamiento y resolución de los problemas o “nudos críticos” de la organización estableciendo claramente los objetivos y el futuro deseado.

### **Modelo de Gestión Comunicacional**

Este modelo se identifica y está basado principalmente en la comunicación, donde la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones. Quién gestiona es considerado un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción.

### **Modelo de Gestión Deming**

Este modelo trabaja sobre un ciclo (PDCA) del inglés *plan-do-check-act*, esto es, (planificar-hacer-verificar-actuar) o *espiral de mejora continua* es una estrategia de mejora continua de la calidad. Es decir, tiene un plan donde se programan actividades, identifican las áreas de mejora, establece metas objetivos y métodos de trabajo, se ejecutan actividades y controlan los efectos, se verifican resultados y objetivos. Una vez completado el ciclo se vuelve a reiniciar y así sucesivamente.

### **Modelo Malcolm Baldrige**

Este modelo funciona bajo la consideración de once valores dentro de la organización: *calidad basada en el cliente, liderazgo, mejora y aprendizaje organizativo, participación y desarrollo del personal, rapidez en la respuesta, calidad en el diseño y en prevención, visión a largo plazo del futuro, gestión basada en datos y hechos, desarrollo de la asociación entre los implicados, responsabilidad social y orientación a los resultados*. Es un modelo que permite a la organización autoevaluarse y generar retroalimentación. Es un modelo que se preocupa de evaluar, mejorar y planificar hacia el logro de una gestión de excelencia. Proporciona una atención permanente hacia sus clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización; contribuye a la eficacia y del mejoramiento de las capacidades de toda la organización. Es muy fácil de entender y entrega resultados rápidos y efectivos

### **Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM**

Se basa principalmente en ofrecer a un cliente un servicio o producto de “calidad”, ayuda a que las organizaciones se conozcan mejor y mejoren su funcionamiento. Se caracteriza porque el equipo de liderazgo sobre agentes facilitadores para generar procesos en las personas que integran la organización.

Sus conceptos fundamentales son: Orientación hacia resultados, personal de la organización orientado hacia el cliente; liderazgo y constancia en los objetivos, gestión por procesos, desarrollo e implicancia de las personas, aprendizaje innovación y mejora continua, desarrollo de alianzas y responsabilidad social.

Es un modelo con mucha flexibilidad y adaptabilidad a diferentes tipos de empresas tanto de bienes como de servicios.

## **El Liderazgo: Conceptos, características e importancia para el sistema educativo**

**Definición de Liderazgo:** 1.-*m. Liderato.* 2.-*m. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto, o un sector económico, dentro de su ámbito.* <sup>11</sup>

**Definición Liderado:** *m. Condición de líder.* Diccionario de la lengua española. Versión digital permite acceder a la 22ª edición y las enmiendas incorporadas hasta el 2012. <sup>12</sup>

**Concepto de Liderazgo:** 1.- *“Es el hombre que tiene la capacidad para convencer a otros que hagan lo que no quieren hacer y les guste”.* H. Truman. Luis Sánchez de Movellán de la Riva. <sup>13</sup>

De acuerdo a las definiciones y conceptos señalados, los líderes son aquellas personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal pueden influir decisivamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de personas.

El líder, desde muy joven manifiesta sus dotes en dos ámbitos: es un hábil orador y muestra vivo interés y capacidad por entender a otras personas. Entre los elementos de su personalidad la más significativa es su disposición a enfrentarse con aquellos individuos que están revestidos de autoridad, ya que piensa que sus ideas pueden estar a la altura o ser mejores que las de aquellos. Esto implica asumir situaciones de riesgo, de las cuales no se alejan dando la lucha. Aspecto importante también a considerar es que tienen interés en asuntos morales, a ser competitivos y a gozar cuando alcanzan una posición de control.

### **Diferencias entre Líder - Administrador y Jefe**

---

<sup>11</sup> Real Academia Española(RAE)

<sup>12</sup> Real Academia Española(RAE)

<sup>13</sup> Koontz Harold. – Ad Global y Empresarial-cap.15, pág. 432, Año 2008, [www.escipol.cl/spa/cultura/biblioteca/pdf](http://www.escipol.cl/spa/cultura/biblioteca/pdf).

Es relevante sin duda el liderazgo, pero hay que resaltar su importancia en las instituciones. En muchas oportunidades se confunde con la administración y su diferencia se encuentra en que *“los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales -por no decir pasivas-hacia las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas. Los administradores tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo- con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes- Los administradores prefieren trabajar con la gente; evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, se preocupan más bien de las ideas, se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.”*<sup>14</sup>

La diferencia entre líder y administrador se basa en las concepciones que manejen sobre el caos y el orden. Los administradores idolatran el proceso, buscan estabilidad y control, e instintivamente tratan rápidamente de solucionar los problemas y a veces incluso, antes de haberlos comprendido. Los líderes, en el caso contrario, toleran el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a esperar un tiempo para entender perfectamente el problema. Sin embargo, todas las organizaciones necesitan de ambos para alcanzar ciertas metas y ser exitosas: el líder para conducir a su equipo hacia las metas y oportunidades, por tanto debe tener una visión general de la institución y de sus objetivos. Por su parte el administrador debe manejar y administrar los recursos, tener una planificación estratégica bajo un enfoque sistémico, e ir midiendo bajo un mejoramiento continuo el avance. Por esto es crucial que ambas funciones sean complementarias. Al mismo tiempo, es preciso hacer la diferencia entre el líder y

---

<sup>14</sup> Zaleznik Abraham: citado en Stephen Robbins -“Comportamiento Organizacional”. (p. 365)

jefe, conceptos que también no son lo mismo. El jefe, existe por autoridad, considera la autoridad como un privilegio de mando, se inspira en el miedo, sabe cómo se hacen las cosas, ordena, maneja a las personas, llega a tiempo, asigna tareas. En cambio un líder: existe por la buena voluntad, cuestiona la autoridad y la considera como un privilegio del servicio, inspira confianza, enseña a hacer las cosas, invita a que lo sigan, no trata a las personas como cosas, llega antes y da el ejemplo.

### **Características de un buen líder**

Debe ser un instrumento para que la organización alcance los objetivos propuestos; y sus habilidades personales son valoradas en la medida que sean útiles al grupo.

- El líder no es por su capacidad o habilidad en sí misma, sino porque sus características son percibidas por el grupo como necesarias para lograr los objetivos.
- El líder adquiere status en la medida que logre los objetivos para el grupo.
- El líder debe distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de la organización. Esto permitirá la toma de decisiones y el apoyo que reciba. Al mismo tiempo, otros autores, respecto del líder señalan que debe poseer algunas habilidades: *“Carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, imparcialidad, ser innovador y simpatía”*.<sup>15</sup>

Sin embargo, todas estas características no determinarán quien será el líder de una determinada organización. El líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con un grupo específico y en una situación determinada.

### **Tipos de Liderazgos**

---

<sup>15</sup> Ángel María Guadalupe: Liderazgo, Comunicación y Motivación: Las Habilidades directivas esenciales para la organización. Pág. 123

Existe una gran cantidad de clasificaciones en los estilos de liderazgo según los enfoques referidos a como cumplen sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común es analizar el comportamiento del líder respecto de los deberes que debe desempeñar y de su responsabilidad ya sea solo o con participación de sus subalternos. Aquí aparecen tres estilos básicos: *“El Líder Autocrático; el Líder Participativo; y el Líder de rienda suelta.*

*El primero*, es el que asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia acciones, dirige motiva y controla. El rol de sus subalternos es de obediencia y adhesión a sus decisiones. *El segundo*, utiliza la consulta para tomar decisiones; sin embargo, no delega su derecho a tomar decisiones finales. No es un dictador, procura escuchar y analizar las opiniones de los demás pero al final toma el las decisiones. *El tercero*, delega en terceros la toma de decisiones y señala:”aquí hay un trabajo que hacer no me importa como lo hagan pero hay que hacerlo bien”. Este líder espera que sus subalternos asuman su responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Esto implica que sus subalternos estén altamente calificados para que los resultados sean satisfactorios”.<sup>16</sup>

Otros autores, clasifican los estilos de liderazgo conforme a los estilos o formas de trabajo:

**Liderazgo Autoritario o Autocrático:** Aquí el líder gobierna y toma las decisiones del grupo. El poder reside en su figura, y los subordinados tienen escasa participación en las decisiones. *“Este tipo de liderazgo moviliza al equipo hacia una visión común y se centra en objetivos finales. Si lo resumiéramos en una frase diría: “Ven conmigo”. Este estilo autoritario funciona mejor cuando el equipo necesita de una nueva visión porque las circunstancias han cambiado, o cuando no se requiere de una orientación explícita. Este tipo de líderes inspiran el espíritu*

---

<sup>16</sup> [www.monografias.com/trabajos/liderazgo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo.shtml)

*emprendedor y su entusiasmo por la misión. No es recomendable cuando su equipo de trabajo sabe más que él.”<sup>17</sup>*

**Liderazgo Burocrático:** Es aquel ejercido de tal forma que priman las reglas y lo formal; es decir que el equipo cumpla con lo requerido. *“Es la manera más formal de liderar. El líder burocrático busca la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo en base a estas normas y política donde asienta su autoridad. Crea un ambiente de trabajo rígido entre dirigentes y subordinados, donde estos deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por los primeros.*

18

Max Weber, *“definió a las organizaciones con estructura de autoridad racional – legal como burocráticas. Racional porque los medios están expresamente diseñados para la consecución de la misión y los objetivos institucionales. Legal porque la autoridad se ejerce a través de un sistema de normas, reglas y procedimientos derivados del cargo que ocupa una persona en un tiempo determinado. Y Burocrática, en el uso común del término, es sinónimo de rigidez e ineficiencia y se identifica principalmente con el funcionamiento de las dependencias de la administración pública. Sin embargo para Weber, las características del modelo burocrático, aplicada en su justa dimensión, dan por resultado un sistema de trabajo coordinado, sin ambigüedades y altamente eficiente ya que existen un conjunto de normas, reglas y procedimientos que impiden la actuación discrecional de sus miembros y donde teóricamente se prevé cada posible contingencia.”<sup>19</sup>*

**Liderazgo Carismático:** El líder carismático es aquél que tiene la capacidad de generar entusiasmo en las demás personas, destaca su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos resultados en las empresas generando cambios ya que es capaz de hacer que los trabajadores den el máximo

---

<sup>17</sup> Molla Méndez Andrea: “Liderazgo Autocrático”. extraído de: <http://liderazgo.com/liderazgo-autocrático>.

<sup>18</sup> Molla Méndez Andrea: “Liderazgo Burocrático”. extraído de: <http://liderazgo.com/liderazgo-burocrático.html>

<sup>19</sup> Velásquez Jiménez Arturo: “El Modelo Burocrático de Max Weber”. [www: intranet.ebc.edu.mx.pdf](http://www.intranet.ebc.edu.mx/pdf)



Aquí el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa. Kart Lewin 1939. *“Este tipo de liderazgo funciona con más frecuencia cuando los miembros del equipo son mayores en equipos de alta antigüedad y competencia .Se necesita de una comunicación abierta, estándares y objetivos claros para que este estilo sea exitoso”*.<sup>22</sup>

**Liderazgo Orientado a las Personas o las Relaciones:** *“Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar a sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo, y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica, la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.”*<sup>23</sup>

Este tipo de liderazgo, se preocupa por sus subordinados, le ofrece su apoyo y colabora en su desarrollo. Las conductas más relevantes asociadas a este tipo de liderazgo son: delegar, apoyar, motivar, consultar, desarrollar, gestionar conflictos y desarrollar equipos, integrar socialmente, ofrecer reconocimientos, y recompensar.

**Liderazgo Orientado a las tareas o los procesos:** *“En este tipo de liderazgo se reconoce en el líder una preocupación y cuidado por las actividades y la organización del trabajo de cara al logro de los objetivos definidos. Las conductas más relevantes de este tipo de liderazgo son: supervisar, planificar y organizar, solucionar problemas, clarificar roles y objetivos e informar”*.<sup>24</sup>

Debe existir un liderazgo equilibrado, en donde se estimule el aspecto de las relaciones con el grupo subordinado como también tener claro las tareas u

---

<sup>22</sup> Cross Sophia- extraído de [www.ehowenespanol.com/estilos-laissezfaire-liderazgo-info\\_259049](http://www.ehowenespanol.com/estilos-laissezfaire-liderazgo-info_259049)

<sup>23</sup> Apuntes Científicos- 2011- Universidad Valle de México. Extraído de: [apuntescientificos.org/estilos.html](http://apuntescientificos.org/estilos.html)

<sup>24</sup> Clases de Liderazgo- [redautonomos.es/recursos-humanos/liderazgo](http://redautonomos.es/recursos-humanos/liderazgo)

objetivos perseguidos por la organización. No se puede fortalecer uno de estos ámbitos debilitando el otro.

**Liderazgo Natural:** *“Los escasos líderes naturales se caracterizan por intuir de una manera que hasta parece mágica, que es lo que a cada uno puede dar y que es lo que cada uno necesita. Cuando estos talentosos conductores se vinculan con alguien, saben que pedir y con qué estimular. Lo hacen con tanta seguridad y naturalidad que trabajar para ellos es un verdadero placer. Los líderes profesionales tienen que hacer un largo camino de aprendizaje para lograr resultados que siempre serán inferiores a los del líder natural, pero de todas formas pueden ser resultados aceptables.”<sup>25</sup>*

**Liderazgo Transformacional:** En la actualidad, es uno de los modelos que cuenta con la mayor cantidad de investigaciones. Su principal precursor es Bass (1985), sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas. *“Este concepto, fue introducido por Bass (1985, 1988), Este autor, describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan a sus intereses personales. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado”<sup>26</sup>.*

En virtud de estas propiedades se le puede considerar más amplio y efectivo que el liderazgo transaccional. *“Así lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994):*

---

<sup>25</sup> Extraído de: [www.academia.edu/trabajo/monografia/liderazgo](http://www.academia.edu/trabajo/monografia/liderazgo)

<sup>26</sup> Martín Nader; Alejandro Solano “Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: extraído: cielo

- *Carisma: Que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.*
- *Visión o capacidad de formular una misión en la que impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.*
- *Consideración individual, es decir atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.*
- *Estimulación intelectual, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.*
- *Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional*

*La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood y Steinbach, 1993), se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento del colegio; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal”.*<sup>27</sup>

La evidencia de este liderazgo se encuentra por tanto, en los medios en que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones y para fomentar el desarrollo personal.

