

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EDUCATIVA



LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE
LA VISIÓN INSTITUCIONAL: COLEGIO PARTICULAR ANTONIO
RENDIC DE ANTOFAGASTA, 2019

TESIS

Presentada por:

Mag. Oscar Alfredo Rojas Carrasco

ORDID: 0000-0002-6739-5559

Asesor:

Dr. Luis Celerino Catacora Lira

ORCID: 0000-0002-7823-9316

Para Obtener el Grado de Doctor Académico de:
DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA-PERÚ
2021

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POST GRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN MENCION EN GESTIÓN EDUCATIVA**

TESIS

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE
LA VISIÓN INSTITUCIONAL: COLEGIO PARTICULAR ANTONIO
RENDIC DE ANTOFAGASTA, 2019**

Presentada por:

Mag. Oscar Alfredo Rojas Carrasco

Tesis sustentada y aprobada el 23 de septiembre de 2021: ante el siguiente jurado
examinador:

PRESIDENTE: Dr. Ascención Américo FLORES FLORES.

SECRETARIO: Dra. Rina María ALVAREZ BECERRA.

VOCAL: Dr. Remo Isidro TEJEDA NAVARRETE.

ASESOR: Dr. Luis Celerino CATAORA LIRA.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo Oscar Alfredo Rojas Carrasco, en calidad de: estudiante del Doctorado en educación mención en gestión educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con Rut: 12.590.853-5 Soy autor (a) de la tesis titulada:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL: COLEGIO PARTICULAR ANTONIO RENDIC DE ANTOFAGASTA, 2019

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor en educación mención en gestión educativa, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 25% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que

podiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: TACNA, 23-09-21

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'O' followed by a horizontal line and a small arrow-like flourish at the end.

Oscar Alfredo Rojas Carrasco

Rut: 12.590.853-5

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, en primer lugar, a mi familia: madre, esposa e hijas, los motores de mi existencia y el sentido de mi vida, sin ellos, sobrellevar el día a día o alcanzar los propósitos trazados, no sería posible, por eso, gracias por ser parte de mi vida y hacerla cada día un poco mejor.

En segundo lugar, agradezco el apoyo de los docentes, que siempre están presentes, aun cuando me encuentro distante, pero que aprecian y aceptan, solo porque soy yo, gracias.

DEDICATORIA

Este trabajo y esfuerzo lo dedico a todas las personas que me apoyaron para hacerlo posible, en especial, a mi esposa e hijos, los amo.
“El hombre sabio no se aflige por lo que no tiene, sino que se alegra por lo que tiene”. (Epicteto)

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| Página de Jurado..... | ii |
| Declaración de Originalidad..... | iii |
| Agradecimiento..... | v |
| Dedicatoria..... | vi |
| Índice de contenidos..... | vii |
| Índice de tablas..... | x |
| Índice de figuras..... | xi |
| Resumen..... | xii |
| Abstract..... | xiii |
| Introducción..... | 1 |
| CAPÍTULO I. EL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.1 Planteamiento del Problema..... | 3 |
| 1.2 Formulación del Problema..... | 8 |
| 1.2.1 Interrogante principal..... | 8 |
| 1.2.2 Interrogantes secundarias..... | 9 |
| 1.3 Justificación de la Investigación..... | 9 |
| 1.4. Objetivos de la Investigación..... | 11 |
| 1.4.1 Objetivo general..... | 11 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 11 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 12 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación..... | 12 |
| 2.1.1 Antecedentes Internacionales..... | 12 |
| 2.1.2 Antecedentes Nacionales..... | 15 |
| 2.2 Bases teóricas..... | 17 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.1 Liderazgo Directivo..... | 17 |
| 2.2.2 Teoría de Liderazgo transformacional..... | 22 |
| 2.2.3 Marco para la buena dirección..... | 24 |
| 2.2.4 Modelo de liderazgo directivo..... | 35 |
| 2.2.5 Visión Institucional..... | 36 |
| 2.2.6 Modelo de la visión institucional..... | 44 |
| 2.3 Definición de conceptos..... | 45 |
| CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO..... | 47 |
| 3.1. Hipótesis..... | 47 |
| 3.1.1. Hipótesis general..... | 47 |
| 3.1.2. Hipótesis específicas..... | 47 |
| 3.2. Variables..... | 47 |
| 3.2.1 Identificación de Variable 1..... | 47 |
| 3.2.2. Identificación de la Variable 2..... | 48 |
| 3.3. Tipo y diseño de investigación..... | 49 |
| 3.3.1 Tipo de Investigación..... | 49 |
| 3.3.2 Diseño de Investigación..... | 50 |
| 3.4. Nivel de investigación..... | 51 |
| 3.5 Ámbito y tiempo social de la investigación..... | 51 |
| 3.6 Población y muestra..... | 51 |
| 3.6.1 Unidad de Estudio..... | 51 |
| 3.6.2 Población..... | 51 |
| 3.6.3 Muestra..... | 51 |
| 3.7 Procedimientos, técnicas e instrumentos..... | 52 |
| 3.7.1. Procedimientos..... | 52 |
| 3.7.2 Técnicas..... | 52 |
| 3.7.3 Instrumentos..... | 53 |
| 3.8 Técnicas de análisis de datos..... | 55 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS..... | 56 |

