



**PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN ESTABLECIMIENTOS
EDUCACIONALES MUNICIPALES DE LA COMUNA DE LO ESPEJO**

Alumno: Castillo Aedo, Ignacio
Profesor Guía: Aguilar Santana, Carlos

Tesis para optar al grado de Magíster en Educación
Mención Integración Social y Pedagógica

Santiago, 2015.

Dedicatoria

De noche, siempre bajo las estrellas, apareció la ternura de tu mirada.

Todos mis esfuerzos y cada uno de mis afanes son para ti.

Que supiste rescatarme y llenarme de energías renovadas

Con la dulzura de tu voz e interminable sonrisa

Esto es para ti, mi luz, mi dulce criatura amada

Esto es para ti, LUZ AMANDA.

Índice	
Resumen.....	04
Capítulo I	
I.I Introducción.....	05
I.II Planteamiento del Problema.....	06
I.III Justificación del problema.....	10
I.IV Problema de la Investigación. Preguntas y Objetivos.....	14
Capítulo II. Marco Referencial	
II.I Marco Teórico.....	15
II.II Marco Conceptual.....	20
II.III Marco de Antecedentes.....	34
Capítulo III. Marco Metodológico	
III.I Paradigma de la investigación.....	38
III.II Diseño metodológico de la Investigación.....	39
III.III Población de la Investigación.....	39
III.IV Instrumento de Investigación.....	41
III.V Modelo de Análisis.....	45
III.VI Trabajo de Campo.....	48
III. VII Procesamiento de Datos.....	49
Capítulo IV. Análisis de Datos.	
IV. I Área Gestión Curricular.....	50
IV.II Área Liderazgo Escolar.....	74
Capítulo V	
Conclusiones.....	101
Referencias.....	110
Anexos.....	115

Resumen

La siguiente investigación tiene por objetivo analizar las prácticas que desarrollan los directores de los establecimientos municipales pertenecientes a la Comuna de Lo Espejo, en relación a lo establecido en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, instrumento base que origina el Diagnóstico Institucional establecido en el Plan de Mejoramiento en el marco de la Ley SEP.

El estudio se enmarcó en el paradigma analítico descriptivo de carácter mixto. Para llevar a cabo la investigación se aplicó una encuesta a todos los directores de los establecimientos municipales de la Comuna de Lo Espejo.

Al finalizar la investigación se concluyó que las prácticas predominantes relacionadas con Gestión y Liderazgo en los Establecimientos Educativos Municipales de la comuna de Lo Espejo se encuentran en una etapa de sistematización, etapa insuficiente para garantizar resultados efectivos, debiéndose instaurar una evaluación a las prácticas y posteriormente institucionalizarlas.

Palabras Claves: Liderazgo - Gestión - SACGE - SEP

Capítulo I

I.1 Introducción

El 11 de agosto de 2011 se aprobó la ley de Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, la que establece que es un deber del Estado, en concordancia con lo dispuesto en la Ley General de Educación, propender a asegurar una educación de calidad y equidad; consecuente con esta declaración, esta ley reconoce como su finalidad regular el sistema educacional para asegurar la calidad de la educación en los tres niveles del sistema: pre-básica, básica y media, junto al desempeño en las escuelas de sus sostenedores, docentes y directivos, prestando asesoría y apoyo para su logro y ordenando incluso, en el caso de que no logren los estándares de calidad, el cierre de esos establecimientos educacionales.

El texto legal establece la creación de dos nuevos organismos autónomos del Ministerio de Educación: la Superintendencia de Educación y la Agencia de Calidad, siendo las funciones de esta última, evaluar y orientar el sistema educativo para que este, propenda al mejoramiento de la calidad y equidad. Para esto aplicará un sistema de medición (obligatorio para todos los establecimientos reconocidos por el Estado) del grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje de los alumnos. La función más importante a cumplir es entregar apoyo técnico pedagógico a los establecimientos educacionales de acuerdo a las necesidades que éstos tengan, a través del Plan de Mejoramiento Educativo.

La agencia clasifica a los establecimientos educacionales en tres categorías: emergentes, en recuperación y autónomos, dependiendo del grado de cumplimiento de sus metas, comprometiéndose a entregar apoyo a los colegios que se encuentren en los dos primeros escalafones, si una institución escolar no logra mejorar y avanzar en esta clasificación, se arriesga a perder el reconocimiento oficial.

En consideración de lo anterior, diferentes investigadores, por ejemplo Brunner, Recart y Tapia Gutiérrez, entre otros, han procurado establecer los factores claves relacionados con el mejoramiento educativo; destacando de entre ellos el liderazgo y la gestión directiva.