Por tanto, este tipo de liderazgo parte de una contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios.

---

<sup>27</sup> Murillo Torrecilla F. Javier Revista Electrónica sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación. Vol. 4 N°4

Tras el surgimiento del liderazgo transformacional, en estos últimos años, han ido apareciendo otras propuestas, que a partir de él, pretenden superarlo aportando nuevos elementos. Entre estos destacan: el liderazgo facilitador, liderazgo persuasivo y el liderazgo sostenible.

**Liderazgo Facilitador:** Facilitador, (Origen Etimológico): Se encuentra en el latín, y más concretamente en el vocablo *facilis*, que puede traducirse como “fácil” y que emana a su vez del verbo *facere*, que es sinónimo de “hacer”.

Un liderazgo facilitador es aquél que inspira a su personal para aumentar la productividad, así como la forma de obtener respetuosamente ideas, creatividad y sabiduría de los demás. Ellos aprenden a hacer preguntas específicas, en lugar de simplemente demandar y dar órdenes. Evita las discusiones y los debates y a fomenta un diálogo significativo. Se concentra en como unir a los equipos, para compartir ideas y conocimientos, en lugar de resolver los problemas de manera aislada. Debe trabajar con problemas reales en sus lugares de trabajo y buscar soluciones también reales. Se esfuerza en desarrollar una comunicación abierta.

*“Lashway, en 1995 define el liderazgo facilitador como aquel que se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos. Es decir, son como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados. Las estrategias utilizadas para ello son: prever limitaciones de recurso, construir equipos, proporcionar feedback, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela.”<sup>28</sup>*

El liderazgo facilitador funciona a través de la negociación y la comunicación; y a través de ella en un ambiente facilitador cualquiera puede iniciar una tarea e implicar a otros a participar, no es necesario que sea director; él

---

<sup>28</sup> Murillo Torrecilla F. Javier Revista Electrónica sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación. Vol. 4 N°4

también puede delegar en otros tareas y luego ratificarlas, ya que formalmente él tiene el poder.

**Liderazgo Persuasivo:** Este tipo de liderazgo se sustenta en cuatro premisas básicas:

- Optimismo: El líder mantiene altas expectativas para los otros.
- Respeto a la individualidad de cada ser humano, que se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto.
- Confianza, dado que los seres humanos son interdependientes, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación.
- Intencionalidad, los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente.

Por tanto, con estas premisas, el liderazgo persuasivo se desarrolla en cuatro dimensiones: auto invitación, tanto personal como profesional, y la invitación a los otros, también personal y profesional.

Al parecer la idea del liderazgo persuasivo, no parece haber calado entre los estudiosos, incluso los propios autores trabajan en otros conceptos. De esta forma, simplemente ha quedado para la historia como un interesante planteamiento.

**Liderazgo Sostenible (Sustained Leadership):** Defendida por Andy Hargreaves y Dean Fink, este tipo de liderazgo se basa en siete principios:

- El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible.
- Asegura el éxito en el tiempo.
- Apoya el liderazgo de otros.
- Dirige su atención a la justicia social.
- Desarrolla, más que utiliza.
- Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno.

- Tiene un compromiso activo con el entorno.

Estos tres últimos liderazgos descritos: facilitador, persuasivo o sostenible parecen que no van a perdurar en el tiempo. El concepto que mayor influencia ha ejercido en este último tiempo en los investigadores, al cual se le vislumbra un futuro prometedor es al liderazgo distribuido.

**Liderazgo Distribuido** (Distributed Leadership): A partir del siglo XXI, las investigaciones se han centrado en buscar modelos que generen marcos teórico-práctico que contribuyan al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar , basado en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto.

El liderazgo distribuido supone mucho más que una remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles.

“Este planteamiento implica una profunda redefinición del papel que juega el director quien, en lugar de ser un gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este tipo de liderazgo se ve más democrático y “disperso” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales. Implica romper con el aislamiento e individualismo de las prácticas docentes, moviéndose en torno a una visión compartida. De esta forma la escuela se fortalece, puede resolver sus problemas, se desarrolla incrementando los aprendizajes de sus alumnos con la labor conjunta del aula y el centro educativo. La mejora del centro depende de las acciones coordinadas de sus implicados. Así el director identifica, establece

acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura, confianza, lejos de la competitividad de las partes”.<sup>29</sup>

El liderazgo comienza a verse asumido como proveniente de una comunidad conformada por diferentes personas, según sus competencias y momentos. Por tanto la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo en los demás, motivando y estimulando su talento.

Por último, el liderazgo distribuido no es delegar tareas y responsabilidades a los demás, sino aprovechar las destrezas y capacidades de todos, y traspasar funcionalmente éstas a otros según los requerimientos de cada caso. Esto requiere coordinación, derribar las divisiones entre líder y seguidor ya que todos representan ambos roles. La idea es trabajar coordinadamente decidiendo juntos.

Siendo una propuesta atractiva y sugerente, está lejos aún de ser una realidad en nuestras escuelas. Se requiere de un profundo cambio en la cultura del centro, del sistema educativo, prácticas educativas, formación inicial y permanente del profesorado, mejora de las condiciones laborales etc. En estos momentos es una interesante propuesta para la reflexión, y un camino a seguir en el futuro.

### **Importancia del Liderazgo para el sistema educativo**

Según la literatura internacional y nacional del ámbito educativo, el liderazgo es una herramienta fundamental para tomar decisiones y provocar cambios al interior de las organizaciones. Por ello, se hace cada vez más importante que existan buenos líderes al interior de las organizaciones a fin de desarrollar liderazgos e instituciones exitosas.

La política educacional de nuestro país, actualmente busca generar buenos líderes educacionales y pedagógicos para realizar profundas reformas en el

---

<sup>29</sup> Murillo Torrecilla F. Javier Revista Electrónica sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación. Vol. 4 N°4

sistema educativo. Dichas transformaciones y reformas requieren de liderazgos efectivos a través de modelos de mejoramiento continuo y de gestión de calidad para lograr cambios organizacionales en la institución educativa. *“necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior, que inicien, impulsen, faciliten gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.”*<sup>30</sup>

Al respecto existe una amplia literatura que se refiere a la “dirección para el cambio” que ha tenido un gran respaldo sobre todo en el mundo anglosajón, tanto como temática de interés como de poder para llevarlo a cabo con éxito. Según aquello, la apuesta técnica y política es propender hacia un “liderazgo distribuido y pedagógico” que propicie responsabilidades compartidas que contribuyan al desarrollo de una escuela de calidad para todos.

## **Marco para la Buena Dirección**

### **Presentación**

*El presente documento tiene por objeto difundir un conjunto de criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo, insertos en lo que se ha denominado “Marco para la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo Profesional y Evaluación del desempeño”. Es una propuesta Ministerial de dominios y criterios acerca del quehacer directivo, además recoge la experiencia internacional sobre estándares para directores e incorpora consultas nacionales llevadas a cabo entre el año 2003-2004. Por tanto constituye un instrumento de trabajo validado para guiar el quehacer educativo y reforzar el liderazgo de los equipos directivos del país. En las consultas, a protagonistas: directivos y*

---

<sup>30</sup> Murillo Torrecilla F. Javier Revista Electrónica sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación. Vol. 4 N°4

*docentes se recoge una valoración favorable de la relevancia y pertinencia de su contenido; de su carácter formativo del desempeño directivo.*

*En su primera sección, da cuenta de sus objetivos, contenido y aportes posibles del cuerpo de criterios al mejoramiento del desempeño directivo. A su vez, las atribuciones de los directores contenidos en la Ley de Jornada Escolar Completa <sup>31</sup>(Ley 19979-Año 2004). En las secciones siguientes, se exponen en detalle los dominios y criterios contenidos en el M.B.D. Se invita a directores y docentes a empaparse de esta nueva propuesta del MINEDUC, señalando que no representa un esfuerzo aislado, sino más bien un conjunto de iniciativas destinadas a promover procesos de mejoramiento de la calidad de la educación en Chile.<sup>32</sup>*

## **Objetivos del Marco para la Buena Dirección**

Las competencias para la buena dirección tiene su fundamento en la necesidad de definir y profesionalizar el rol del director que esperamos encontrar en los establecimiento subvencionados en Chile. En efecto, producto de los vertiginosos cambios que la sociedad vive, en el actual contexto de globalización y considerando las estrategias de desarrollo nacional, se fundamental la inversión en las personas, ello implica elevar consistentemente la calidad de la educación de nuestra población. Tales procesos han incidido en un cambio de los perfiles de los nuevos estudiantes, cambios de metodologías y enseñanzas acordes con las nuevas realidades. También hay que mencionar el contexto de descentralización y desconcentración que ha vivido la educación pública chile, a partir de la década de los 80. En tal período, se produjo el traspaso de la administración de los establecimientos educativos a las municipalidades del país y a los sostenedores

---

<sup>31</sup> En lo sucesivo Ley J.E.C. (Ley Jornada Escolar Completa)

<sup>32</sup> MINEDUC, M.B.D., pag.5 año 2005

privados, bajo un contexto antidemocrático y sin preparación institucional adecuada. En tal contexto, el director de un establecimiento pasó a ser un ejercicio más bien administrativo, en el sentido más clásico y restrictivo del término.

Los gobiernos nacionales de la concertación han realizado esfuerzos por mejorar esa situación, fomentando la creación de equipos de gestión, incentivando la participación de la comunidad en las definiciones escolares, mejorando los sueldos de los directores y docentes con funciones directivas, estableciendo la concursabilidad de los cargos vacantes, y recientemente de todos los directores en forma gradual según la Ley N°20.006 entre otras. Sin embargo, no siempre las orientaciones políticas nacionales han estado alineadas con las operaciones políticas locales. El Ministerio reconoce dicho déficit en la relación y articulación con las municipalidades y sostenedores, producto de la definición legal de lo administrativo y técnico pedagógico; que en la práctica es entendido como de gestión local. Ej. Nombramiento de un director, medida que tiene naturaleza administrativa, pero de impactos enormes en materia educativa técnico pedagógica.

Uno de los efectos más significativos, en términos del nuevo rol que la sociedad espera de sus directores guarda relación con la capacidad de esos profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus Establecimientos, preocupados por obtener logros aprendizajes para todos sus alumnos, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional que se presenten en sus respectivas comunidades de aprendizaje.

De esta forma el MINEDUC, se ha empeñado en la generación de criterios que favorezcan un ejercicio pertinente y adecuado de los directores de establecimientos educacionales de acuerdo a los requerimientos antes señalados. Sin embargo estos criterios, no solo buscan evaluar el desempeño de los docentes

con funciones directivas y técnicas pedagógicas de acuerdo a los criterios establecidos, sino también indicar cuáles son los ámbitos de competencia en que dichos profesionales deben ser formados y sobre los cuales estar centrado su desarrollo profesional.

De manera complementaria, se ha promovido un acercamiento más profundo y periódico con el mundo municipal; un compromiso con una educación de calidad, en el marco del sistema de Aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, la coordinación periódica con la Asociación Chilena de Municipalidades, y la promoción de un liderazgo educativo comunal, que fortalezca el rol de las autoridades municipales en educación y que enriquezca la gestión escolar. Paralelo a aquello, el MINEDUC, promovió cambios significativos en el proyecto de reforma de la Ley JEC, N°19.532, publicada como Ley N°19.979 del 06 de noviembre de 2004, que señala entre otros aspectos, las atribuciones y funciones de los directores de establecimientos educacionales. Concretamente la Ley señala que la función principal del director consiste en conducir y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento cuando se hayan transferido tales atribuciones según la legalidad vigente.

Las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales, que la Ley citada expone se plantean en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero; aunque las dos últimas pueden ser encomendadas. Dichas atribuciones son:

**En lo Pedagógico:**

- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
- Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.

- Adoptar medidas para que los padres y apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y del progreso de sus hijos.

### **En lo Administrativo**

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y el personal del establecimiento educacional, según Ley N°19.464.
- Proponer el personal a contrata y de reemplazo, tanto docente como el regido por la Ley 19.464.
- Promover una adecuada convivencia en el establecimiento y participar en la selección de sus profesores.

### **En lo Financiero**

Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos en que se haya otorgado esa facultad por el sostenedor, según la Ley sobre Delegación de Facultades (Ley N°19.410). La cual fue modificada por la Ley N°19.979 de la siguiente forma: “A solicitud” de los directores de establecimientos educacionales administrados por municipalidades o corporaciones municipales de educación. Los Alcaldes deberán delegar en dichos directores facultades especiales para percibir y administrar los recursos a que se refiere el artículo 22. El Alcalde solo podrá denegar esta solicitud por motivos fundados y con acuerdo del consejo municipal.

Considerando que la normativa establece como funciones de directores y atribuciones para los 3 ámbitos ya señalados, la evaluación del cumplimiento de las competencias para la buena dirección, tiene una doble intencionalidad.

**Primero:** interesa indicar y orientar el desarrollo profesional, tanto de aquellos directores en ejercicio, como de aquellos profesores que estén

interesados en desarrollar labores directivas. Y en ese sentido, se interesa en la calidad de los desempeños de los directores en ejercicio y en aquellos ámbitos propios del cargo. Junto con orientar el desarrollo profesional del directivo, informa a la comunidad respecto de las competencias, actitudes y habilidades que se debiera esperar de los directores y de aquellos docentes que cumplen con funciones directivas y técnico pedagógicas. Además el MINEDUC, busca orientar el diseño e implementación de cursos de formación y perfeccionamiento a directores de establecimiento; cursos de formación de líderes, conversación periódicas con instituciones de educación superior sobre programas de formación en educación para orientar diseños curriculares a los nuevos desafíos.