| | |
|--|----|
| 4.1. Descripción del trabajo de campo..... | 56 |
| 4.2. Diseño de la presentación de resultados | 57 |
| 4.2.1 Resultados del análisis estadístico de Liderazgo Directivo..... | 57 |
| 4.2.2 Resultados del análisis estadístico de Visión institucional..... | 65 |
| 4.3. Comprobación de hipótesis..... | 70 |
| 4.3.1 Prueba de Normalidad..... | 70 |
| 4.3.2 Comprobación de hipótesis específica..... | 71 |
| 4.3. Prueba de la hipótesis general | 75 |
| 4.4 Discusión..... | 76 |
| CONCLUSIONES..... | 79 |
| RECOMENDACIONES..... | 80 |
| REFERENCIAS..... | 82 |
| APÉNDICE..... | 87 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1 Operacionalización de la variable..... | 49 |
| TABLA 2 Escala de medición variable 1..... | 54 |
| TABLA 3 Escala de medición variable 2..... | 55 |
| TABLA 4 Resumen de porcentajes para la variable Liderazgo Directivo..... | 65 |
| TABLA 5 Resumen de porcentajes para la variable Visión Institucional..... | 70 |
| TABLA 6 Prueba de Normalidad: Liderazgo Directivo – Visión Institucional..... | 70 |
| TABLA 7 Prueba de Normalidad: Variables – Dimensiones..... | 71 |
| TABLA 8. Correlación: Liderazgo Directivo – Características Personales..... | 72 |
| TABLA 9 Correlación: Liderazgo Directivo – Capacidad Organizativa..... | 73 |
| TABLA 8 Correlación: Liderazgo Directivo – Capacidad Intelectual..... | 74 |
| TABLA 9 Correlación: Liderazgo Directivo – Visión Institucional..... | 75 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 Marco para La Buena dirección y liderazgo escolar..... | 33 |
| FIGURA 2 Modelo utilizado para la variable liderazgo directivo | 35 |
| FIGURA 3 Modelo utilizado para la variable visión institucional..... | 44 |
| FIGURA 4 Visión Estratégica..... | 59 |
| FIGURA 5 Desarrollo de capacidades profesionales..... | 60 |
| FIGURA 6 Monitoreo del proceso de enseñanza..... | 62 |
| FIGURA 7 Gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar..... | 63 |
| FIGURA 8 Desarrollo y gestión de la organización..... | 64 |
| FIGURA 9 Características personales..... | 67 |
| FIGURA 10 Capacidad Organizativa..... | 68 |
| FIGURA 11 Capacidad Intelectual | 69 |

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo con la visión institucional del Colegio Antonio Rendic de la ciudad de Antofagasta, deteniendo la mirada en la declaración que en ella se hace y sustentada en el éxito del aprendizaje de los estudiantes a partir de un buen liderazgo directivo. La investigación es básica de tipo y correlacional con diseño descriptivo. La recopilación de información se realizó a través de encuestas aplicadas a los docentes y líderes directivos del colegio en estudio. La investigación demostró que existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la visión institucional del colegio ($r = 0,825$). Existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y características personales ($r = 0.764$). Existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y capacidad organizativa en el colegio estudiado ($r = 0.74$). Existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y capacidad intelectual en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta ($r = 0.805$). Como conclusión se tuvo que las características personales ayudan al desarrollo eficiente de las actividades relacionadas con la praxis educativa, la capacidad organizativa permite ordenar de forma sistemática las estrategias para ser implementadas de forma oportuna con la correcta utilización de los recursos y la capacidad intelectual promueve adquisición de conocimientos por parte del personal docente para mantenerse actualizados con los cambios en el sistema educativo actual.

Palabras claves: *liderazgo directivo, visión institucional, equipos directivos.*

ABSTRACT

The research aimed to determine the relationship between leadership and the institutional vision of Antonio Rendic College in the city of Antofagasta, looking at the statement made in it and based on the success of students, especially academics. Research is basic quantitative and correlational with descriptive design. The collection of information was carried out through surveys applied to teachers of the school under study. Research showed that there is a direct and significant relationship between management leadership and the institutional vision of the school ($r = 0,825$). There is a direct and significant relationship between the variables leadership and personal characteristics ($r = 0.764$). There is a direct and significant relationship between the variables of leadership and organizational capacity in the school studied ($r = 0.745$). There is a direct and significant relationship between the variables of leadership and intellectual capacity in the particular school Antonio Rendic de Antofagasta ($r = 0.805$). In conclusion, personal characteristics were to help the efficient development of activities related to educational practice. Organizational capacity allows systematic management of strategies to be implemented in a timely manner with the correct utilization of resources and intellectual capacity promotes knowledge acquisition by teachers to keep up with changes in the current educational system.

Keywords: *leadership, institutional vision, management teams.*

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el liderazgo directivo ha ganado terreno en el ámbito educativo debido a la importancia que ha tomado la gestión en la efectividad de la praxis educativa, por ende la investigación buscó la correlación entre las variables liderazgo directivo y la visión institucional en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta. Dicha relación se estableció en el marco de una investigación básica de carácter descriptivo y correlacional, se aplicó una encuesta a los docentes que fue la base de la recopilación de datos. La relevancia de la investigación se encuentra fundamentada en el hecho que los equipos directivos suelen darle mayor énfasis a las actividades administrativas más que a las educativas y la presente investigación busca darle una mirada al liderazgo desde la perspectiva de los procesos educativos con la búsqueda del logro de los objetivos institucionales propios de la comunidad escolar tomando en cuenta un liderazgo de funciones compartidas y complementarias entre directivos, jefes de Unidad Técnica Pedagógica (UTP) e inspectores.

En el primer capítulo se plantea el problema en el que se describe lo observado por el investigador y que lo lleva a plantearse la interrogante principal y secundaria, de estas preguntas de investigación surgen el objetivo general y los específicos, que también se puede encontrar en este capítulo. De igual forma, en el segundo capítulo se describen los estudios que orientan la investigación, las bases teóricas y se citan diferentes fuentes informativas que sirven para conocer a profundidad la problemática en estudio.

En el tercer capítulo se tiene el marco metodológico, en él se ha desarrollado la hipótesis que se pretende contratar a través de los datos que se levanten, así como

su identificación y operacionalización, de la misma manera se tiene el tipo y diseño de investigación, el nivel, el ámbito, la población, muestra y los procedimientos y técnicas utilizados para el avenimiento de datos y que garantizarán que el trabajo de campo siga la rigurosidad científica que se necesita.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados, los cuales se han dividido en función a cada variable, de esta manera, se presenta un análisis descriptivo del liderazgo directivo y la visión institucional, para luego hacer pruebas inferenciales que permita contrastar las hipótesis planteadas. Finalmente, el capítulo quinto se pone a consideración las conclusiones y recomendaciones que se han hallado luego del análisis de los datos recolectados, brindando aportes significativos al sistema educativo del contexto chileno.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace más de una década diversos países de Latinoamérica, entre ellos Chile, iniciaron procesos de Reforma Educacional. Diferentes filósofos, educadores, sociólogos, entre otros, comenzaron a discutir futuros cambios y posibles soluciones, pero en el momento de evaluar con cifras cuantitativas el resultado no era el esperado obteniendo pocos efectos en la praxis educativa, por ello, a través de las investigaciones en el campo de la educación se busca adquirir conocimientos mediante la integración de experiencias aplicadas en distintos espacios, pero con características similares en uno u otro grupo de estudio. Esto debido a que las instituciones educativas buscan resultados de acuerdo con patrones que rigen a las estructuras educacionales.