El hacer investigativo ha llegado a establecer la responsabilidad que le cabe al director de un establecimiento, en el ejercicio de su rol y el cumplimiento de las funciones inherentes al cargo, el llegar a demostrar, mediante estándares pre establecidos, resultados de aprendizajes que evidencien la calidad de la educación en el establecimiento a su cargo.

En consideración a los antecedentes sucintamente señalados, el presente trabajo se centra en las prácticas de liderazgo y el rol directivo en las escuelas.

I.II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente, los establecimientos educacionales en Chile son evaluados constantemente por organismos nacionales e internacionales, a través de instrumentos que miden los aprendizajes de los estudiantes y/o a la escuela en general.

En el plano nacional, el principal instrumento estandarizado para medir la calidad de la educación a nivel escolar es el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), el cual aplica una prueba a los estudiantes y clasifica a los establecimientos de acuerdo a los resultados cuantitativos obtenidos por sus estudiantes. La clasificación tiene tres categorías: insuficiente, elemental y adecuado.

Otra de las instancias evaluativas es a través de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP), promulgada en el año 2008, la que establece un Convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa con los establecimientos que reciben

estudiantes prioritarios, denominación dada a alumnos de bajo nivel socioeconómico de acuerdo a parámetros pre establecidos (Ley N° 20.248 de 2008) , entregando una subvención especial por cada alumno prioritario matriculado, debiendo el colegio obligadamente elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), estableciendo metas que deben ser logradas por toda la comunidad educativa. Uno de los factores que se evalúa en este proceso es el resultado Simce, ya que subir los niveles de logro en esta evaluación es parte de las metas del PME en todos los establecimientos educacionales adscritos a la SEP que rinden esta evaluación. Si bien, todos los colegios del país son evaluados a través del SIMCE, para aquellos que firmaron el convenio mediante Ley SEP, los resultados de esta evaluación son fundamentales, pues tienen una ponderación del 67% de la evaluación final del PME, siendo las categorías en que son clasificados las que se presentan a continuación.

- **Emergentes:** este nivel corresponde a los colegios que ingresan al sistema educativo y/o se evalúan por primera vez;
- **Recuperación:** agrupa a los establecimientos que no han alcanzado los niveles de logro propuestos en su propio PME, y
- **Autónomos:** concentra a los colegios que han evidenciado una mejora continua en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Reiterando que la Agencia de la Calidad, organismo autónomo del Ministerio de Educación, originada con la promulgación de ley N° 20.529 (2011) tiene entre sus objetivos brindar apoyo técnico pedagógico y ordenar a los establecimientos educacionales del país, ya que es promulgada para para satisfacer la necesidad de garantizar el mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas (Art. 10, Ley ° 20.529, 2011) tiene en consecuencia, la facultad de evaluar el desempeño de los establecimientos educacionales. (Art. 12, Ley ° 20.529, 2011)

Para llevar a cabo la ordenanza antes señalada, los establecimientos educacionales se clasifican según al grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje de los

estudiantes y al grado de cumplimiento de otros indicadores de calidad educativa (art. 17 Ley ° 20.529, 2011). Con respecto de a los estándares de aprendizaje, éstos son “una herramienta que permite determinar qué tan adecuados son los aprendizajes de los estudiantes en relación con los objetivos planteados en el currículum” (MINEDUC, 2013). Estos estándares comprenden tres niveles de logro, a saber: adecuado, elemental e insuficiente, siendo medidos por medio de la aplicación de la prueba estandarizada SIMCE; dichos resultados equivalen al 67% de la evaluación total del establecimiento educacional.

Estos indicadores son:

- autoestima académica y motivación escolar,
- clima de convivencia escolar,
- participación y formación ciudadana,
- hábitos de vida saludable,
- asistencia escolar, retención escolar, equidad de género y titulación técnico profesional.

Finalmente, la clasificación determinada por la Agencia de la Calidad, clasifica a los establecimientos educacionales en desempeño Alto, Medio, Medio Bajo e Insuficiente.

Existe una relación entre la clasificación determinada por la Agencia de la Calidad, la cual ordena a todos los establecimientos del país y la establecida por la Ley SEP, relación que se sintetiza en:

Tabla n° 1. Tabla comparativa de clasificación de establecimientos.