**Segundo:** La reforma legal, orienta y apoya procesos de evaluación de cargo, tanto para establecer condiciones de acceso, a través de concursos para proveer el cargo (Ley N°20.006 del 3 de Marzo de 2.005), como para señalar la forma en que su desempeño será evaluado. Para ello se requiere organizar criterios de evaluación de su desempeño, es decir, determinar las competencias: conocimientos, habilidades, y acciones que se requieran para cumplir con dicho cargo (M.B.D.), y el cumplimiento de objetivos y metas que se establezcan anualmente de acuerdo con el sostenedor.

Para llenar una vacante por concurso público, se establecerá una “comisión calificadora de concurso”, que considerará: evaluación de competencias, experiencia del ejercicio de cargo directivo o competencia técnico pedagógica, evaluación de su desempeño anterior, perfeccionamiento acreditado, calidad de la propuesta de trabajo para el establecimiento que postula.

La reforma acordada de acuerdo a la legislación vigente establece un mecanismo de evaluación de desempeño que se realizará de la siguiente form

**En cuanto al director de establecimiento**

Establecerá un compromiso de desempeño con su sostenedor en base a metas institucionales y metas de desarrollo profesional. Se espera que contraigan compromisos en al menos un criterio de cada área a la que hagan referencia los compromisos. Será responsabilidad del director, generar un portafolio de evidencias que den cuenta de dicho cumplimiento. El sostenedor evaluará el cumplimiento de dichos compromisos en base al portafolio presentado. En el caso, que la evaluación sea negativa se generarán los apoyos necesarios por parte de la autoridad municipal en conjunto con el director. Si se repite los mismos resultados un segundo año, el consejo municipal con apoyo de dos tercios de sus miembros podrá remover al director.

### **En cuanto a docentes que cumplen funciones directivas y técnico-pedagógicas**

Contraerán compromisos similares con los respectivos directores, quienes evaluarán, su cumplimiento en la forma antes señalada.

El espíritu del M.B.D. y los criterios identificados son aplicables más que a una persona a un equipo directivo. Sin embargo, la responsabilidad fundamental e ineludible es del director, respecto de estos aspectos, lo que no significa que sea él, personalmente el encargado de llevarlas a cabo. Se promueve con ello, un estilo, una cultura de liderazgo colectivo, participativo y democrático, lo que no significa que todas las decisiones sean plebiscitadas. Se trata de construir equipos directivos, de gestión y de docentes capaces de asumir responsabilidades por una buena educación en sus respectivos establecimiento, con competencias y atribuciones claras y de un director que es capaz de ejercer distintos tipos de liderazgos, en función de las complejidades de las tareas y de delegar funciones y responsabilidades con un objetivo fundamental: la gestión del proyecto educativo del establecimiento.

Como resultado de las funciones ya descritas se espera generar un aporte a la profesionalización de la carrera de director, docente directivo y a cargo de unidades técnico pedagógicas; y a la vez promover procesos de mejoramiento de la calidad de la educación, y del logro de aprendizajes educativos de todos los alumnos, así como la obtención de resultados institucionales y de la satisfacción del conjunto de la comunidad educativa.

### **Ámbitos del Marco Para la Buena Dirección**

El marco propuesto, se estructura en 4 grandes áreas: Liderazgo; Gestión Curricular; Gestión de Recursos; y Gestión de Clima Institucional y Convivencia. De esta manera se revela que el director es para la sociedad actual el llamado a liderar y dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, con capacidad para participar en decisiones pedagógicas, administrativas, financieras y de clima organizacional que se presenten en su unidad educativa.

En esta estructura, el Liderazgo, al considerar actitudes y competencias directivas ayuda al logro de los criterios de las áreas restantes, se constituye en el dominio motor del M.B.D.

A partir de este tema, los propósitos específicos que sustentan este trabajo radican en la necesidad de:

**1.-** Diseñar un instrumento que permita medir cualitativa y cuantitativamente las habilidades desarrolladas por el director, en relación a los criterios y descriptores establecidos en el área de liderazgo establecidos en el M.B.D.

**2.-** Identificar a partir de los resultados obtenidos, los criterios y descriptores fortalecidos y descendidos de las habilidades del liderazgo desarrolladas por el director, en relación al estándar contenido en el M.B.D.

**3.-** Identificar la incidencia en el liderazgo desarrollado por el director, cuando su desempeño, se realiza conforme a los criterios y descriptores contenidos en el M.B.D

**4.-** Proponer un P.M.E. para incrementar las habilidades de Liderazgo del director, de acuerdo a los hallazgos de la investigación, en relación a los 5 criterios establecidos en el M.B.D.

Todo ello, con el fin de contribuir a mejorar las habilidades de liderazgo del director, definir y profesionalizar su rol conforme a exigencias de estándares internacionales, y a mejorar la calidad de su gestión y por extensión agregar valor en un contexto de gestión de calidad.

En cuanto a la metodología utilizada, el estudio es de carácter **Mixto**, considerando en la interpretación de resultados, un doble análisis “**Cualitativo y Cuantitativo**”; pero de ambos, el sello se lo otorga su carácter Cuantitativo; por su objetividad, manejo de datos numéricos respecto al desarrollo de las habilidades del liderazgo del director frente a los criterios y descriptores establecidos en el M.B.D.; posibilidad de tabular, formar estadísticas, graficar y proyectar situaciones del establecimiento.

Su diseño es “**Experimental Transaccional**”, ya que estudia un fenómeno en un tiempo y momento determinado; en este caso las habilidades del liderazgo del director en relación a criterios y descriptores establecidos por el M.B.D, en la escuela Dany Germán González Soto de Placilla el año 2016.

Bajo un “**Enfoque Edumétrico**, es decir que sus resultados se podrán comparar con patrones objetivos, preestablecidos y no con el desempeño de los estudiantes en la escuela. Su Alcance es “**Explicativo y Correlacional**”; el

primero porque busca encontrar causas o razones que provocan ciertos fenómenos y su entendimiento y el segundo, porque establece las relaciones entre las variables planteadas.

La herramienta seleccionados corresponde a la aplicación de “**1 encuesta de tipo Likert**”, cerradas, con escala con conceptos cualitativos (*Nunca – Ocasionalmente - Generalmente y Siempre*) asignando valor cuantitativo a dichos conceptos: ( *Nunca =1; Ocasionalmente =3; Generalmente =5; y Siempre = 7*).<sup>33</sup>

La encuesta fue confeccionada de acuerdo a los criterios y descriptores contenidos en el M.B.D., documento oficial emanado del MINEDUC, año Edición 2005. Que por su naturaleza, se encuentran plenamente validados y no requieren una nueva validación.

El instrumento de medición, fue aplicado a una muestra total de 20 profesionales. Solo se modificó la redacción de los descriptores dejando fuera al director, conforme a que esta investigación está dirigida a focalizar el estudio en el liderazgo de este; y por lo mismo, no se aplicó este instrumento al director.

- 1 Jefe de U.T.P.
- 1 Encargado Convivencia Escolar.
- 1 Coordinador Encargado de Evaluación.
- 17 Docentes aula, Profesores Jefes.

El “**universo investigativo**”, lo constituye la escuela Dany Germán González Soto de Placilla con una totalidad de 130 alumnos matriculados y de 20 docentes que trabajan en dicha institución. “**La muestra**” seleccionada es de “**carácter probabilístico**”.

---

<sup>33</sup> Ítalo armando Pavez Valenzuela, “Propuesta de un plan de mejora educativa para incrementar las habilidades de liderazgo del Director del Liceo Eduardo Charne de San Fernando, en relación a los criterios establecidos en el Marco para la Buena Dirección”

La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Define, explicita y fundamenta el problema de investigación, sus preguntas, y los objetivos, limitaciones y viabilidad del este estudio.

Presenta y problematiza los principales conceptos de este trabajo, dialoga con libros y artículos relacionados, expone algunos ejemplos de liderazgos a nivel mundial y explica el origen y principales características.

Describe y explica las principales características del diseño metodológico utilizado en este estudio, sus técnicas e instrumentos.

Presenta los resultados recogidos a partir de los diversos instrumentos de investigación aplicados con el apoyo de gráficos de algunas de sus principales variables y los analiza.

Propuesta de mejora, PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO para incrementar las habilidades de liderazgo del director, considerando los hallazgos de la investigación en relación a los 5 criterios establecidos en el M.B.D., en un plazo de 2 años.

## **DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO**

El Establecimiento lo constituye la escuela municipal Dany Germán González Soto de la comuna de Placilla, que sumados tienen una totalidad de 130

alumnos matriculados y de 25 personas que trabajan en dichas instituciones incluidos asistente de servicios menores.

La muestra seleccionada es de “**carácter probabilístico**”, ya que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

### **Datos Generales del Universo (Establecimiento Municipal de Enseñanza Básica)**

#### **Identificación<sup>34</sup>**

- Nombre Escuela Municipal Dany Germán González Soto
- Localidad Rinconada de Manantiales
- Rol Base de Datos 02524-0
- Matrícula 130 alumnos (as)
- Índice Vulnerabilidad Escolar 65,2 %
- Dirección Camino Publico Km. 12
- Comuna Placilla
- Provincia Colchagua
- Fono +569 6285 3860
- Correo email ekaryz@yahoo.es
- Niveles que atiende Pre-básica, Educación Básica 1ro a 8vo año
- Modalidad Enseñanza diurna JEC
- Jornadas Mañana: 08,30 a 13,40 hrs. /Tarde: 14,30 a 16,00 hrs.
- Cursos 8 curso simples  
1 cursos combinados (1er y 2do N de Transición)

---

<sup>34</sup> Extraído del PADEM 2016. Ilustre Municipalidad de Placilla

Cuenta con una dotación docente de: 1 Docente Directivo, 1 Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, 1 Encargado de Convivencia Escolar. 1 Encargado de Evaluación 17 Profesores de aula.

Además, cuenta con el apoyo de profesionales como psicólogos, Asistente Social, Terapeuta Ocupacional, Fonoaudiólogo, kinesiólogo para atender las necesidades afectivas y sociales de toda la Comunidad Escolar, donde cada uno de ellos se encuentra comprometido con el proceso de Enseñanza aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes del establecimiento.

La Escuela realiza actividades complementarias al currículo tradicional en las áreas artísticas, culturales, deportivas y medio ambientales, las que van en la directa formación de habilidades cognitivas, valóricas y conceptuales destacándose la conformación de: Grupo Instrumental, Taller de Taekwondo, Taller de fútbol, Taller de Baile y Folclore.

### **Características Socio Económica de la Localidad**

El Colegio está ubicado en un sector que ha crecido en forma progresiva, mejorando su entorno, el cual cuenta con los servicios básicos, tales como red agua potable, alcantarillado, evacuación de aguas lluvias, alumbrado público eficiente, calles, pasajes y veredas pavimentadas, además cuenta a su favor en la comuna con un moderno consultorio médico, reten de carabineros, plazas de juegos infantiles, áreas verdes, canchas deportiva.

### **Reseña Histórica**

La Escuela Dany González Soto comienza con sus actividades educativas a contar del año 1981, está ubicada en el sector de Rinconada de Manantiales,

camino público Km. 12, sureste de Placilla a 15 Km. Distante. Pertenece a la Comuna de Placilla Provincia de Colchagua, VI región.

El establecimiento cuenta con JECD a contar del año 2010 y una matrícula promedio de 130 alumnos desde Primer y Segundo Nivel de Transición a Octavo Año Básico.

Se han insertado diversos programas abocados a mejorar la calidad de educación de los alumnos y alumnas del establecimiento y la atención a la diversidad, donde destacamos diferentes programas tales como:

- Programa de Integración Escolar P.I.E.
- Programa Escuelas Saludables EGO.
- Programa Biotopo en tu Escuela Pro-O'Higgins
- Talleres de acorde a los intereses de los alumnos y alumnas que cumplen con la finalidad de potenciar las habilidades cognitivas, sociales y artísticas de los alumnos.

### **Características Socio Económica De La Localidad**

El Colegio está ubicado en un sector que ha crecido en forma progresiva, mejorando su entorno, el cual cuenta con los servicios básicos, tales como red agua potable, alcantarillado, evacuación de aguas lluvias, alumbrado público eficiente, calles, pasajes y veredas pavimentadas, además cuenta a su favor en la comuna con un moderno consultorio médico, reten de carabineros, plazas de juegos infantiles, áreas verdes, canchas deportiva.

### **Visión**

*Brindar una educación de calidad de acuerdo a las necesidades educativas de nuestros estudiantes, asimismo responder a los nuevos cambios sociales, con el propósito de promover la autonomía. Es así como nuestra escuela está atenta a la formación docente en búsqueda de nuevas herramientas de formación pedagógica.*

## **Misión**

*Somos una escuela pública rural, que busca promover un desarrollo integral de nuestros estudiantes; entregando herramientas de aprendizaje que les permitan acceder a la educación media de acuerdo a sus intereses vocacionales.*

## **ANALISIS DEL DIAGNOSTICO**

### **Planteamiento del Problema**

Según la literatura internacional y nacional el liderazgo del director la gestión del equipo directivo y la labor docente, constituyen algunos de los temas recurrentes y de amplia investigación que pueden incidir de manera importante en

el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos. El liderazgo del director se encontraría en el segundo lugar de influencia, luego de la labor docente.

El año 2013, en nuestro país ha sido considerado como un momento de inflexión caracterizado por el inicio en la implementación de una nueva mirada en educación, tanto del punto de vista administrativo así como de lo técnico pedagógico. Esta inflexión, se presenta en un contexto de cambios profundos del sistema educativo, cuyos inicios se pueden identificar en la promulgación y publicación de la Ley General de Educación el año 2010.

