

## Índice de contenidos

---

Tabla de contenidos	
Agradecimientos .....	7
Resumen.....	8
Introducción .....	9
Capítulo I: Problematización y Objetivos.....	11
1.1 Exposición general del trabajo .....	11
1.2 Análisis en relación al problema que aborda el trabajo .....	11
1.2.1 Antecedentes del Establecimiento .....	11
1.2.2 Logros Institucionales .....	12
1.2.3 Proyecto Educativo Institucional .....	13
1.3 Preguntas que guían la Investigación.....	16
1.4 Objetivos del trabajo .....	16
Objetivo general:.....	16
Objetivos Específicos: .....	16
1.5 Descripción de su ámbito de aplicación Institucional.....	17
Capítulo II: Marco Conceptual .....	18
2.1. Gestión Educacional: Conceptos claves .....	18
2.2 Gestión Educativa Estratégica .....	18
2.3 Calidad y Mejoramiento Continuo.....	21
2.3.1. Organizaciones que Aprenden .....	22
2.3.2 Modelo de Gestión Escolar de la Fundación Chile.....	28
2.4 Liderazgo en Educación.....	29
2.4.1 Liderazgo y Dirección Escolar.....	32
2.4.2 Estilos de Liderazgo.....	36
2.4.3 Liderazgo Efectivo.....	39
2.5 Políticas de Gestión y Liderazgo Escolar en Chile.....	42
2.5.1 Modelo SACGE.....	44
2.5.2 Marco para la Buena Dirección .....	45

2.5.3 Ley de Calidad y Equidad (20.501) .....	47
2.5.4 Formación de Directores .....	48
2.5.5 Función Directiva: Normas y Procesos.....	51
2.5.6 Dimensiones Asociadas al Liderazgo Efectivo y a la Gestión Educativa Estratégica .....	53
Capítulo III: Marco Metodológico.....	57
3.1 Método de Investigación.....	57
3.2 Etapas de la investigación .....	57
3.3 Técnicas de investigación .....	57
3.3.1 Técnicas de investigación primaria.....	58
3.3.2 Técnicas de investigación secundaria .....	58
3.4 Muestra .....	58
3.5 Instrumentos.....	58
3.5.1 Cuestionario estructurado .....	58
3.5.2 Entrevista en profundidad estructurada: .....	59
3.5.3 Focus Group:.....	60
3.5.4 Pauta de evaluación Instrumentos de Gestión .....	61
3.6 Técnicas para el análisis de los datos.....	62
Capítulo IV: Análisis y Resultados.....	63
4.1 Interpretación de las variables sobre patrones de liderazgo.....	63
4.2 Percepción Docente .....	71
4.3 Meta análisis percepción docente .....	79
4.4 Percepción Directiva.....	82
4.5 Meta análisis percepción directivo.....	89
4.6 Evaluación de Instrumentos Institucionales.....	92
4.7 Triangulación de la Información.....	98
Capítulo V: Conclusiones .....	104
Referencias Bibliográficas .....	107
Material Anexo .....	112
Anexo N° 1 Cuestionario Estructurado.....	112

Anexo N° 2: Pauta de Entrevista en Profundidad para Directivos .....	115
Anexo N° 3: Pauta Focus Group.....	117
Anexo N° 4: Pauta de Evaluación de Instrumentos Institucionales.....	120
Anexo N° 5: Base de Datos aplicado al equipo Docente.....	132
Anexo N° 6: Matriz Variables de Liderazgo Fuente Vega y Zabala .....	134
Anexo N° 7: Categorías de las Variables del Cuestionario .....	135
Anexo N° 8: Transcripción de Entrevista en Profundidad aplicada a los Directivos ..	136
Entrevista en profundidad para Directivos .....	136
Anexo N° 9: Categorización Entrevista al Director.....	141
Anexo N° 10: Transcripción Focus Group Percepción de los Docentes .....	145
Anexo N° 11: Categoría de análisis del Focus Group .....	152
Anexo N° 12: Consentimiento informado .....	159