A lo largo de la historia de la educación, se han producido cambios que han tenido su inicio en intentos de propuestas que sugieren estrategias de envergadura en el ámbito cualitativo. Entre los intentos de mejora importantes se cuenta el de un grupo de investigadores españoles, cuya propuesta se resume en el informe de Delors. El Informe Delors propone que se favorezcan los trabajos en común, que se preste atención al individualismo, que no está en contra de la individualidad, y que destaque la diversidad, como elemento necesario y creador. En este sentido trabajar con la diversidad apunta a dar oportunidades a todos de acuerdo con sus intereses y necesidades.

Los autores, Stoll y Fink (1999; 88), proponen que la mejora de la escuela es una serie de procesos concurrentes y recurrentes que obligadamente se reflejarán en aspectos como: aumento de los resultados del alumno, centrar la atención en el aprendizaje y la enseñanza, desarrollo de la capacidad de adaptación al cambio, valora su cultura actual y trabaja para desarrollar normas culturales positivas, cuenta con estrategias claras para alcanzar sus objetivos, entre otros.

En la práctica, al menos en Chile, la reforma se implementó aumentando la jornada escolar, modificando los programas de estudio y las cargas horarias, insistiendo en reformas metodológicas por partes de los docentes, instaurando programas de evaluación docente e incrementando el presupuesto para educación. Sin embargo, los resultados todavía no se ven, entonces si están los recursos, los programas los profesionales, los medios, entre otros, cabe preguntar qué es lo que sucede, por qué no se logra el despegue en las mediciones.

En este contexto, cuando en un colegio sus autoridades no sólo se componen en autoridad dotada de poder administrativo, sino que logran dar el gran salto y se constituyen en autoridad real, por su liderazgo académico, los resultados van dando frutos, gracias a una mirada emprendedora, dinámica e innovadora en educación, una mirada que logre reunir lo pedagógico y lo administrativo. Así, esta aparente tensión entre ambos frentes ha ocasionado ya demasiados problemas en la administración de los recursos y prácticas en cada unidad educativa.

Existen estudios previos referidos al tipo de liderazgo ejercido en el Colegio particular Antonio Rendic y su incidencia la visión institucional, investigación realizada en el año 2000 por la académica de la Universidad de Antofagasta, Sra. Mailing Rivera Lam. Dicho estudio utilizó el test perfiles de una escuela de Renzis Likert, adaptado en Chile por el Doctor Álvaro Valenzuela en 1987 para investigaciones educativas. La investigación sembró la inquietud en relación con establecer la incidencia de las características directivas en el cumplimiento de los

objetivos del Programa Educativo Institucional (PEI), específicamente centradas en su visión, la que plantea como meta alcanzar la calidad en educación, traducida en resultados académicos.

A partir de lo anterior, surge la idea de abordar la problemática que tiene que ver con conocer las opiniones y declaraciones del cuerpo docente del Colegio particular Antonio Rendic de la ciudad de Antofagasta en relación con el nivel de cumplimiento de los factores que inciden en el logro de la visión institucional esto motivado a que el liderazgo directivo es el motor de las instituciones evidenciándose con buenos resultados educativos si existe un buen liderazgo o con resultados negativos antes un liderazgo deficiente.

Otro aspecto importante que motivó al investigador al desarrollo del estudio radica en el hecho que los colegios de Antofagasta suelen prestar poca atención a la visión institucional, elemento fundamental para la eficiencia de las instituciones educativas y que, al estar alineado con el curriculum nacional y ajustado a la realidad de los colegios colabora con los procesos de gestión y promueve mejoras en las prácticas educativas.

El Colegio Particular Antonio Rendic fue fundado en el año 1997, cuenta con una moderna infraestructura, además está emplazado en un lugar privilegiado en Antofagasta, en el sector sur, frente al Océano Pacífico. La institución anualmente, atiende a estudiantes de los sectores Jardines del Sur, Coviefi, Playa Blanca y Gran Vía enmarcando su Proyecto Educativo Institucional (PEI) en la priorización del currículum socio-cognitivo con énfasis en una educación en valores y la adquisición de capacidades y habilidades específicas.

Los alumnos de cuarto año medio tienen como expectativa fundamental el ingreso a la Educación Superior, especialmente a las universidades tradicionales del Consejo de Rectores. Vale la pena destacar que el establecimiento educativo cuenta

con una matrícula de 800 alumnos, entre los cuales ofrece desde educación parvularia hasta cuarto año medio. Desde el año 2007, cuenta con un Proyecto Bilingüe en los niveles de Playgroup, Pre-kínder y Kínder y el año próximo se extenderá a 1° básico con 38 horas de inglés en la semana. Debido a que el estudio a realizar busca relacionar el liderazgo directivo con el cumplimiento de la visión institucional, se tiene que este corresponde con la visión institucional, la cual está llamada a ser una real opción de educación de calidad total y de vida, inspirada en los valores del humanismo cristiano.

De igual modo, para enmarcar las directrices de la investigación se han identificado las siguientes variables: liderazgo directivo y visión institucional. En relación con estas variables, es necesario establecer un marco referencial en cuanto al porqué de su elección como primeros factores en estudio. Principalmente, porque dichos factores se acercan directamente a la gestión del estamento directivo, por tanto, los cambios podrían ser aplicados en forma directa y con una respuesta más efectiva que permita mejorar la gestión educativa y el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Cabe hacer notar que, el investigador en el momento de seleccionar las variables en estudio estimó pertinente utilizar parcialmente la encuesta propuesta por la Fundación Chile en su diagnóstico, la cual permite alcanzar la certificación de la gestión de calidad, puesto que dichas estructuras coinciden con las variables en estudio, consideradas en ese instrumento de evaluación dando como resultado la falta de interés en la visión institucional y en ajustar la misma a lo requerido en el curriculum nacional.