Este organismo normativo contiene una nueva mirada sobre educación y apuesta avanzar en una educación de calidad. Para alcanzar este objetivo se han implementado de manera paulatina distintas modificaciones al sistema educativo, tales como la implementación de una nueva institucionalidad: Creación de la Superintendencia de Educación, Creación de la Agencia de Calidad de la Educación, Ley 20529 del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y las modificaciones Curriculares de 1° a 6° Básico, cuya entrada en vigencia se produjo el año 2014.

A dos años de la puesta en marcha en sus actividades la Superintendencia de Educación y Agencia de Calidad han evidenciado sus principales nudos críticos que tenemos en nuestro actual sistema educativo. El problema central del sistema educacional chileno es la baja calidad de la enseñanza junto con la alta segregación, tanto socioeconómica como territorial. Problema que se ha potenciado con la acción deficitaria del Estado chileno al no poder asegurar el derecho a una educación de calidad, dado que no dispone de una red institucional y organizacional capaz de garantizar tal derecho: un buen sistema nacional de educación pública. Sobre los detonantes fundamentales que están por detrás de la crisis de la educación pública, no se puede decir que sean sólo, ni principalmente,

de índole económica. Su progresivo deterioro también se origina en la organización institucional y en las asimétricas relaciones de competencia que debe mantener con la educación privada. Estas se expresan en tres componentes dominantes: el modelo de financiamiento (subsidio por alumno y financiamiento de copago entre familia y Estado), la organización institucional (municipal y regional) y el desequilibrio entre recursos disponibles asignados y obligaciones contraídas. Aunque exista un gran consenso acerca de la necesidad de realizar transformaciones significativas en la arquitectura del sistema educacional, entendiendo que se trata de una condición imprescindible para el sustantivo mejoramiento del sistema escolar público, lo cierto es que no hay un consenso sobre las nuevas formas organizativas que se deberían seguir.

Teniendo presente, esta nueva mirada de la educación, los profundos procesos de cambios que se viven y la puesta en marcha de una reforma que apunta hacia la calidad de los procesos y sus resultados. Su implementación y bajada al establecimiento; su éxito o fracaso dependerá en gran medida de la claridad de las competencias que tenga y pueda desarrollar su director, equipo directivo y docentes.

Por ello, el MINEDUC, a partir del año 2005, través de una política educacional, está dirigida a capacitar e incrementar el desempeño y profesionalización de la labor directiva y docente elaborando ciertos documentos, entre ellos: M.B.D.; el “Manual para la buena Enseñanza”<sup>35</sup>; colaborando también en este esfuerzo, otros organismos como la “Fundación Chile”<sup>36</sup> con su “Manual de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en las instituciones escolares”<sup>37</sup>, con el objeto de orientar formativamente la calidad en el desempeño de directivos, docentes y profesionales de apoyo a la educación.

---

<sup>35</sup> En adelante M.B.E.

<sup>36</sup> En lo sucesivo F.CH.

<sup>37</sup> En adelante M.G.D.

Sin embargo, estas buenas intenciones de parte del Estado, se encuentran por el momento desconectadas de una realidad estructural, que tiene que ver con la descentralización administrativa y el traspaso de la educación desde el Estado a los municipios ocurrida a partir de los años 1980. En dicha situación, las Corporaciones Municipales, son corporaciones de derecho privado sin fines de lucro destinadas a la administración y operación de los servicios traspasados de educación, salud y atención de menores. (D.F.L. N°1-3063, Art. 12, de 1980, Ministerio del Interior). Cuyo presidente del Directorio es el Alcalde, su sostenedor y quien en definitiva elige a su personal prescindiendo de concursos públicos de alta dirección, sin requisitos de perfil de competencias de acuerdo a las necesidades de los establecimientos.

Por tanto, se hace necesario la incorporación a este proceso de reforma la desmunicipalización de la educación; iniciativa que fue ser firmada por el ejecutivo el día 2 de Noviembre de 2015; para otorgar transparencia y calidad al sistema, y así facilitar la incorporación de personal en los cargos de alta responsabilidad, por la vía de llamados a concurso de Alta Dirección Pública<sup>38</sup> (A.D.P), es una de las reformas más relevantes del proceso chileno de modernización del Estado, cuyo objetivo es dotar a las instituciones del gobierno central –a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad. Esto bajo perfiles de competencia, de acuerdo a las reales necesidades de cada establecimiento y a los exigentes estándares de calidad.

Habiendo establecido el problema de fondo, que tomará cierto tiempo para que se produzca es la apuesta futura del MINEDUC; pero, nos surge el otro problema: que se hace con aquellos profesionales que se encuentran actualmente en el ejercicio directivo; los cuales puede que tengan o no los conocimientos,

---

<sup>38</sup> Extraído de definición de [www.servicio.civil](http://www.servicio.civil). Sistema de Alta Dirección Pública.

competencias y habilidades necesarias para desempeñar su rol de liderazgo, al interior de sus establecimiento conforme a estándares internacionales.

Por eso, de la importancia de esta investigación, la cual pretende medir el desarrollo de habilidades del liderazgo del director de la escuela Dany Germán González Soto, conforme a los criterios establecidos en el M.B.D., y a partir de aquellos criterios descendidos proponer un P.M.E., para orientar y contribuir a mejorar la calidad de su gestión.

## **Fundamentación del Problema**

La “Gestión escolar” está relacionada a la planificación y forma en que el equipo directivo realiza un proceso para determinar y ejecutar acciones que apunten al logro de objetivos institucionales y a la satisfacción de las necesidades de la población que atiende, contribuye a delinear la personalidad de sus alumnos, a la generación de roles y funciones entre su personal. Por tanto, *“La Gestión Escolar es fundamental en el desempeño y calidad que tienen las escuelas”*.<sup>39</sup>

Una buena gestión favorece al sistema escolar en cuanto a su trabajo, clima organizacional, buena convivencia, estableciendo efectividad en los procesos de resultados. Por su parte “El liderazgo”, constituye *“La habilidad de influir en un grupo para que alcance metas”*.<sup>40</sup>

La literatura e investigación tanto internacional como nacional está de acuerdo en que la gestión y el liderazgo directivo son mecanismos importantes para generar transformaciones y mejoras en la escuela y en sus resultados; especialmente si ellos se interrelacionan estratégicamente para mejorar y fortalecer la calidad de los aprendizajes de los alumnos y del servicio educativo.

---

<sup>39</sup> Alvarino C. (2000): Gestión Escolar; Un Estado del Arte de la Literatura .Extraído de: [www.colombiaaprende.edu.com /archivo6.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.com/archivo6.pdf).

<sup>40</sup> Robbins Stephen (2004): “Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica”. (p. 365).

Así lo confirma por primera vez el análisis de los resultados SIMCE del año 2014, en que se amplía el abanico de estudio sobre otros indicadores que fortalecen la calidad de los aprendizajes: a modo de ejemplificar:

*“El liderazgo escolar y equipo de gestión en 16 puntos; Fortalecimiento de los aprendizajes previos un aporte de 24 puntos; Participación de padres y apoderados en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje aporta 32 puntos y “Convivencia Escolar 42 puntos”.<sup>41</sup>*

De este modo, las investigaciones internacionales y nacional sobre mejoramiento de la calidad de la educación apunta hacia el trabajo colaborativo, democrático y participativo de toda la unidad educativa; y que el trabajo directivo y docente debe orientar sus esfuerzos pedagógico y técnico hacia ese horizonte; es muy importante, también que la figura del director en su rol de liderazgo, debe ser el primero que desarrolle su quehacer educativo hacia un liderazgo transformacional o distribuido conforme a ciertas orientaciones formativas de desempeño como lo son los criterios y descriptores contenidos en el M.B.D. que permitan definir sus roles, profesionalizar su labor y contribuir a mejorar la calidad de la educación.

## **Justificación**

La realización de la presente se justifica plenamente por una doble importancia:

**Aporte teórico:** Entrega elementos conceptuales con evidencia empírica sobre lo señalado por la amplia literatura nacional e internacional sobre la estrecha relación entre liderazgo del director y el incremento en sus habilidades y desempeño conforme a estándares de calidad del M.B.D. Además, la necesidad de definir su

---

<sup>41</sup> Mineduc- Prueba SIMCE año 2014.

rol, y avanzar hacia una profesionalización del cargo conforme a estándares internacionales.

**Aporte práctico u estratégico:** Los resultados permitan a los miembros del establecimiento, en el especial al director, a empoderarse de su respectivo rol de liderazgo y su influencia, identificando aquellas áreas o criterios disminuidos para transformarlos en planes de mejoramientos P.M.E. que permitan su fortalecimiento, contribuyendo a mejorar la calidad de la educación.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar un P.M.E. para incrementar las habilidades del liderazgo del Director de la escuela municipal Dany Germán González Soto, según los hallazgos de la investigación, y de acuerdo a los 5 criterios establecidos en el M.B.D.

### **Objetivos Específicos**

**1.-** Diseñar un instrumento que permita medir cualitativa y cuantitativamente las habilidades desarrolladas por el director, en relación a los criterios y descriptores establecidos en el área de liderazgo establecidos en el M.B.D.

**2.-** Identificar a partir de los resultados obtenidos, los criterios y descriptores fortalecidos y descendidos de las habilidades del liderazgo desarrolladas por el director, en relación al estándar contenido en el M.B.D.

**3.-** Identificar la incidencia en el liderazgo desarrollado por el director, en cuanto su desempeño, se realiza conforme a los criterios y descriptores contenidos en el M.B.D

4.- Proponer un P.M.E. para incrementar las habilidades de Liderazgo del director, de acuerdo a los hallazgos de la investigación, y en relación a los 5 criterios establecidos en el M.B.D.

### **Preguntas de Investigación**

1.- ¿Qué tipo de instrumento sería apropiado diseñar para medir cualitativa y cuantitativamente las habilidades ha desarrollado el director a partir de los criterios y descriptores establecidos en el área de liderazgo del M.B.D?

2.- ¿Qué criterios y descriptores se encuentran fortalecidos y descendidos conforme al estándar contenido en el M.B.D. en el desempeño del liderazgo desarrollado por el director?

3.- ¿Es posible determinar alguna incidencia del Liderazgo del director, cuando su desempeño profesional se realiza conforme a criterios y descriptores contenidos en el M.B.D.?

4.- ¿Qué propuesta de P.M.E., ofrece la presente investigación para incrementar las habilidades del liderazgo del director, de acuerdo a los hallazgos de la investigación, y en relación a los 5 criterios establecidos en el M.B.D.

### **Viabilidad de la Investigación**

El estudio resulta viable principalmente en términos de disposición del Jefe del Departamento de Educación Municipal de Placilla; como también el equipo de gestión y profesores del establecimiento municipalizado de la “Escuela Dany

Germán González Soto”; donde sintonizan con las ideas de la reforma educacional y en especial con las nuevas exigencias sobre “Educación de Calidad”.

Sabemos que esta “calidad de los aprendizajes” no solo dependen de los resultados sino también y en gran medida de otros aspectos, entre ellos; potenciar el liderazgo directivo conforme a estándares internacionales de calidad.

Es una investigación corta, tres o dos meses, y factible en cuanto a la disposición de recursos financieros: alrededor de doscientos mil pesos; recurso humano: se cuenta con disposición de las personas adecuadas para ayudar en la investigación; y recursos materiales: se dispone de la tecnología adecuada y el conocimiento disponible.

Además existe mucho interés de parte del equipo directivo y los docentes del establecimiento educacionales, en el mejoramiento del desempeño del liderazgo directivo, conforme a criterios orientadores de buena dirección; y a potenciar este ámbito con un P.M.E.

## **Descripción de Áreas**

### **Liderazgo**

Es un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias para otorgar direccionalidad y coherencia al P.E.I. En el M.B.D, es visto como el desarrollo personal y profesional de un director o equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. En este sentido las 5 competencias involucradas en este dominio,

se demuestran principalmente en la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores al logro de metas. Es preciso señalar que el Liderazgo directivo no es exclusivo del director sino que es deseable que sea de todos los actores que tienen visiones de cambio. En este sentido los criterios contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales que cumplen funciones docente-directivas o técnico- pedagógicas.

### **Gestión Curricular**

Es central en el M.B.D., en el sentido que siendo el objetivo último de todo establecimiento educacional es el aprendizaje de sus alumnos y por ende la implementación y evaluación del currículum. Por tanto, las competencias en esta área, dan cuenta la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en el aula, considerando su propia cultura y P.E.I. Por tanto, los criterios de este dominio, son necesarios para que el director y equipo directivo promuevan un diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para implementar el currículum, aseguramiento y control de calidad de estrategias de enseñanza, y monitoreo y evaluación del currículum.

### **Gestión de Recursos**

Se refiere a procesos directivos tendientes a obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento.

En cuanto al recurso humano los criterios están orientados a su mejoramiento, trabajo en equipo y en un adecuado ambiente de trabajo. El criterio relativo a los recursos financieros y materiales se orienta a la obtención y

adecuada administración para potenciar actividades de enseñanza, resultados institucionales y aprendizajes de calidad de todos sus alumnos.

### **Gestión del Clima Organizacional y Convivencia**

Es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de la escuela; y en el cual el director y equipo directivo puede influir más directamente. El buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso con la comunidad educativa y el aprendizaje de la organización. En este dominio el rol del director es fundamental en generar climas organizacionales adecuados para potenciar el P.E.I., y el logro de aprendizajes. Los criterios de este ámbito promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo.

## **DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES.**

### **Los Criterios y Descriptores del M.B.D**

Los criterios aparecen desarrollados en cada una de las 4 áreas o dominios; y estos contienen los descriptores necesarios para abarcar evaluar las competencias y habilidades necesarias en el desempeño del director y equipo directivo.