Categoría Agencia de la Calidad (Ley N° 20529)	Equivalencia SEP (Ley N° 20.248)
Desempeño Alto	Autónomo
Desempeño Medio	Emergente
Desempeño Medio-Bajo	Emergente
Desempeño Insuficiente	En recuperación

Ley N°20.529

Considerando los antecedentes expuestos, cabe plantearse la interrogante sobre cuáles son las prácticas de trabajo que se dan en los establecimientos municipales clasificados como emergentes o en recuperación que no les ha permitido avanzar hacia la Autonomía.

En función de responder esta interrogante se ha puesto la mirada en los establecimientos municipales de la comuna de Lo Espejo, los cuales han obtenido en los últimos años resultados de nivel elemental e insuficiente en el Simce, (MINEDUC, 2014) es decir, las dos más bajas de las tres categorías, siendo clasificados, además, en recuperación y emergentes por la ley SEP N° 20.248 (2008) constituyendo un escenario privilegiado para desplegar una investigación que aporte a la superación de los magros resultados en el sistema de medición de calidad de la educación.

Ahora bien, considerando las más recientes investigaciones sobre este tema en el ámbito nacional e internacional, como las de Alvaríño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra (2005); Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004) y Salazar (2006) en Tapia Gutiérrez (2013), se reconoce en el liderazgo directivo el factor clave para lograr cambios significativos al interior de la escuela.

Las evidencias expuestas avalan la decisión de establecer como objeto de estudio el análisis de las prácticas de gestión y liderazgo que desarrollan los directores en los establecimientos municipales de la comuna de Lo Espejo, los que han sido clasificados como emergentes o en recuperación, en relación a los criterios establecidos por el sistema de aseguramiento de la gestión escolar, sistema que guía la gestión directiva en nuestro sistema educativo. A la vez, sin perjuicio de ello, relacionarlos a la luz de la teoría, identificando las acciones que pertenecen al repertorio de prácticas que tienen en común los líderes efectivos, considerando que Leithwood et al. (2007) establecen que los líderes efectivos son capaces de lograr cambios significativos en los docentes y en los aprendizajes, muestran un mismo repertorio de prácticas.

A la luz de lo anterior, es menester señalar que la causa de los bajos resultados obtenidos por los establecimientos de la comuna, en los últimos años, no responde solamente a una variable, sino que son multifactoriales. Sin embargo, evaluar, analizar e interpretar las prácticas de gestión y liderazgo de los directores, podría entregar señales del porqué de los desempeños observados.

I.III Justificación del Problema de Investigación.

Durante los últimos veinte años, se observa un aumento progresivo hacia la valoración de la dirección escolar, cuyo foco esté en la mejora sostenida de la calidad educativa del establecimiento y en el despliegue de su proyecto educativo coherente con su misión. (Benavides et. al. 2012).

Como ya se ha planteado, en palabras de Leithwood et. al. (2004), la narrativa actual que describe y analiza el sistema educativo en general identifica como el principal responsable de la calidad de la educación al director, entendiendo que éste es el líder educativo del establecimiento educacional y tiene como responsabilidad desplegar una gestión escolar de calidad.

Asimismo, coexisten dos enfoques sobre qué se espera de la gestión directiva escolar: una más administrativa y otra más pedagógica. Hoy en día la tendencia es hacia esta última para mejorar la calidad educativa escolar. Para Benavides “...se ha transitado desde la visión del directivo escolar que enfatizaba la dimensión administrativa – década del 80 – de la reforma educacional del Gobierno Militar, hacia una que propugna un mayor liderazgo pedagógico – década del 2000 – que incorpora nociones modernas de las funciones de los directivos” (Benavides et al. 2012 p. 4).

Sin embargo, estos mismos autores señalan que, a pesar, de que en los últimos años el tiempo de capacitación de los directores en Chile es muy superior al de otros países de la región (UNESCO-WEI en Benavides et al., 2012), la evidencia disponible en el país pone en duda la calidad y pertinencia de la formación antes señalada. “Si bien la mayoría de los directores en ejercicio ha seguido cursos de especialización, éstos se han enfocado principalmente en temas administrativos y poco en la gestión pedagógica” (Benavides et al. 2012, p. 9), a pesar de que el mayor reto que tienen los directivos está relacionado con sus acciones de liderazgo con foco en el aprendizaje, pues la evidencia muestra que efectos pequeños, pero significativos, de acciones de liderazgo en los estudiantes logran mejorar escuelas. A raíz de lo anterior, es importante analizar las prácticas que realizan los directores que gestionan escuelas que han sido clasificadas como emergentes o en recuperación, ya que no existen estudios que demuestren cambios significativos de escuelas deficientes sin la aplicación de un liderazgo directivo efectivo. (Leithwood et. al. 2004)

Sin embargo, es relevante mencionar que pese a que en investigaciones teóricas nacionales e internacionales se destaque el rol clave del liderazgo directivo para mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos, en Chile diversos autores coinciden en afirmar que aún las políticas públicas en esta materia son insuficientes, puesto que no

consideran aspectos de fondo como lo es la formación de una carrera inicial única para formar directores y un proceso exigente de selección.