## Índice de Cuadros

Cuadro N° 1: Indicadores de eficiencia interna .....	12
Cuadro N° 2: Comparación resultados SIMCE promedio 4° básico. ....	13
Cuadro N° 3: Comparación resultados SIMCE promedio 8° básico. ....	13
Cuadro N° 4: Organigrama institucional Colegio Camilo Henríquez .....	15
Cuadro N° 5: Comparación entre modelos de administración escolar y la gestión educativa estratégica. ....	20
Cuadro N° 6: Enfoques y estadios de desarrollo organizativo .....	24
Cuadro N° 7: Factores y variables que inciden en los procesos de aprendizaje organizativo en las escuelas .....	26
Cuadro N° 8 :Prácticas claves para un liderazgo efectivo .....	40
Cuadro N° 9: Dimensiones e indicadores claves del liderazgo efectivo y la gestión educativa estratégica .....	55
Cuadro N° 10: Variables asociadas a Estilos de Liderazgo .....	59
Cuadro N° 11: Escala Likert, Cuestionario Liderazgo .....	59
Cuadro N° 12: Estructura de la entrevista en profundidad .....	60
Cuadro N° 13: Estructura del Focus Group.....	61
Cuadro N° 14: Pauta de grado de Institucionalización de los instrumentos de Gestión.....	61
Cuadro N° 15: Categorías de Análisis.....	62
Cuadro N° 16: Niveles de Institucionalización de los instrumentos de Gestión.....	92
Cuadro N° 17: Nivel de desarrollo Proyecto Educativo Institucional.....	94
Cuadro N° 18: Niveles de desarrollo Proyecto Curricular.....	95
Cuadro N° 19: Nivel de desarrollo Proyecto Mejoramiento Educativo.....	96
Cuadro N° 20: Nivel de desarrollo del Plan de Convivencia Escolar.....	97
Cuadro N° 21: Dimensión Sentido de direccionalidad.....	98
Cuadro N° 22: Dimensión de planificación y gestión de procesos. ....	99
Cuadro N° 23: Dimensión desarrollo de las personas.....	100
Cuadro N° 24: Dimensión gestión pedagógica.....	101
Cuadro N° 25: Dimensión clima organizacional.....	102
Cuadro N° 26: Dimensiona Aprendizaje Organizacional y Rediseño de la Organización.....	103

## Índice de Figuras

Figura N° 1: Componentes de la gestión educativa estratégica .....	20
Figura N° 2: Calidad y mejoramiento continuo .....	21
Figura N° 3: Estadios distintivos de las organizaciones educativas .....	24
Figura N° 4: Modelo de gestión escolar .....	29
Figura N° 5: Marco para el análisis de la mejora escolar .....	33
Figura N° 6: Esquema marco de la buena dirección (MBD).....	47
Figura N° 7: Competencias funcionales de un Director .....	50
Figura N° 8: Competencias conductuales de un Director .....	50
Figura N° 9: Elementos claves de la Gestión Directiva .....	71
Figura N° 10: Ejes del Proyecto Pedagógico .....	73
Figura N° 11: Estrategias para el logro de los aprendizajes .....	74
Figura N° 12: Recursos y Capacidades Institucionales .....	76
Figura N° 13: Clima y Convivencia .....	77
Figura N° 14: Síntesis de dimensiones y categorías de análisis, percepción docente. ....	79
Figura N° 15: Ejes del proyecto Educativo Institucional .....	82
Figura N° 16: Ejes del proyecto pedagógico .....	83
Figura N° 17: Estrategias para el logro de los objetivos institucionales .....	84
Figura N° 18: Recursos y capacidades institucionales .....	86
Figura N° 19: Convivencia escolar.....	87
Figura N° 20: Mejoramiento continuo .....	88
Figura N° 21: Síntesis de dimensiones y categorías: Percepción y Función Directiva.....	89

## Índice de Gráficos

Gráfico N°1: Carisma Inspiracional .....	63
Gráfico N°2: Estimulación Intelectual .....	64
Gráfico N°3: Liderazgo Transformacional.....	65
Gráfico N°4: Liderazgo Transaccional.....	66
Gráfico N°5: Dirección por excepción pasiva.....	67
Gráfico N°6: Correctivo/evitador .....	68
Gráfico N°7: Consecuencias organizacionales.....	69
Gráfico N°8: Perfil de Liderazgo Directivo .....	70