AREA	CRITERIOS	DESCRIPTORES
A. Liderazgo	A.1.-El director y E.D. ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.	a.-Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente. b.-Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización. c.-Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva. d.-Se adaptan a situaciones cambiantes. e.-Lideran procesos de cambio al interior de la escuela. f.-Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible.
	A.2.-El director y E.D. comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.	a.- Son capaces de comunicarse de manera efectiva con diferentes interlocutores, tanto en forma oral como escrita. b.- Son capaces de escuchar y estar abiertos a recibir comentarios; ideas y sugerencias. c.-Practican un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa. d.-Establecen canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.
	A.3.-El D. y E.D. aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.	a.-Garantizan la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el P.E.I. del establecimiento. b.-Aseguran la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y co-docentes sobre su desempeño profesional. c.-Disponen de mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes del entorno. d.-Utilizan la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados del establecimiento.

	A.4.--El director y E.D. son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.	<p>a.-Son capaces de identificar y resolver problemas.</p> <p>b.-Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos.</p> <p>c.-Establecen mecanismos para resolución de disputas y quejas.</p> <p>d.-Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.</p>
	A.5.-El director y E.D. difunden el P.E.I. y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.	<p>a.-Comunican el P.E.I. a la escuela.</p> <p>b.-Promueven el desarrollo de una visión compartida del P.E.I.</p> <p>c.-Procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.</p> <p>d.-Aseguran que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.</p> <p>e.-Generan espacios para que los intereses de los distintos actores de la comunidad se vean reflejados en el P.E.I.</p>

<b>AREA</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
B.-Gestión Curricular	B.1.- El director y E.D., conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, Marco para la buena Enseñanza y mecanismos para su evaluación.	<p>a.-Aseguran la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del Marco Curricular vigente en su establecimiento.</p> <p>b.-Aseguran el logro de aprendizajes esperados consignados en las bases curriculares de la educación parvulario.</p> <p>c.-Garantizan la implementación de los planes y programas en coherencia con el P.E.I.</p> <p>d.-Promueven entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza efectiva, de acuerdo al M.B.E.</p> <p>e.-Aseguran la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso enseñanza aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio y los criterios de cada uno de los niveles.</p> <p>f.-Conocen e implementan las políticas educativas vigentes.</p>

	<p>B.2.- El director y E.D. organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.</p>	<p>a.-Generan instancias y tiempos de planificación para seleccionar y organizar los contenidos de los programas de estudio.  b.- Generan instancias y tiempos para definir las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los alumnos.  c.-Establecen condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos propiamente pedagógicos.  d.-Generan instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.</p>
	<p>B.3.- El director y E.D. establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.</p>	<p>a.-Promueven entre los docentes altas expectativas de logros de resultados de los estudiantes.  b.-Generan instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados.  c.-Promueven altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes y les demuestran confianza en sus capacidades.  d.-Aseguran la articulación entre los objetivos institucionales y el logro de aprendizaje de los estudiantes.</p>
	<p>B.4.- El director y E.D. aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el P.E.I.</p>	<p>a.- Aseguran la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.  b.-Garantizan el desarrollo de instancias de reflexión y análisis de la relación entre el proyecto curricular, el currículum en uso y los resultados de aprendizaje.</p>

AREA	CRITERIOS	DESCRIPTORES
------	-----------	--------------

C.-Gestión de Recursos	C.1.- El director y E.D. administran y organizan los recursos del establecimiento en función del P.E.I. y de los resultados de aprendizajes de los estudiantes.	<p>a.-Aseguran que la administración de los recursos apoye la consecución de las metas y prioridades definidos en el P.E.I.</p> <p>b.-Mantienen una organización eficiente para la administración de los recursos financieros, materiales y de infraestructura del establecimiento.</p> <p>c.-Aseguran la existencia de un sistema de control de gastos para optimizar el uso de los recursos financieros.</p> <p>d.-Administran un sistema planificación presupuestaria efectivo en coordinación con el sostenedor.</p> <p>e.-Aseguran la disponibilidad de recursos pedagógicos para profesores, estudiantes, padres y apoderados.</p>
	C.2.-El director y E.D. desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.	<p>a.-Establecen un sistema de difusión de resultados y proyectos del establecimiento, para sensibilizar a los potenciales socios y colaboradores.</p> <p>b.-Reportan a estudiantes, padres y apoderados, personal y sostenedor acerca de las necesidades y proyectos del establecimiento.</p> <p>c.-Obtienen recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza-aprendizaje de cada nivel de estudios.</p>
	C.3.- El director y E.D. motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.	<p>a.-Aplican elementos de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional en su labor directiva.</p> <p>b.-Se ocupan de las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional.</p> <p>c.-Promueven y aceptan el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo del establecimiento.</p>

	<p>C.4.-El director y E.D. generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.</p>	<p>a.-Definen requerimientos futuros del personal y participan en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente, co-docente y administrativo.  b.-Establecen y mantienen procedimientos de monitoreo y evaluación de desempeño del personal del establecimiento.  c.-Incentivan el autodesarrollo y dan facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el P.E.I.  d.-Desarrollan un sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores.  e.-Disponen de mecanismos expeditos para cubrir las necesidades imprevistas del personal del establecimiento.</p>
--	---	---

<b>AREA</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<p>D.- Gestión del Clima Organizacional y Convivencia.</p>	<p>D.1.-El director y el E.D. promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.</p>	<p>a.-Demuestran compromiso con los valores institucionales, promoviendo la participación del personal para el desarrollo y consecución de las metas de la escuela.  b.-Promueven un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa.  c.-Promueven una cultura organizacional en la cual el personal reconoce y asume responsabilidad colectiva en el éxito de la escuela.  d.-Aseguran que cada una de las unidades, grupos de trabajo y/o individuos adopten las acciones que permitan alcanzar las metas de la escuela.</p>

	<p>D.2.- El director y el E.D. promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados.</p>	<p>a.-Estimulan y facilitan la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.  b.-Desarrollan y mantienen relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados.  c.-Desarrollan y mantienen redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.  d.-Evalúan permanentemente la relación Escuela-Familia, buscando su mejoramiento.</p>
	<p>D.3-El director y el E.D. garantizan la articulación de la definición del P.E.I. con las características del entorno.</p>	<p>a.-Conocen a sus estudiantes y a su realidad socioeducativa.  b.-Incorporan la influencia de la cultura local y de sus organizaciones en los procesos educativos.  c.-Consideran el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su P.E.I.  d.-Conocen y comprenden las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar.  e.-Diseñan actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad.</p>
	<p>D.4.-El director y el E.D. se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el P.E.I., y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.</p>	<p>a.-Gestionan la organización escolar como parte integral de la comunidad.  b.-Construyen relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia del establecimiento.  c.-Involucran al establecimiento con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.  d.-Se relacionan con instituciones gubernamentales y empresariales, para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y/o su futura inserción laboral.</p>

	<p>D.5.- El director y el E.D. informan a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento.</p>	<p>a.-Informan a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos de los estudiantes.  b.-Informan a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes.  c.-Establecen un sistema de difusión de las actividades y proyectos del establecimiento.  d.-Informan al sostenedor acerca de los aspectos administrativos y desarrollo del proyecto educativo institucional del establecimiento.  e.-Trabajan cooperativamente con el sostenedor para potenciar el proyecto educativo institucional.</p>
--	---	---

## **Plan de Mejoramiento Educativo**

### **Ley de Subvención Escolar Preferencial<sup>42</sup>**

En el mes de Junio del año 2008, en Chile se promulgó la Ley N°20.248, o Ley S.E.P., la cual tiene su fundamento en el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación subvencionada del país. De esta manera, y por primera vez, la entrega de recursos se asoció directamente a los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes.

Dentro de los objetivos que busca la Ley S.E.P., podemos observar 2 criterios centrales:

Otorgar más recursos a los estudiantes más vulnerables: La Ley reconoce que el costo de la enseñanza es mayor, a medida que aumenta la vulnerabilidad socioeconómica de la y los estudiantes.

---

<sup>42</sup> Gaggero Zepeda, Eduardo Andrés-“Tesis: Caracterización de los estilos directivos y su influencia en el diseño de un plan de mejoramiento educativo”- Universidad Alberto Hurtado”-Año 2012- Pag. 5-9.

Establecer compromisos para la mejor calidad de la enseñanza: Estos compromisos se expresan en el convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa que cada sostenedor suscribe con el Ministerio de Educación, y considera tres instancias claves que se resumen a continuación con sus principales enunciados:

- Compromisos con los y las estudiantes: Admitir estudiantes sin considerar el rendimiento escolar pasado o potencial, ni los antecedentes socioeconómicos de la familia y asegurar el derecho a repetir de curso en un mismo establecimiento.
- Compromisos con la familia y autoridades ministeriales: Informar respecto del P.E.I., resguardar que los procesos de admisión de los establecimientos sean de conocimiento de la comunidad, dar cuenta pública del uso de todos los recursos percibidos, entre otros aspectos.
- Compromiso por parte de la Institución: Destaca el compromiso de destinar los recursos a la implementación de medidas comprendidas en un P.M.E., siendo este elaborado en conjunto con la comunidad escolar.

De esta manera, la Ley S.E.P presenta al P.M.E. como un instrumento a través del cual la escuela planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo. Así, el P.M.E. tiene por función detectar las reales necesidades de un establecimiento, levantar programas orientados a dar respuestas a las necesidades y ser una pauta de propósitos a cumplir durante el año lectivo. El P.M.E. culmina siendo una verdadera carta de navegación para los establecimientos

La elaboración de un P.M.E. requiere que la escuela disponga de un diagnóstico inicial que entregue información acerca de la situación de los aprendizajes de sus estudiantes y de los aspectos institucionales que impactan en ellos. Para esto existen documentos oficiales del MINEDUC, que entregan

información acerca de cómo se deben realizar los diagnósticos y elaboración de un P.M.E. Las indicaciones del MINEDUC entregan 4 etapas de trabajo.

## **Convenio**

El primer paso comprende el proceso de aprobación del “Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa” de las unidades educativas suscritas a la Ley S.E.P. Solo una vez realizado este paso, de responsabilidad de los sostenedores, los establecimientos podrán ir desarrollando las etapas siguientes.

## **Diagnóstico**

La elaboración del P.M.E., requiere que la escuela disponga de un diagnóstico de la situación de los aprendizajes de los estudiantes y de los aspectos institucionales que impactan en ellos. El diagnóstico podrá ser realizado a través de la misma institución, mediante una asistencia técnica externa o con el apoyo del MINEDUC, y debe considerar el análisis de los siguientes puntos:

### Análisis de los resultados de la escuela reportados por el SIMCE:

Es fundamental que las escuelas complementen este análisis con la información que han acumulado durante el año escolar sobre el aprendizaje de sus estudiantes.

### Evaluación y análisis de la situación inicial del dominio lector y la comprensión lectora de las y los alumnos:

La escuela debe establecer su nivel de desempeño tanto en su dominio lector como en su comprensión lectora. Este proceso busca además incentivar la capacitación de los equipos de profesores en este tipo de evaluación, de modo de generar más y mejores competencias en ellos.

#### Aspectos institucionales que impactan los aprendizajes:

La comunidad escolar también juega un papel fundamental en el proceso de diagnóstico, pues se hace necesario un análisis de los diversos procesos en los cuales todos los miembros de la unidad educativa pueden aportar información. Estos procesos comprenden temáticas como la gestión del aula, el plan de estudio, la calendarización anual, la planificación de clases, el monitoreo de aprendizajes, el clima escolar, el foco de trabajo del equipo directivo, la vinculación de los apoderados con la escuela o la identificación de los niveles de competencias profesionales docentes y directivos, entre otros aspectos.

#### **Elaboración**

La etapa de formulación del P.M.E. considera como base los resultados del diagnóstico institucional, siendo estos concordantes con las etapas de análisis de los resultados SIMCE, evaluación de la situación inicial del dominio lector y la comprensión lectora y de los aspectos institucionales particulares que impactan los aprendizajes. El plan anual y con los resultados de cada año se define el Plan para el año siguiente.

La Ley S.E.P. indica que los P.M.E. deben estar enfocados a mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes, en particular de aquellos identificados como prioritarios y de bajo rendimiento académico. Por tanto, todas las decisiones que la escuela y el sostenedor tomen en el área de gestión curricular, liderazgo,

convivencia escolar y gestión de recursos deben estar orientadas al aprendizaje de todos sus estudiantes. Nuevamente, las indicaciones del MINEDUC, suponen la existencia de equipos directivos que promuevan la participación informada de los distintos actores de la comunidad escolar, especialmente de las y los docentes de la escuela.

Para la elaboración de un P.M.E. deben seguirse los 7 pasos que se indican a continuación:

**1.- Establecimiento de metas de efectividad y rendimiento académico de la y los alumnos:**

Se establecen compromisos de mejoramiento en, al menos 2 mediciones a modo de Ej. SIMCE de 4° básico; 6° básico o 8° básico. Las metas de efectividad que se propongan al establecimiento deberán, entonces, responder a los anhelos de desarrollo del equipo directivo y del cuerpo docente (en términos de resultados de aprendizaje), y a la vez, ser fiel reflejo, de un certero diagnóstico de las necesidades de desarrollo del establecimiento.

**2.- Determinación de las acciones de aprendizaje a incluir en el Plan de cada año:**

A partir del primer año y progresivamente durante los 4 años siguientes deberán ir incorporándose al P.M.E. acciones referidas a los subsectores de aprendizaje que la escuela defina, sin dejar de lado, el sector de lenguaje y comunicación y aquellos sectores que el mismo establecimiento consideró en sus metas de efectividad. Para lograr este propósito, se hace necesario contar con la participación y opinión de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente aquellos responsables de los diferentes sectores de aprendizaje.

### 3.-Definición de las metas anuales de aprendizaje en dominio lector y comprensión lectora:

Se toma como base a modo de ejemplo, la evaluación aplicada en el diagnóstico y los niveles de logro de lenguaje de SIMCE de 4° básico, 6°básico ó 8° básico. De esta forma, el equipo directivo, deberá comunicarse con el cuerpo docente de lenguaje para establecer metas concretas y alcanzables.