La educación, en la actualidad ha sido afectada por los cambios y el desarrollo económico, social y político mundial; las nuevas teorías administrativas validan el concepto de un nuevo enfoque del liderazgo educacional con esto se da prioridad a la capacidad de dar soluciones coherentes y efectivas ante las diferentes inquietudes y

problemáticas de un mundo cambiante y globalizado. En 1992, Cornieles planteaba: “La gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas” (citado por Álvarez, 2004:89), en estos términos se debe entender que uno de los factores más influyentes en el cumplimiento de los Proyectos Educativos Institucionales, será el liderazgo de quienes los dirigen y sus competencias profesionales.

En relación con esta problemática en Chile, a nivel nacional la acción de los directivos de las instituciones educativas de todos los niveles, está centrada en las actividades administrativas más que por las educativas, de esta manera, se estima necesario asignarle la mayor importancia al liderazgo que da la posibilidad de guiar y supervisar de manera efectiva los procesos educativos, para el logro de los objetivos institucionales propios de la comunidad escolar. Por tanto, existe la factibilidad cierta de que los resultados de esta investigación contribuyan al cumplimiento de la visión institucional.

El colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta, no escapa a la realidad chilena donde el liderazgo directivo en términos generales carece de una visión clara preocupándose de la gestión administrativa de la institución esperando buenos resultados sin preocuparse por la capacitación docente o el fortalecimiento de las actividades relacionadas con la praxis educativa. Es así como los directivos de la institución se preocupan por aspectos financieros y físicos de las instalaciones y dejan de lado lo que es realmente importante y lo que aporta a una educación humanista como lo es un liderazgo orientado a las personas.

En el contexto estudiando, las posibles causas de la problemática tienen que ver con un elevado interés en la gestión administrativa atendiendo situaciones de cobranzas realizando ajustes en la matrícula y en la mensualidad, además buscando matricular estudiantes de estatus económico elevado prestando poca o ninguna atención a los menos aventajados económicamente, la gestión directiva se ha

enfocado además en la búsqueda de insumos que no son prioritarios ni para la institución ni para los estudiantes.

Mientras tanto, en cuanto al liderazgo directivo, este debe ser entendido desde la perspectiva de que, como autoridad del colegio, tienen la tarea de conducir y orientar hacia la obtención de los resultados. Además, los directivos deben tener un rol de tareas específicas y complementarias en conjunto con los jefes de UTP y considerar el devenir de la comunidad de acuerdo con el cumplimiento de la visión y metas institucionales para mejorar la calidad del servicio educacional.

Cuando se hace referencia a la otra variable que es la visión institucional, en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta esta busca garantizar un servicio educativo de calidad, promoviendo la formación integral y desarrollo de la identidad y autoestima del educando, que facilite su integración social con hábitos de aprendizaje permanente, pero eso corresponde con la teoría, en la práctica se observa poco interés del liderazgo directivo en ser garante del cumplimiento de la visión institucional y cautelar los procesos se cumplan, por tal motivo en la presente investigación se buscó relacionar el liderazgo directivo y la visión institucional para medir la relación que tiene una variable sobre la otra y generar propuestas de mejora ante la problemática a partir de un modelo educativo integral donde el liderazgo se da con gestores que poseen funciones específicas donde si bien el docente cumple con su misión, la calidad de la educación podría mejorar con un liderazgo directivo excelente.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y la visión institucional en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019?

1.2.2 Interrogantes secundarias

a. ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con las características personales del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019?

b. ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con la capacidad organizativa del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019?

c. ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con la capacidad intelectual del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La justificación teórica radica en la utilización de material bibliográfico referente al liderazgo directivo en la gestión educativa brindando la oportunidad de puntualizar el vínculo existente entre las variables de estudio, comprobando si hipótesis planteada es verdadera a través de contrastación de autores, desarrollando el método estadístico pertinente al conocimiento científico y realizando un análisis comparativo de los resultados obtenidos.

La investigación es significativa a nivel práctico porque a partir de esta, se detalla el proceder de las variables. Permitiendo asociar el liderazgo directivo que apunta a cumplir la visión institucional dando perspectivas de solución a la situación planteada. Esto a su vez trae consigo una relevancia social motivada a que permitirá mejorar los procesos educativos y las relaciones entre los involucrados dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y trabajadores del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta.

La importancia metodológica desde varios aspectos uno de los cuáles es la aplicación de procesos de validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en el

estudio, la utilización de diversos elementos metodológicos para el desarrollo de la investigación la cual, servirá de antecedente para otros estudios que posean las mismas variables, los instrumentos podrán ser tomados como referente para la elaboración de otras investigaciones que consideren uno a ambas variables de estudio en el territorio chileno u otros países que posean contextos similares.

Es necesario establecer que el tipo de estudio de la investigación sobre el que se desarrolla el presente trabajo es el correlacional descriptivo, puesto que existe una interrelación entre las variables en estudio, y porque pretende evaluar el grado de relación entre ellas. Se suma además, el hecho de que los propósitos exigen hipótesis de trabajo contextualizadas, con explicaciones cuantitativas centradas en los resultados obtenidos, para responder interrogantes planteadas por el investigador.

Siguiendo con lo anterior, se puede decir que la investigación educacional que se propone está modelada por un proceso de continua transformación, con la actuación de personas con definiciones propias y a la vez particulares, debiendo entre ambas, necesariamente, establecer lazos comunes de funcionamiento para el logro de la visión institucional.

Expuesto lo anterior, se puede decir que la investigación actual fue de utilidad tanto para la institución dado que los resultados son expuestos de manera directa a la gestión directiva para tomar correctivos de mejora como para otras instituciones de Antofagasta que presenten la misma problemática brindando alternativas de solución ante dos elementos tan relevantes para la educación chilena. Esto debido a que se presenta un liderazgo complementario donde no sólo se toma en cuenta la opinión del director sino que en la toma de decisiones y los procesos de gestión está involucrado el jefe de UTP y el inspector permitiendo con ello mantener y mejorar la calidad educativa entregada.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019.