También se afirma que aunque en los últimos años, diversas instituciones han dado énfasis en impartir programas de especialización o de formación inicial directiva, éstos son muy diversos y con enfoques y perspectivas muy heterogéneas. Por lo tanto, se deja entrever la falta de una política que responda a diagnósticos compartidos sobre la dirección escolar en Chile. (Benavides et al., 2012). En efecto, la Corporación Municipal de la Comuna de Lo Espejo ha instaurado talleres de mejoramiento a sus directores, ha contratado el servicio de asistencias técnicas externas para orientar la gestión y han impartido diversas mejoras en este ámbito; sin embargo es importante analizar las prácticas que realizan en general los directores de esa comuna, incluido el contexto en el que éstos se desenvuelven, ya que no todos los directores siguen las mismas políticas de mejoramiento educativo.

Esta falta de política podría confundir a la comunidad educativa sobre lo deseable en un director, pues, mientras que a nivel ministerial se relaciona la calidad de la gestión directiva con buenos resultados SIMCE, a nivel escolar las percepciones son distintas. En efecto, Sporman (2004), analizó un estudio sobre la Incidencia del liderazgo directivo en la gestión escolar efectiva de tres centros educacionales municipalizados de la comuna de Pirque, concluyendo en primer lugar que, en los establecimientos educacionales de dependencia municipal, los profesores en un alto porcentaje (91.1%), están muy de acuerdo con el liderazgo directivo, a pesar de los bajos resultados, con respecto al nivel nacional, que presentan sus cuartos años básicos en el SIMCE; y en segundo lugar, que en establecimientos de dependencia particular subvencionada la aprobación sobre el liderazgo directivo es más bajo (44.7%), a pesar que sus resultados SIMCE superan el promedio nacional.

Asimismo, la tesis de Masmán, Ramírez y Vega (2012) sobre liderazgo directivo, que investigó a una muestra que representa el diez por ciento de los establecimientos educacionales de las provincias de San Felipe y Los Andes, analizando la puesta en práctica del Marco para la Buena Dirección (MBD) y su relación con los resultados SIMCE, visualizó que indistintamente los docentes que pertenecen tanto a establecimientos con altos y bajos resultados de logro en el SIMCE, no identifican ningún criterio del MBD como predominante entre sus líderes directivos. A la vez, los directores de la muestra reconocen cumplir en el mismo porcentaje con los indicadores del MBD, independientemente de que si conducen escuelas con altos o bajos resultados SIMCE.

En síntesis, la presente investigación pretende describir las prácticas de los directores que necesitan realizar mejoras en sus escuelas y comprender si éstas se condicen con lo planteado por la teoría y el sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en relación al concepto de liderazgo y gestión.

A raíz de la justificación del problema se planteó la siguiente pregunta y objetivos que sustentan esta investigación.

I.IV Problema de la Investigación. Pregunta y Objetivos.

- Pregunta de Investigación:

¿Cuáles son las prácticas de trabajo que caracterizan la gestión y el liderazgo ejercido por los Directores de los establecimientos municipales clasificados como emergentes o en recuperación, de la Comuna de Lo Espejo?

Objetivo General:

- Analizar las prácticas de trabajo que desarrollan los directores de los establecimientos municipales clasificados como emergentes o en recuperación, pertenecientes a la Comuna de Lo Espejo, en función del liderazgo.

Objetivos Específicos:

- Identificar las prácticas de gestión y liderazgo que desarrollan los directores de los establecimientos educacionales municipales, clasificados como emergentes o en recuperación, pertenecientes a la Comuna de Lo Espejo
- Describir las prácticas de gestión y liderazgo que desarrollan los directores de los establecimientos educacionales municipales, clasificados como emergentes o en recuperación, pertenecientes a la Comuna de Lo Espejo.
- Contrastar las prácticas predominantes de gestión y liderazgo que desarrollan los directores de los establecimientos educacionales municipales, clasificados como emergentes o en recuperación, pertenecientes a la Comuna de Lo Espejo con las establecidas por el Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar instituido en Chile.