### 4.- Programación de las acciones a realizar para cada uno de los sectores de aprendizajes:

Se hace evidente que todos los docentes del establecimiento deberán participar en este proceso, pues son ellos, quienes tienen mayor conocimiento en torno a los niveles de logro de aprendizajes en sus respectivas áreas. Estas acciones se planificarán en torno a los siguientes criterios:

- Acciones de evaluación diagnóstica de los aprendizajes.
- Acciones curriculares de aula.
- Acciones de mejoramiento de los recursos pedagógicos.
- Acciones de desarrollo profesional para docentes.
- Acciones de acercamiento de apoderados.
- Acciones de reforzamiento pedagógico.
- Acciones relativas al liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos.

### 5.-Programación de las acciones de apoyo integral:

Acciones orientadas a la y los alumnos con bajo rendimiento escolar y/o prioritario. Esta tarea requiere de la participación del equipo de educación diferencial en conjunto con el equipo docente. La información que aquí se levante deberá ser considerada por el equipo directivo para ser incluida en el P.M.E.

#### **6.- Determinación de las características de cada acción:**

El equipo directivo deberá ser capaz de promover la participación de todos los miembros del establecimiento en el P.M.E. con el propósito de establecer responsables para cada acción, tiempos estimados de ejecución, recursos dispuestos y evidencias de logro.

#### **7.-Cierre del Plan y propuesta de monitoreo:**

El sostenedor deberá contar con la participación de toda la comunidad para incluir en el P.M.E. información fidedigna en torno a los procesos de monitoreo y evaluación que se llevarán a cabo.

### **Presentación**

En el cuarto y último paso, el sostenedor envía el P.M.E. al MINEDUC, el cual lo aprueba o lo devuelve con observaciones. En este último caso, el sostenedor debe resolver las observaciones hasta lograr su aprobación

### **Diseño de la Investigación**

La investigación es un proceso que se define en diferentes etapas, cada una de las cuales considera aspectos relevantes. Esta capacidad de interrogar la realidad se refleja en una pregunta de investigación, la cual debe estar acompañada de un diseño adecuado para poder responderla y además poder realizar el análisis respectivo ha dicho diseño incluyendo incluso aspectos éticos involucrados.

Este diseño de investigación, se refiere a un tipo de **Diseño Experimental Transaccional**, ya que estudia un fenómeno en un momento determinado; en este caso el desempeño del liderazgo del director conforme a los criterios establecidos en el M.B.D, de la escuela Dany Germán González Soto de la comuna de Placilla el año 2016. Bajo un **Enfoque Edumétrico**, es decir que sus resultados se podrán comparar con patrones objetivos, preestablecidos y no con el desempeño de los estudiantes.

### **Alcance del diseño de investigación**

Explicativo y Correlacional.

#### **Explicativo**

Porque busca encontrar causas o razones que provocan ciertos fenómenos y su entendimiento; el grado de incidencia del desempeño del liderazgo del director en el quehacer educativo conforme a los criterios del M.B.D. en la escuela Dany Germán González Soto de la comuna de Placilla el año 2016

#### **Correlacional**

Porque establece las relaciones entre las variables planteadas: Liderazgo del director y su desempeño profesional conforme a los criterios de M.B.D; y en donde una variable tiene causa y efecto en las otras.

### **Instrumentos de Recolección de datos**

La presente investigación, para recabar datos utilizó un instrumento denominado encuesta y documentos tanto de nivel comunal como de manejo

exclusivo del establecimiento educacional escuela Dany Germán González Soto, se aplicó: Una encuesta al equipo de gestión y docentes.

Los Otros Documentos que aportaron datos fueron: PLADECO; PADEM, PEI, Diagnóstico Institucional, PME, manuales y Planes de Acción, de la escuela Municipal de Placilla.

La confección y redacción del instrumento utilizado en la presente tesis (Encuestas Cerradas), fueron extraídas de los criterios establecidos en el “Marco para la Buena Dirección”, documento oficial emanado del Ministerio de Educación, República de Chile, año Edición 2005. Que por su naturaleza, se encuentran plenamente validados y no requieren una nueva validación.<sup>43</sup>

Solo señalar que no aparecen el conjunto de los criterios y descriptores contenidos en el M.B.D., solo se seleccionaron aquellos del área de Liderazgo, que es corresponde al centro y objeto de la investigación.

### **Tipo de Estudio**

Corresponde a una investigación de carácter **Mixto**, es decir considera para su análisis e interpretación los aspectos o elementos “**Cualitativos** y **Cuantitativos**”; prevaleciendo y dando un sello especial el segundo de estos, ya que permite: establecer resultados numéricos sobre la percepción del liderazgo del director de cada estamento, evaluaciones, promedios, criterios descendidos y fortalecidos conforme a criterios del M.B.D; a partir de aquello, ofrecer una propuesta de un P.M.E.

---

<sup>43</sup> Ítalo armando Pavez Valenzuela, “Propuesta de un plan de mejora educativa para incrementar las habilidades de liderazgo del Director del Liceo Eduardo Charne de San Fernando, en relación a los criterios establecidos en el Marco para la Buena Dirección”

## **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

- **Variables 1.** Independientes (Liderazgo de Director) **Liderazgo:** Influencia y motivación que tiene el director hacia su personal para lograr los objetivos de la unidad educativa.
- **Variable 2.** Dependiente (Las habilidades desarrolladas por el Director conforme a criterios del M.B.D.)
- **Variable 3.** Relación entre las variables 1-2.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Elaborar un P.M.E. para incrementar las habilidades del liderazgo del director de la escuela Dany Germán González Soto, según los hallazgos de la investigación, y de acuerdo a los 5 criterios establecidos en el M.B.D.

## **Objetivos Específicos**

1.- Diseñar un instrumento que permita medir cualitativa y cuantitativamente las habilidades desarrolladas por el director, en relación a los criterios y descriptores establecidos en el área de liderazgo establecidos en el M.B.D.

2.- Identificar a partir de los resultados obtenidos, los criterios y descriptores fortalecidos y descendidos de las habilidades del liderazgo desarrolladas por el director, en relación al estándar contenido en el M.B.D.

3.- Identificar la incidencia en el liderazgo desarrollado por el director, cuando su desempeño, se realiza conforme a los criterios y descriptores contenidos en el M.B.D

4.- Proponer un P.M.E. para incrementar las habilidades de Liderazgo del director, de acuerdo a los hallazgos de la investigación, y en relación a los 5 criterios establecidos en el M.B.D.

## **Preguntas**

1.- ¿Qué tipo de instrumento sería apropiado diseñar para medir cualitativa y cuantitativamente las habilidades ha desarrollado el director a partir de los criterios y descriptores establecidos en el área de liderazgo del M. B. D.?

2.- ¿Qué criterios y descriptores se encuentran fortalecidos y descendidos conforme al estándar contenido en el M.B.D. en el desempeño del liderazgo desarrollado por su director. ?

3.- ¿Es posible determinar alguna incidencia del Liderazgo del Director, cuando su desempeño profesional se realiza conforme a criterios y descriptores contenidos en el M.B.D.?

4.- ¿Qué propuesta de P.M.E., ofrece la presente investigación para incrementar las habilidades del liderazgo del director, de acuerdo a los hallazgos de la investigación, y en relación a los 5 criterios establecidos en el M.B.D.?

### **Selección, Validez y Confiabilidad de Instrumentos de Recolección de datos**

#### **Selección del Instrumento**

Para la recolección de datos, se utilizará las “Encuesta Likert”, que corresponde a un cuestionario estructurado como escala Likert en base a los criterios establecidos en un documento validado y oficial emanado por el Ministerio de Educación, República de Chile como lo es el “ Marco para la Buena Dirección”.

Confiabilidad del Instrumento: Fórmula:  $R = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{M(K-M)}{KS^2} \right)$

$$\text{ó } R = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{M(K-M)}{K \times S^2} \right)$$

**Donde:**

**R**=Coeficiente de Confiabilidad.

**K**=Nº de Ítems del Instrumento.

**M**=Media Aritmética.

**S**=Desviación estándar de la puntuación del texto.

Los resultados se cotejan de acuerdo a la siguiente escala de evaluación de coeficientes de confiabilidad:

<b>CRITERIO</b>	<b>RANGO</b>
Confiabilidad Nula	De 0,53 o menos
Confiabilidad Baja	0,54 a 0,59
Confiabilidad	0,60 a 0,65
Muy Confiable	0,66 a 0,71
Excelente	0,72 a 1,0

### **Instrumento**

Aplicación encuesta al E. G. y docentes de la escuela Dany Germán González Soto.

### **Otras Fuentes**

PLADECO; PADEM; PEI, Diagnóstico Institucional, P.M.E, Planes de Acción.

### **Aplicación de Instrumentos**

La “Encuesta Likert” fue confeccionada del documento “Marco para la Buena Dirección”, documento oficial, emanado del Ministerio de Educación, República de Chile año 2005, que cuenta con la validación del mismo organismo, por lo que no requiere otra validación. Se calculó material suficiente para ser aplicado a fines del mes de Octubre de 2016, al equipo directivo - docente. Su aplicación se realizó de manera presencial y goza de privacidad y reserva amparado en el secreto estadístico conforme a la Ley Orgánica vigente 17374 de creación del Instituto Nacional de Estadísticas (I.N.E.)

Se procedió a cursar oficialmente al Jefe del Departamento de Educación de la comuna de Placilla los oficios que autoricen la aplicación de dichos instrumentos, coordinando horarios y fechas.

## **Diseño de Instrumento**

Los instrumentos, fueron diseñados a partir de las orientaciones establecidas en un documento oficial del MINEDUC, esto es el “M.B.D.” del año 2005. Documento oficial validado y que no requiere otro tipo de validación.

Se desarrolló solo en el ámbito del liderazgo directivo, por eso su redacción deja fuera al equipo directivo, ya que la investigación apunta a: medir las habilidades de liderazgo del director, a identificar criterios y descriptores fortalecidos y descendidos; la relación entre estas variables y a proponer un P.M.E. en relación a los 5 criterios o estándar establecidos en el M.B.D. Es decir dotar a la figura del director de una herramienta que le permita un incremento de sus habilidades de liderazgo, profesionalizar aún más su función y con ello contribuir a mejorar la calidad de la educación.

El instrumento está diseñado para medir 5 criterios generales: Cambios al interior de la escuela; comunicación clara; toma de decisiones; resolución de conflictos; y difusión del proyecto educativo y participación de la comunidad, mediante la especificación de 23 descriptores. Por tanto, se aplicarán 1 encuestas: dirigida a ser contestada por el E.G. y docentes.

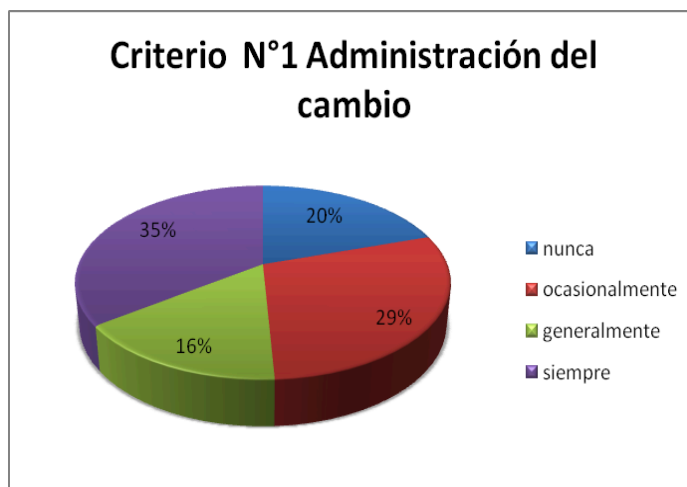
Se establecen 3 instrucciones sencillas y fácil de entender y se acompaña una pequeña tabla que contiene 2 columnas: una de carácter formativo y su equivalente de carácter sumativo: Nunca (N) que equivale a la evaluación 1; Ocasionalmente (O) que equivale a 3; Generalmente (G) que equivale a 5; y Siempre (S) que equivale a 7. El encuestado marcará con una X, su respuesta respecto del descriptor consultado en los casilleros encabezados con las letras N (Nunca); O (Ocasionalmente); G (Generalmente) y S (Siempre).

## Recopilación de Datos Generales

Resultados Encuesta aplicada al Equipo de Gestión y docentes de la escuela municipal Dany Germán González soto

### Criterio A.1. Administración del Cambio

Criterios	Descriptor Variables	Frecuencias				
		N 1	O 3	G 5	S 7	Total
<b>A.1. Administración del Cambio</b>	1.-El director, utiliza los diferentes estilos de liderazgo de manera eficiente.	8	1	3	8	20
	2.-El director, ejerce su rol como formador de personas y de la organización.	2	7	3	8	20
	3.-El director, reflexiona sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva.	2	8	2	8	20
	4.-El director, es capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes.	2	7	4	7	20
	5.-El director, lidera procesos de cambios al interior de la escuela.	5	5	4	6	20
	6.-El director, promueve y apoya una cultura organizacional flexible.	5	7	3	5	20
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>42</b>	



### **Análisis grafico N° 1**

En relación al **criterio A.1** referido a la “Administración del cambio” y evaluado en las variables 1 a 6 del MBD, se evidencia que las respuestas del equipo de gestión y docentes son variadas, considerando de este modo que las variables *Siempre* y *Generalmente* sumadas un 51 %; en que se destaca el desarrollo y fortalecimiento de habilidades del director, en el sentido que el director promueve y apoya una cultura organizacional flexible; y luego, en la variable *Ocasionalmente* un 29 % lo que evidencia en cierta medida la falta de información o involucramiento hacia los docente, La variable *Nunca* indica un 20% lo cual no deja de ser preocupante como la más descendida ya que en ella se identifica que en algunas encuestas se evalúa a que el director desarrolla en forma ocasional su rol como formador de personas y de la organización.