1.4.2 Objetivos específicos

a. Establecer la relación del liderazgo directivo con las características personales del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019

b. Definir la relación del liderazgo directivo con la capacidad organizativa del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019

c. Establecer la relación del liderazgo directivo con la capacidad intelectual del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la búsqueda de antecedentes se han encontrado trabajos de investigación relacionados con la investigación que a continuación se presenta:

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Manrique (2018), en su tesis doctoral titulada: *Liderazgo del Director y su función administrativa en el Colegio Evangélico Mixto Alfa y Omega de la Libertad Departamento de Huehuetenango*. Universidad Panamericana de Guatemala. Estudio planteado con una investigación básica, descriptiva, con un diseño no experimental. Se escogió la población al azar constituida por 140 profesores. Para recoger los datos se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, a través del juicio de expertos se validó y se aplicó el alpha de cronbach para determinar la confiabilidad. Se evidencio que el 20,9% consideran que el liderazgo directivo es débil, mientras que la variable liderazgo directivo, con un 40,9% consideran que es moderado, el 38.3 % enfatizan que es fuerte. De esta manera, se estimó la correlación en cuanto al Liderazgo del Director y su función administrativa en la institución antes mencionada, reflejada ($r_s = 0,78$, $p < 0.05$).

El antecedente aporta elementos importantes a la investigación actual relacionados con el liderazgo. Además La diferencia de la investigación de Manrique con la actual radica en el tipo de investigación dado que el autor desarrolla una investigación cualitativa y la investigación actual es de carácter cuantitativo.

Gonzales (2016), en su tesis doctoral: *Liderazgo del Directivo y la gestión de conflictos organizacionales en las escuelas básicas*. Universidad del Zulia de Venezuela. Con un paradigma mixto, bajo una investigación básica, descriptiva, con un diseño no experimental. Escogidos por azar la población de 74 personas. La encuesta, como técnica utilizada bajo el instrumento de recolección de datos sustentado por el cuestionario, se aplicó el juicio de expertos para validarlo. Para el caso de la correlación, se obtuvo a través del alpha de cronbach, dándose una correlación significativa entre las variables tratadas ($r_s = 0,688$, $p < 0,05$). El aporte de la investigación de Gonzales radica en la orientación de la investigación dado que el antecedente hace referencia a conflictos organizacionales y la actual considera el cumplimiento de la visión institucional.

Carrión y Smith, sustentan su tesis: *Liderazgo directivo y las Inteligencias Múltiples en el personal de la Escuela Miguel Eduardo Turmero Maturín Estado Monagas 2016*, en la Universidad de Oriente Venezuela, en el paradigma cualitativo, con un diseño no experimental, tipo de investigación básica, descriptiva. En cuanto a la población se escogió al azar las 95 personas. Se utilizó la encuesta como técnica para recoger los datos y como instrumento aplicado fue el cuestionario, validado a través del juicio de expertos y la confiabilidad se realizó con el alpha de cronbach. Se concluyó que existe una correlación entre el liderazgo educativo y las inteligencias múltiples, ($r_s = 0,704$, $p < 0,05$) entre el personal que hace vida dentro de la Escuela Básica Miguel Eduardo Turmero. La diferencia con la investigación actual radica en la orientación de la investigación dado que el antecedente hace referencia a las inteligencias múltiples y la actual considera el cumplimiento de la visión institucional. En contraparte se puede decir que la investigación de Carrión y Smith servirá de referente metodológica porque utilizó como instrumento un cuestionario que es el instrumento que el autor empleará en la presente investigación.

Calle (2016), en su tesis doctoral denominada: *El liderazgo directivo y la gestión institucional por parte de los directores del nivel secundario en las Instituciones Educativas Públicas de la Región Callao en Perú*, emplea un enfoque paradigmático cualitativo, tipo descriptivo con un diseño no experimental. La muestra conformada por 45 personas. Los datos fueron extraídos a partir de la aplicación de un instrumento sustentado en un cuestionario con la técnica de la encuesta, dicho instrumento fue validado por el juicio de expertos en el área además se aplicó la confiabilidad a partir del estadístico Alfa de Cronbach. De acuerdo a los datos emitidos se concluyó que entre el liderazgo del director y la gestión llevada a cabo en dicha institución existe una correlación significativa ($r_s = 0,749$, $p < 0.05$) que beneficia directamente la organización. La investigación de Calle es tomada como antecedente debido a que trabaja con la misma variable y aunque se diferencia de la investigación actual en que abarca sólo la gestión institucional posee el mismo tipo y diseño de investigación de la actual, por lo tanto será de utilidad para el desarrollo de los instrumentos.

Zarate (2016), elaboró la tesis titulada: *Liderazgo del Director y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del Distrito Independencia, Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Metodológicamente se basó en una investigación básica de corte descriptivo, con un diseño no experimental. Se tomó como población 182 personas de la universidad antes descrita. A nivel de la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario conformado por una serie de reactivos, siendo validado por juicio de expertos, la confiabilidad se desprendió del estadístico Alpha de Cronbach. De acuerdo a lo obtenido se pudo concluir que hay entre variables liderazgo directivo y el desempeño docente correlación significativa ($r_s = 0,689$, $p < 0.05$).

La diferencia de la investigación de Zarate con la actual radica en el campo de aplicación de la investigación dado que el autor desarrolla una investigación cualitativa en educación primaria buscando la relación de la variable con el desempeño docente y la investigación actual es de carácter cuantitativo y considera la relación de la variable con el cumplimiento de la visión institucional.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Para el caso de los antecedentes nacionales a nivel doctoral existen muy pocos estudios por lo tanto se tomó el artículo publicado en el año 2016, en la revista Estudios Pedagógicos titulado: *Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme*, cuyos autores son Leal, F y colaboradores, en el cual se busca la relación entre liderazgo e innovación. Se enmarcó en una investigación cuantitativa donde se administró cuestionarios de liderazgo directivo y condiciones para la innovación a 127 profesores y profesoras de 14 establecimientos secundarios de Iquique, Chile. Predominaron los liderazgos transformacional y transaccional, que también mostraron alta correlación entre sí y correlacionaron positivamente con condiciones para la innovación. El liderazgo pasivo-evitador correlacionó negativamente con condiciones para la innovación. Tolerancia hacia el fracaso y disponibilidad de recursos fueron las condiciones menos frecuentes. Se discuten estos resultados a la luz de elementos de la cultura escolar y la cultura nacional chilena.

Este antecedente aporta a la investigación actual elementos relevantes sobre el liderazgo directivo dando referencias de cuál es tipo de liderazgo que predomina en las escuelas chilenas.

El siguiente antecedente es la investigación de Riquelme (2014) titulada, *Gestión Estratégica y Liderazgo Directivo: Estudio de caso Liceo*

Antonio Varas de Cauquenes Región del Maule, la cual centró su mirada en la Gestión Estratégica y el Liderazgo Directivo observado en el establecimiento educacional denominado Liceo Antonio Varas de Cauquenes – Región del Maule. Es así, que para llevar a cabo la investigación se utilizó un enfoque mixto cuali-cuantitativo, el que estuvo sustentado en el método de estudio de caso; planteando un objetivo general y cuatro objetivos específicos, realizando una integración entre la teoría (revisión bibliográfica) a fin sobre el tema central del estudio y la práctica, utilizando como técnicas investigativas la revisión documental de literatura especializada y documentación institucional clave del establecimiento, a la aplicación de una pauta de entrevista en profundidad, la realización de una pauta de focus group, orientado a recoger la percepción de los docentes del establecimiento y la aplicación de un cuestionario estructurado con escala de evaluación dirigido a docentes del establecimiento sobre el liderazgo directivo, además de la aplicación de una pauta de evaluación para medir el grado de institucionalización y nivel de desarrollo de los instrumentos de gestión del establecimiento.

Finalmente se analizaron y tabularon los instrumentos aplicados, para así poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución, que nos permitiera concluir respecto de la coherencia existente entre los procesos y prácticas institucionales, desde la visión de actores claves e instrumentos de gestión, vinculados al liderazgo directivo y la gestión estratégica en el Liceo Antonio Varas de Cauquenes.

Este antecedente aporta a la investigación actual elementos relevantes sobre el liderazgo directivo dando referencias de cómo es el liderazgo directivo en las escuelas chilenas.

Además, se tiene como antecedente la investigación a Araneda y colaboradores (2016), titulada Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre

los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile realizada en un contexto de cambios y desafíos que deben enfrentar las instituciones universitarias, tuvo como objetivo explorar la relación entre las percepciones que tienen los académicos acerca del estilo de liderazgo de los directores de sus unidades académicas y la calidad alcanzada por esta unidad. Esto porque el liderazgo se configura como uno de los elementos claves para el cumplimiento de los resultados dentro de las organizaciones académicas. Se aplicó una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo a una muestra de 55 académicos de 22 unidades académicas de 6 universidades del norte de Chile, procesado mediante Análisis de Correlaciones Bivariadas y Regresión Lineal Múltiple de Pasos Sucesivos.

Los principales resultados indicaron que a nivel multivariado el liderazgo transformacional presentó una correlación positiva y significativa ($R=0,679$, $p<0,001$) con la calidad de las unidades académicas. Se concluye que el estilo de liderazgo transformacional es el que más impacta sobre la calidad lograda en estas unidades.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Liderazgo Directivo

2.2.1.1 Definición

La literatura reciente determina que el liderazgo directivo es el segundo factor más demandante en los colegios, seguido de las competencias profesionales las que influyen directamente en la calidad de la educación que los establecimientos ofrecen, así “La política educativa debe asumir que sólo directivos con fuerte liderazgo podrán romper la inercia y generar dinámicas a favor de la calidad.” (Weinstein, 2016:22).

Diversos autores afirman que existen cuatro tipos de líderes: autoritario-explotador, autoritario-benevolente; consultivo y participativo. Un líder, es capaz de visualizar los errores para corregirlos y además, poder buscar el instrumento justo que evalué el proceso global en cada una de sus áreas, una vez teniendo esa panorámica válida de la gestión se pueden realizar planes de mejoramiento al cambio que mejorarán los procesos educativos. Los líderes, establecen la unidad de propósito y dirección de las instituciones educativas, pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los todos se involucren en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En la presente investigación se ofrece una mirada que busca desarrollar, al interior de la comunidad escolar, la capacidad de ésta para incrementar, de forma simultánea, el aprendizaje de los alumnos en concordancia con el proyecto educativo. Finalmente, se opta por buscar prácticas efectivas para concretar el éxito propuesto en la visión institucional. Lo anterior, se fundamenta en el aprendizaje formal centrado en la escuela, el mejoramiento del centro, una comunidad de aprendizaje que incluye a la comunidad escolar en su conjunto y por ende al entorno comunitario.

Además, de una serie de procesos guiados por la información obtenida tanto a partir de datos del centro docente y sus alumnos como de la literatura de investigación que permita potenciar el desarrollo continuo del profesorado, fomentar la capacidad de los alumnos para aprender y centrar en el análisis de la enseñanza y el currículo el desarrollo de iniciativas para mejorarlo.

Se conoce como liderazgo directivo, a la capacidad o habilidad que encamina las expectativas de un grupo. Las características personales, “la capacidad organizativa y su capacidad intelectual son aspectos que le favorecen a la adhesión de seguidores para alcanzar los objetivos institucionales”. (O’leary, 2000, p. 47), de igual forma Gago (2006), señaló que el rol del director supone una fusión dinámica de gestión, profesionalismo y liderazgo. Tal fusión aparece, en mayor o menor extensión, también en otros roles escolares, sin embargo, “la posición del director

está investida de la principal responsabilidad de asegurar el éxito de la empresa educativa dentro de su institución” (p. 157).