Un buen liderazgo puede asumir diferentes caras, porque éste debe responder a las necesidades que el establecimiento educativo tenga en uno u otro momento, las que pueden variar en el tiempo.

**Criterio A.2. Comunicación y escuchar al otro**

Criterios	Descriptor Variables	Frecuencias				
		N 1	O 3	G 5	S 7	Tota l
<b>A.2.Comu nicación y Escuchar al Otro</b>	7.-El director, es capaz de comunicarse de manera efectiva con diferentes interlocutores, tanto en forma oral como escrita.	2	6	4	8	20
	8.-El director, es capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios y sugerencias.	2	6	6	6	20
	9.-El director, practica un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.	3	7	2	8	20
	10.-El director, establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones, fuera de la comunidad escolar.	2	6	3	9	20
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	



#### **Análisis grafico N° 2**

En relación al **criterio A.2.**, referido a la “Comunicación y Escuchar al otro”, variables contempladas en los números 7 al 10, visiblemente aparece como el criterio fortalecidas de los 23 descriptores medidos; referidos a la habilidad del director de comunicarse de manera efectiva en forma oral como escrita; ser capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios y sugerencias; y establecer canales de comunicación con personas ligadas a la toma de decisiones fuera de la comunidad escolar. No obstante aparece la frecuencia *Nunca* con un 11% descendido, lo que deja ver que el liderazgo de este director no es del todo aceptado un porcentaje reducido de docentes, referido a la habilidad del director de practicar un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.

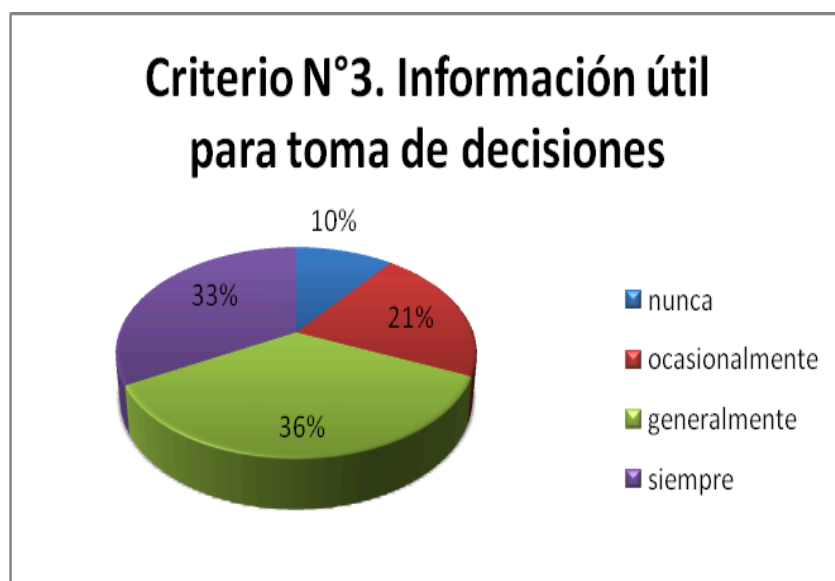
La base para un liderazgo efectivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. En ese sentido, el director como líderes de la comunidad educativa deben asegurar canales efectivos de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan

escuchados. El director debe ser claro al explicar lo que solicita y al anunciar cambios; respondiendo todas las consultas e inquietudes que surjan.

### **Criterio A 3. Información útil para toma de decisiones**

Criterios	Descriptor Variables	Frecuencias				
		N 1	O 3	G 5	S 7	Tota l
<b>A.3. Información útil para Toma de Decisiones.</b>	11.-El director, garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el P.E.I.	2	5	8	5	20
	12.-El director, asegura la recolección y sistematización de la información para evacuar y retroalimentar a docentes y co-docentes sobre su desarrollo profesional.	2	6	8	4	20
	13.-El director, dispone de mecanismos de información sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones de los actores relevantes del entorno.	1	2	8	9	20

	14.-El director, utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados del establecimiento..	3	3	3	7	20
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	



### **Análisis grafico N° 3**

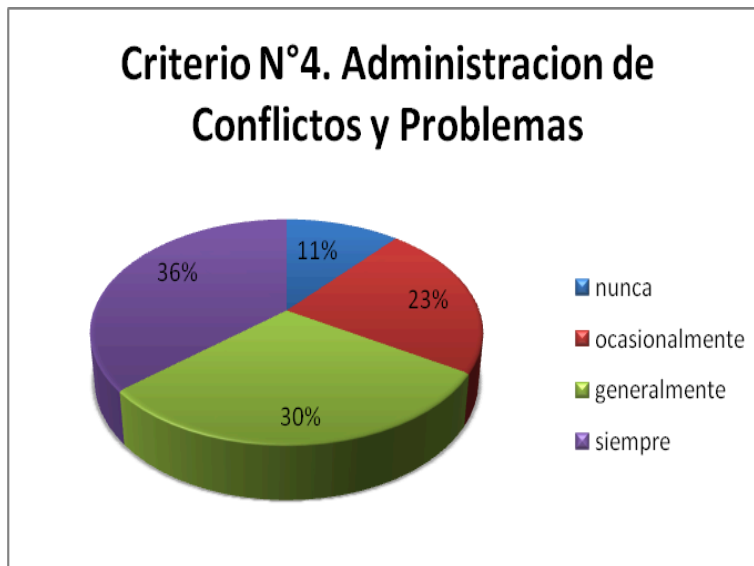
En relación al **Criterio A.3.** “Información útil para la toma de decisiones”, establecidos en los números 11, 12, 13,14 referido a que el director garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el P.E.I. El director utiliza información disponible para monitorear y evaluar oportunamente el establecimiento. Luego, un poco más descendido la frecuencia

*Ocasionalmente* con un 21%, que se refiere a si el director dispone de información sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones de los actores relevantes del entorno. Y el más descendido nunca con un 10% lo que puede evidenciar falta de claridad en la entrega de la información.

Una correcta decisión es una decisión bien informada. En ese sentido, para poder decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director deberá asegurar al interior de la comunidad educativa que presiden la difusión sistemática de información acerca de los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento.

#### **Criterio A 4. Administración de Conflictos y Problemas**

Criterios	Descriptores Variables	Frecuencias				
		N 1	O 3	G 5	S 7	Tota l
<b>A.4. Administ ración de Conflictos y Problemas</b>	15.-El director, es capaz de identificar y resolver problemas.	2	3	8	7	20
	16.-El director, utiliza técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos.	3	2	7	8	20
	17.-El director, establece mecanismos de resolución de disputas y quejas.	2	6	6	6	20
	18.-El director, toma decisiones fundamentadas y considera enfoques alternativos para la resolución de problemas.	2	7	3	8	20
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	



#### **Análisis grafico N° 4**

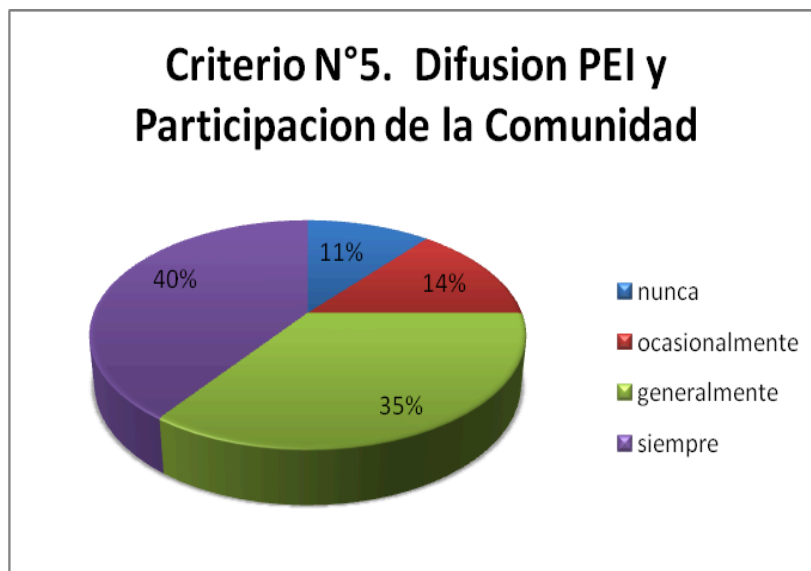
En relación al **Criterio A.4.** “Administración de Conflictos y Problemas”, en relación a los números 15 al 18. Los más fortalecidos en referido a si el director establece mecanismos de resolución de disputas y quejas, si el director utiliza técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos.

El mas descendidos aparecen la frecuencia *Nunca* con un 11% en relación a si el director es capaz de identificar y resolver problemas; y si el director toma decisiones fundamentadas y considera enfoques alternativos para resolver problemas.

El director deberá tomar decisiones pertinentes y ser capaces de resolver los problemas que se presenten. Adversidades y malentendidos que no son abordados en su debido momento pueden dificultar el logro de las metas del establecimiento. Por lo tanto, es misión del director, en su rol de líderes de la institución, identificarlos y eliminarlos oportunamente.

**Criterio A.5. Difusión del P.E.I. y Participación de la Comunidad**

Criterios	Descriptor Variables	Frecuencias				
		N 1	O 3	G 5	S 7	Tota l
<b>A.5. Difusión del P.E.I. y Participación de la Comunidad.</b>	19.- El director, comunica el P.E.I. de la escuela.	3	2	10	5	20
	20.-El director, promueve el desarrollo de una visión compartida del P.E.I.	2	3	10	5	20
	21.-El director, procura que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.	2	3	5	10	20
	22.-El director, asegura que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.	2	3	5	10	20
	23.-El director, genera espacios para que los intereses de los distintos actores de la comunidad escolar se vean reflejados en el P.E.I.	2	3	5	10	20
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	



#### **Análisis grafico N° 5**

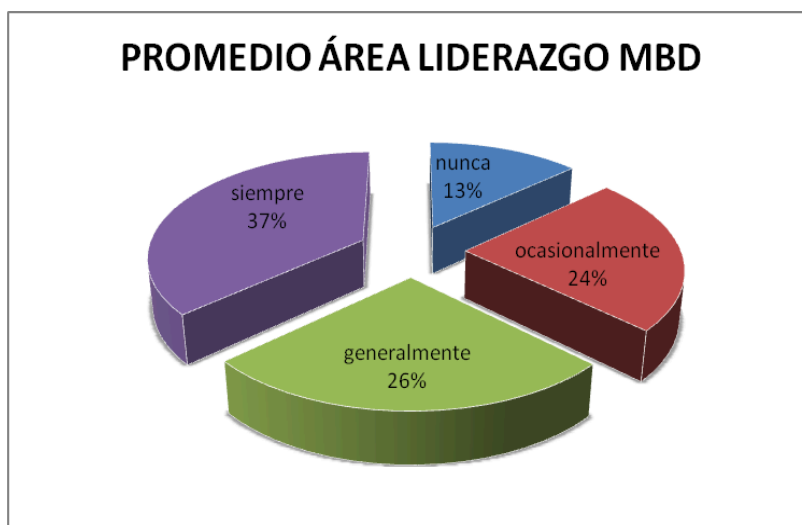
En relación al **Criterio A.5.** “Difusión del P.E.I. y participación de la comunidad”, establecidas en los números 19 al 23. Los más fortalecidos de resultados de la encuesta , referidos a las habilidades del director en comunicar el P.E.I. a la escuela; en promover el desarrollo de una visión compartida del P.E.I.; procurar que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento y en generar espacios para que los intereses de los diferentes actores de la comunidad educativa escolar se vean reflejados en el P.E.I. Solo un poco más descendido se encuentra la frecuencia *Nunca* con un 11% “si el director asegura que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo”.

Para orientar con efectividad las acciones de profesores, alumnos y apoderados, el proyecto educativo institucional del establecimiento debe ser una visión compartida en la comunidad educativa. En ese sentido, el director deberá

asegurar una formulación participativa de dicho proyecto, junto con la revisión y modificación permanente de sus objetivos.

**Tabla Promedio de los 5 criterios establecidos en el Área de Liderazgo del M.B.D.**

<b>Criterios M.B.D.</b>	<b>Frecuencias.</b>			
	<b>N (1)</b>	<b>O (3)</b>	<b>G (5)</b>	<b>S (7)</b>
<b>A.1. Administración del Cambio</b>	24	35	19	42
<b>A.2. Comunicación y Escuchar al Otro</b>	9	25	15	31
<b>A.3. Información útil para Toma de Decisiones.</b>	8	16	27	25
<b>A.4. Administración de Conflictos y Problemas.</b>	9	18	24	29
<b>A.5. Difusión del P.E.I. y Participación de la Comunidad.</b>	11	14	35	40
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>108</b>	<b>120</b>	<b>167</b>



### **Análisis grafico N° 6**

En relación al **Área de Liderazgo del M.B.D.** Existe una buena evaluación de la labor del director en el área del liderazgo en la escuela Dany Germán González Soto de Placilla, esta correlación de resultado evidencia un buen panorama en los años venideros con la implementación de un plan de mejoramiento educativo dirigido al área de liderazgo, lo que supone una movilidad en la aceptación hacia la labor del director.

El área de Liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional del mismo.

En particular, el liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección como el desarrollo personal y profesional de un director, 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 de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

Cabe señalar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido, los criterios contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnico- pedagógicas.

## **PLAN DE MEJORAMIENTO**

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Formular un P.M.E. para incrementar las habilidades de liderazgo del director de la escuela Dany Germán González Soto de Placilla, considerando los hallazgos de la investigación en relación a los 5 criterios establecidos en el M.B.D., en un plazo de 2 años.