Se debe agregar que el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), plantea que un liderazgo efectivo presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. De esta forma, el liderazgo efectivo se caracteriza por ser situacional y contingente. El MBDLE señala que liderazgo escolar se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que:

El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia (Mineduc, 2015, p. 34)

2.2.1.2 Tipos de liderazgo

Lewin citado por Méndez (2006), argumenta “los tipos de liderazgo sustentados en las habilidades y capacidades de quien motiva y da ejemplo del trabajo cooperativo en una organización, de esta forma exalta tres tipos esenciales de estilos de liderazgo: el liberal, democrático y autocrático” (p. 32).

Es así como Méndez (2006), define el liderazgo liberal como aquel en el cual el líder trabaja en positivo, y tiene un nivel de confianza alto en el saber hacer de sus empleados, debido a que es consciente de que sus trabajadores están preparados para desempeñar las tareas que les ha encomendado. Su principal característica es dejar libertad a sus trabajadores para que realicen las tareas como más práctico les resulte.

En este liderazgo lo más importante es el resultado, sin darle relevancia al procedimiento, una de sus ventajas es que aumenta la motivación de los trabajadores

y los hace más eficaces. Una de sus desventajas es que a veces es eficaz porque los líderes que lo adoptan otorgan casi toda la autoridad a sus empleados y en ocasiones pierden su rol de líderes y la empresa posee bajo control de sus operaciones. En este tipo de liderazgo, el líder se concentra en el funcionamiento general de la administración de la empresa.

Para Méndez (2006), el liderazgo democrático es comúnmente efectivo, en este el líder toma decisiones basadas en los aportes de cada miembro del equipo, les escucha y desea conocer su perspectiva ante el funcionamiento de la organización, y aunque el líder toma la decisión final, cada empleado tiene la opción de opinar y entregar sus ideas y apreciaciones.

Otro aspecto importante de este liderazgo es que es uno de los estilos de liderazgo más efectivos porque les permite a los empleados de nivel inferior ejercer la autoridad que necesitarán usar sabiamente en futuros puestos que puedan tener y es una manera a través de la cual ellos aprenden a tomar decisiones en las reuniones de la junta directiva de la empresa.

Considerando que el líder democrático es el que toma la última decisión, frecuentemente invitan a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión. Esto no sólo incrementa la satisfacción por el trabajo sino que favorece el desarrollo de nuevas habilidades. Los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino así que se encuentran motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Es importante destacar que este liderazgo implica la dedicación de tiempo por lo que el estilo de liderazgo puede adoptarse sólo cuando sea esencial realizar un trabajo en equipo y cuando la calidad sea más importante que la velocidad o la productividad.

Habría que decir también que existe el liderazgo autocrático definido por Méndez (2006), como una forma extrema de liderazgo, en las que los líderes tienen

un poder absoluto sobre los trabajadores, en este las personas que forman parte del equipo no tienen la oportunidad de ofrecer sus sugerencias lo que en ocasiones provoca que las personas se sienten mal al ser tratadas de esta forma. El liderazgo autocrático presenta diferentes niveles de ausentismo y rotación de los trabajadores. Para muchos trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Vale la pena destacar que, este liderazgo es raramente efectivo porque el líder toma todas las decisiones sin recibir aportes de ninguno de los empleados lo que afecta directamente la gestión y los avances de la organización provocando malestar en los trabajadores y generando actitudes negativas en la cual los empleados no se sienten valorados en sus puestos de trabajo.

Dentro del quehacer educativo, el liderazgo debe traducirse en la una buena educación, es decir, mejorar herramientas, procesos, actividades acciones del encuentro educativo por parte del docente, siempre encauzados a incentivar el aprendizaje significativo en los alumnos y a nivel administrativo crear espacios donde confluya la comunicación asertiva, relaciones interpersonales, entre otros aspectos básicos para el logro de las metas propuestas.

De esta manera, Gago (2006), señala que es el director quien tiene la responsabilidad última a la hora de dirigir los procesos que permita al centro llegar a ser lo que sea y mantenerlo así; por ello se considera que el liderazgo escolar con independencia, de que pueda ser desempeñado por otros agentes de la comunidad escolar, corresponde al director, puesto que su posición en la organización le sitúa en una situación privilegiada para tal desempeño.

De igual forma se debe hacer referencia a las competencias directivas, las cuales, en la economía global que se vive las competencias directivas constituyen una herramienta indispensable para garantizar la competitividad. La institución debe

establecer los procedimientos y las competencias necesarias que permitan el cumplimiento de la visión declarada, definidas las competencias, las empresas e instituciones deben generar un sistema de evaluación que asegure la detección de necesidades y carencias de sus directivos.

2.2.2 Liderazgo Transformacional

El autor Villa, A. (2020), destaca la teoría del liderazgo transformacional fue mencionada por primera vez por James Mac Gregor Burns en 1978, quien la define como un liderazgo que se centra en los seguidores, debido a que el líder transformacional es capaz de motivar a sus seguidores para desarrollar sus capacidades y conseguir su implicación, para el caso de la investigación a este se le puede añadir una característica adicional como un liderazgo de funciones complementarias.

Es así como en los años siguientes se desarrollan una serie de estudios relacionados con este tipo de liderazgo, lo que permite en el año 1985 medir la influencia que el líder tiene sobre sus seguidores y la capacidad que tiene para la búsqueda de soluciones ante situaciones de contingencia, es así como fue implementado en diversos contextos y en ámbitos educativos, militares y religiosos.

Para Villa, A. (2020), este liderazgo es el que pone todos sus esfuerzos en el desarrollo de la autoestima de los empleados o miembros del equipo, lo que provoca que los seguidores se identifiquen con la misión y los objetivos del líder, y unos y otros se articulen entre sí, alcanzando niveles superiores de motivación. A nivel educativo, el liderazgo transformacional está compuesto por:

- Carisma: donde el líder muestra un comportamiento ejemplar y es un modelo a imitar ante sus compañeros.

- Inspiración: es a través de la cual el líder articula una visión a futuro, de forma que consigue inspirar y motivar a sus seguidores.
- Estimulación intelectual: un líder que posee esta característica sabe como estimular la creatividad y anima a sus seguidores a buscar nuevas soluciones, o nuevas formas de hacer las cosas, en beneficio de la institución escolar.
- Consideración individual: en esta el líder sabe apreciar la aportación individual de cada uno de los miembros del equipo al objetivo global, consiguiendo motivar a sus seguidores con el reconocimiento dentro y fuera del centro escolar.