#### **Objetivos Específicos**

- 1.- Fortalecer las habilidades de liderazgo del director en relación a los criterios del M.B.D, mediante un programa de perfeccionamiento dirigido a directivos, equipos de gestión del establecimiento..
- 2.-Elaborar una reestructuración de los procesos de comunicación interna y externa mediante la formulación de protocolos, con la presencia y participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.
- 3.-Elaboración de un método de recopilación de la información estadística para la toma de decisiones.
- 4.-Establecer canales de comunicación y participación, donde el director, identificar problemas y conflictos al interior de la unidad educativa.
- 5.-Elaborar un plan de estratégico para promocionar y difundir el P.E.I, del establecimiento, y así captar nuevas matrículas en la escuela Dany Germán González Soto, con la participación de la comunidad educativa

## Plan de Mejora

### PLAN DE MEJORA 2017-2018

<b>LIDERAZGO: A.1. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO</b>	
<b>Ámbito, criterio y Problema</b>	Baja en la percepción docente sobre el director en la utilización de diferentes estilos de liderazgo y promover una cultura organizacional flexible.
<b>Objetivos</b>	Fortalecer las habilidades de liderazgo del director en relación a los criterios del M.B.D, mediante un programa de perfeccionamiento dirigido a directivos, equipos de gestión de la escuela Dany Germán González Soto.
<b>Acción</b>	Recibir 8 Asesorías de parte del equipo técnico de educación del DAEM de Placilla. Que busque fortalecer el liderazgo en la escuela. Capacitación en el área de liderazgo al director y equipo directivo del establecimiento (30 horas)
<b>Línea Base</b>	El liderazgo del director tiene en este criterio de un 35% de efectividad e impacto en relación el MBD.
<b>Indicador de resultado</b>	Al cabo de un año de ejecución del PME, el director aumenta a un 60% de efectividad e impacto en relación al MBD. Al segundo año de puesta en marcha del PME, el director aumenta a un 90% de efectividad e impacto en relación el MBD.
<b>Tiempo</b>	8 Asesorías : Meses Marzo , Mayo, Agosto, Noviembre 2.017- 2018 Capacitación , julio 2017 periodo de vacaciones
<b>Recursos</b>	LEY SEP monto 3.000.000
<b>Monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carta Gantt</li> <li>▪ Registro Asistencia.</li> <li>▪ Certificación</li> </ul>
<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sostenedor</li> <li>▪ Director</li> </ul>

## PLAN DE MEJORA 2017-2018

<b>LIDERAZGO: A.2. COMUNICACIÓN Y ESCUCHA AL OTRO.</b>	
<b>Ámbito, criterio y Problema</b>	Baja percepción por parte de los docentes hacia el director en cuanto sea capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios y sugerencias.
<b>Objetivos</b>	Elaborar una reestructuración de los procesos de comunicación interna y externa mediante la formulación de protocolos, con la presencia y participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.
<b>Acción</b>	Elaborar un diagnóstico señalando los problemas y posibles soluciones sobre los procesos de comunicación internos y externos a la unidad educativa. Para así generar una propuesta de comunicación efectiva por los diferentes actores.
<b>Línea Base</b>	El 39% del estamento docente se siente representado por el liderazgo del director en su aspecto comunicacional interno y externo. En relación el MBD.
<b>Indicador de resultado</b>	Al cabo de un año de ejecución del PME, el director aumenta a un 60% de efectividad e impacto en relación al MBD.
	Al segundo año de puesta en marcha del PME, el director aumenta a un 90% de efectividad e impacto en relación el MBD.
<b>Tiempo</b>	Diagnostico :Mes abril 2017 (durante concejo general del establecimiento)
	Propuesta de comunicación efectiva : mes de julio 2017
<b>Recursos</b>	LEY SEP monto 500.000
<b>Monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro Asistencia.</li> <li>▪ Acta de Concejo</li> <li>▪ Encuesta de percepción criterio N° 2 MBD ( nov. 2017 – nov. 2018)</li> </ul>

<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sostenedor</li> <li>▪ Equipo directivo</li> </ul>
---------------------	--

### PLAN DE MEJORA 2017-2018

<b>ÁREA LIDERAZGO: A.3. INFORMACIÓN ÚTIL PARA TOMAR DECISIONES.</b>	
<b>Ámbito, criterio y Problema</b>	Baja percepción hacia el director en relación a la recopilación de información y la posterior sistematización para retroalimentar de los docentes
<b>Objetivos</b>	Elaboración de un método de recopilación de la información estadística para la toma de decisiones.
<b>Acción</b>	Diagnosticar en la unidad educativa que tipo de información es necesaria mantener registrada y que sea útil y actualizada para la toma de decisiones de parte de la unidad educativa.
<b>Línea Base</b>	El 33% del universo encuestado se siente representado por el liderazgo del director en cuanto que cuenta con la información útil para la toma de decisiones según el estándar establecido en el MBD.
<b>Indicador de resultado</b>	Al primer año de ejecución de este PME alcanzar un 60% en la percepción del estándar establecido en el MBD.
	Al segundo año de ejecución de este PME alcanzar un 90% la percepción del estándar establecido en el MBD.
<b>Tiempo</b>	Diagnosticar información :Abril de 2017
	Implementación : Mayo - Junio de 2017
	Propuesta de comunicación efectiva y eficiente: Junio de 2017.
<b>Recursos</b>	LEY SEP \$ 3.000.000
<b>Monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acta diagnostico Concejo General.</li> <li>▪ Registro asistencia Concejo General.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de percepción criterio 3 liderazgo del MBD en nov. 2017 y nov. 2018.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sostenedor, Equipo Directivo. Técnico en Informática</li> </ul>

### PLAN DE MEJORA 2017-2018

<b>ÁREA LIDERAZGO: A.4. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS Y PROBLEMAS.</b>	
<b>Ámbito, criterio y Problema</b>	Moderada percepción de los docentes sobre el director sea capaz de identificar y resolver problemas o conflictos; aplicando técnicas, mecanismos o enfoques alternativos para su resolución.
<b>Objetivos</b>	Establecer canales de comunicación y participación, donde el director, identificar problemas y conflictos al interior de la unidad educativa.
<b>Acción</b>	Diseñar protocolo de consulta de parte del director sobre problemas y conflictos a los responsables del clima y convivencia escolar.
<b>Línea Base</b>	El 36% del universo encuestado se siente representado por el liderazgo del director en el aspecto administración de conflictos y problemas al interior de los establecimientos según el estándar establecido en el MBD.
<b>Indicador de resultado</b>	Al primer año de ejecución de este PME alcanzar un 60% en la percepción del estándar establecido en el MBD.
	Al segundo año de ejecución de este PME alcanzar un 90% la percepción del estándar establecido en el MBD.
<b>Tiempo</b>	Diagnostico: Abril de 2017, durante un concejo general del establecimiento.
	Propuesta de diseño de protocolos: Junio de 2017.
<b>Recursos</b>	LEY SEP \$ 500.000
<b>Monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acta diagnostico concejo general.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro asistencia concejo general.</li> <li>▪ Encuesta de percepción criterio 4 de liderazgo del MBD en nov.2017 nov. 2018.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sostenedor, Equipo Directivo. Técnico en Informática</li> </ul>

### PLAN DE MEJORA 2017-2018

<b>ÁREA LIDERAZGO: A.5. DIFUSIÓN DEL P.E.I. Y PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD.</b>	
<b>Ámbito, criterio y Problema</b>	Baja percepción de docente hacia la labor del director sobre la difusión P.E.I y participación de la comunidad.
<b>Objetivos</b>	Elaborar un plan de estratégico para promocionar y difundir el P.E.I, del establecimiento, y así captar nuevas matrículas en la escuela Dany Germán González Soto, con la participación de la comunidad educativa.
<b>Acción</b>	<p>Comunicar PEI a través de trípticos y pendones a toda la comunidad escolar</p> <p>Difundir y organizar con la comunidad escolar actividades masivas de promoción del establecimientos y sus actividades.</p>
<b>Línea Base</b>	El 37 del universo encuestado se siente representado por el liderazgo del director en su aspecto promoción y difusión del <b>PEI</b> según el estándar establecido en el MBD.
<b>Indicador de resultado</b>	<p>Al primer año de ejecución de este PME alcanzar un 60% en la percepción del estándar establecido en el MBD.</p> <p>Al segundo año de ejecución de este PME alcanzar un 90% la percepción del estándar establecido en el MBD.</p>
<b>Tiempo</b>	Comunicar del PEI: primer semestre de 2017- 2018.

	Difusión y Promoción: octubre de 2017-2018.
<b>Recursos</b>	LEY SEP \$ 1.000.000
<b>Monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evidencia material grafico instalado en el establecimiento.</li> <li>▪ Informe interno de acción ejecutada</li> <li>▪ Encuesta difusión PEI</li> <li>▪ Encuesta de percepción criterio 5 liderazgo del MBD en nov. 2017 y nov. 2018.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sostenedor, Equipo Directivo. Técnico en Informática</li> </ul>

### Carta Gantt Plan De Mejoramiento 2017- 2018

Acciones	Año 2017												Año 2018											
	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12				
1. Recibir 8 Asesorías de parte del equipo técnico DAEM Placilla.	X		X			X			X			X		X		X			X					
2. Capacitación 30 hrs. equipo directivo.					X																			
3. Diagnostico comunicación y escuchar al otro Generar propuesta		X		X																				
4. Diagnostico Información toma		X		X																				

decisiones. Propuesta comunicación efectiva.																				
5. Diagnostico protocolo conflictos. Propuesta protocolo conflictos.		X		X																
6. Comunicar PEI trípticos y pendones.	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X						
7. Difundir y organizar actividades masivas.							X	X								X	X			

### Estimación de Costos

Criterio	N°	Acciones	Detalles	Costo / Ley SEP
A.1. Administración del Cambio	1	Recibir 8 Asesorías de parte del equipo técnico de educación del DAEM de Placilla. Que busque fortalecer el liderazgo en la escuela.	Material de oficina hojas, tintas etc.  Atención coffee break	\$ 1.000.000
	2	Capacitación en el área de liderazgo al director y equipo directivo del establecimiento (30 horas)	Contratación cursos de capacitación ATE	\$ 2.000.000
A.2. Comunicación y escucha al Otro.	3	Elaborar un diagnóstico señalando los problemas y posibles soluciones sobre los procesos de comunicación internos y externos	Material de oficina hojas, tintas etc.	\$ 500.000

		a la unidad educativa. Para así generar una propuesta de comunicación efectiva por los diferentes actores.		
A.3. Información útil para tomar decisiones.	4	Diagnosticar en la unidad educativa que tipo de información es necesaria mantener registrada y que sea útil y actualizada para la toma de decisiones de parte de la unidad educativa.	Contratación Técnico en Informática Marzo-Diciembre 2017	\$ 3.000.000
A.4. Administración de Conflictos y Problemas.	5	Diseñar protocolo de consulta de parte del director sobre problemas y conflictos a los responsables del clima y convivencia escolar.	Material de oficina hojas, tintas etc.	\$ 500.000
A.5. Difusión del P.E.I. y participación de la comunidad.	6	Comunicar PEI a través de trípticos y pendones a toda la comunidad escolar	Elaboración y diseño material grafico publicitario	\$ 800.000
	7	Difundir y organizar con la comunidad escolar actividades masivas de promoción del establecimiento y sus actividades.	Colaciones saludables	\$ 200.000
			<b>Total</b>	<b>\$ 8.000.000</b>

## Bibliografía

- **ALVARIÑO C.** Gestión Escolar; “Un Estado del Arte de la Literatura” Año: (2000).
- **BANDALA DEL ANGEL MARÍA GUADALUPE:** “Liderazgo, Comunicación y Motivación: Las habilidades directivas esenciales para la Organización”.
- **CASTAÑEDA CESAR** “Liderazgo Carismático y Liderazgo Transformacional” liderazgo-transformacional.
- **CROSS SOPHIA.**”Estilos de Liderazgo, Laissez faire”. [www.español.com/estilos-liderazgo](http://www.español.com/estilos-liderazgo)
- **GAGGERO ZEPEDA, EDUARDO ANDRÉS.** “Tesis: Caracterización de los estilos directivos y su influencia en el diseño de un plan de mejoramiento educativo”- Universidad Alberto Hurtado”-Año 2012- Pag. 5-9
- **HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS; BAPTISTA LUCIO PILAR.** “Metodología de la Investigación”. México. Cuarta Edición. Año 2006.pag.1-882.
- **HORN ANDREA, MARFÁN JAVIERA.** Artículo. “Relación entre el Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar”. Revisión de la Investigación en Chile. Psicoperspectivas Vol. 9 N°2, Valparaíso, pg. 82-104. Año 2010.
- **KOONTZ HAROLD-** “Administración Global y Empresarial”. Capítulo 15, pag. 432. Décimo Cuarta Edición Año 2.008.

- **LONGO MARTÍNEZ FRANCISCO.** “Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación”. [www.Cultura/liderazgo/distribuido](http://www.Cultura/liderazgo/distribuido).
- **MINEDUC** - “Marco para la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo profesional y Evaluación de Desempeño”- Año 2005- pg. 1-23.
- **MINEDUC.** División de Educación General. “Manual de Orientaciones Técnica para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo”. Año 2012. Pag.1-33.
- **MOLLA MENDEZ ANDREA.** “Liderazgo Autocrático”. [www.liderazgo.com/liderazgo-autocrático](http://www.liderazgo.com/liderazgo-autocrático)
- **MURILLO TORRECILLA F. JAVIER.** Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación- 200. Vol. 4 N°4
- **PADEM 2016.** “Plan Anual de Desarrollo Educativo. Ilustre municipalidad de Placilla
- **P.E.I.** Proyecto Educativo Institucional escuela Dany Germán González Soto de la comuna de Placilla
- **PLADECO.** Plan de Desarrollo Comunal de Placilla. Ilustre Municipalidad de Placilla
- **PIQUERAS CESAR.** “6 Estilos de Liderazgo de Goleman”. [www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo-goleman](http://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo-goleman)
- **R.A.E.** Diccionario de la Real Academia Española, 23ava. Edición, año 2016.

- **MATERIAL** cátedras, magister profesional en educación mención gestión de calidad, 2016- 2017...