Hay que mencionar además, que el liderazgo transformacional se caracteriza por beneficiar a todos los miembros de la institución educativa porque es un modelo de liderazgo compartido, por lo que consigue que se transmita el entusiasmo a todo el equipo, logrando la identificación de todos los miembros con la visión y los objetivos comunes descritos en el PME y PEI.

Simultáneamente, se debe destacar la mirada de Fernández y Quintero, (2017), quienes resumen las características de los líderes transformacionales como agentes de cambio, visionarios, que gozan de alto nivel de confianza de sus seguidores, éstos son personas que asumen riesgo con precaución, sus comportamientos están orientados por valores centrales, poseen habilidades cognitivas, creen en las personas y son sensibles a sus necesidades, son flexibles, abiertos al aprendizaje y experiencia. Lo que en el contexto chileno resulta beneficioso debido a que la visión institucional tiene dimensiones que abarcan todos los aspectos de la gestión integral del líder directivo con un modelo educativo de gestión complementaria entre los directores y los jefes de UTP para mejorar la calidad del servicio educativo de la región.

2.2.3 Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Dimensiones del liderazgo directivo

En el sistema educacional chileno el Ministerio de Educación el año 2015 presenta el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, el que considera 5 dimensiones representadas en 3 ámbitos, denominados recursos personales y comprenden: principios, habilidades y conocimientos profesionales.

Las Dimensiones de prácticas mencionadas son:

a. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida

Los directivos lideran la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos, promoviendo que esta sea comprendida y compartida por todos los actores de la comunidad educativa. Esta visión está enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. Estos propósitos comunes proporcionan sentido, orientación y motivación para el trabajo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y contribuyen a la cohesión y alineamiento de los esfuerzos.

Para esto, los directivos definen o revisan, en conjunto con todos los actores de su comunidad educativa, un proyecto educativo institucional y curricular compartido, considerando las necesidades de la escuela, los desafíos y oportunidades del contexto en el cual funciona el establecimiento, proyecto que inspira y motiva a los docentes, asistentes de la educación, estudiantes y a sus familias.

Esta visión expresa los valores y principios de la institución y la misión o propósito moral que moviliza y cohesiona a los actores del establecimiento.

Así mismo, estas definiciones del proyecto educativo orientan la toma de decisiones institucionales con respecto a nuevos proyectos y políticas del establecimiento.

Los objetivos y principios institucionales compartidos son traducidos en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo que permiten implementar y sustentar el proyecto educativo institucional. Esta construcción se realiza en el marco de procesos de planificación participativos, liderados por los equipos directivos, de manera que reflejan las necesidades y los intereses de los distintos miembros de la institución, lo que fortalece el compromiso con los planes y metas de mejoramiento por parte de todos los actores de la comunidad educativa.

Los directivos sistemáticamente difunden y explican, a través de diferentes canales y espacios formales e informales, los objetivos, planes y metas del establecimiento a los diversos actores de la comunidad educativa, así como sus avances, de manera que todas las personas tengan claridad sobre el proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento del establecimiento, generando mayor involucramiento y apropiación de él por parte de los miembros de la comunidad educativa.

Por otro lado, promueven y modelan cotidianamente, tanto en sus palabras como en sus acciones, una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes, asistentes de la educación y estudiantes. Complementando todo lo anterior, mantienen una comunicación y coordinación estratégica, sistemática y efectiva con su sostenedor para el logro de los objetivos y metas del establecimiento, así como para apoyar las políticas locales del sostenedor del cual el establecimiento forma parte.

b. Desarrollando las capacidades profesionales

Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento y sostenerlas en el tiempo. Desarrollan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda y selección de profesores y asistentes de la educación con las capacidades y las actitudes acordes a las necesidades y la cultura del establecimiento.

Además, implementan estrategias de inducción para los nuevos docentes de manera que se apropien de las normas de funcionamiento y de la cultura del establecimiento. Por otro lado, desarrollan estrategias de retención para mantener un cuerpo docente estable, motivado y comprometido, a través del mejoramiento de sus condiciones laborales y la generación de un clima de confianza y desafiante profesionalmente, todo lo cual ayuda fuertemente en la sostenibilidad de los procesos de mejoramiento del establecimiento.

De igual forma, identifican las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional para abordarlas, motivando su aprendizaje y formación continua. Incentivan a los docentes a revisar y analizar sistemáticamente sus prácticas y estrategias de enseñanza desde diferentes perspectivas, ayudándolos a probar e implementar nuevas estrategias para alcanzar mayores logros de aprendizajes en sus estudiantes.

Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos del personal que trabaja en el establecimiento, lo que fortalece la motivación de los docentes y asistentes de la educación. Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y entregan responsabilidades a otros de manera de promover el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad escolar. Establecen relaciones interpersonales positivas y de confianza con los miembros de la comunidad educativa. Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución. Generan espacios para poder escuchar y conocer sus ideas, inquietudes y dificultades, de manera de apoyarlos oportuna y pertinentemente.

Estas prácticas ayudan a que todos los integrantes de la comunidad educativa se sientan considerados y comprometidos con el proyecto educativo institucional. Crean una cultura de colaboración y aprendizaje mutuo entre los profesionales del establecimiento, para lo cual generan condiciones necesarias e instancias sistemáticas, en tiempos no lectivos, de reflexión y trabajo técnico colectivo sobre la enseñanza y el aprendizaje de sus estudiantes. Promueven un clima de alta confianza y responsabilidad colectiva por los logros y dificultades del establecimiento, construyendo en ese sentido- una comunidad de aprendizaje profesional.

c. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje

Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes. Se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así

como de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.

De igual forma, una preocupación constante de los directivos es monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, así como también de la articulación de los mismos, entre los diferentes cursos y niveles del establecimiento, de manera de alcanzar una coherencia y continuidad de la experiencia educativa de los estudiantes. Definen, en conjunto con sus docentes, criterios y metodologías comunes en relación con la planificación de clases, las prácticas

Conviene subrayar que los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales de enseñanza y la evaluación del aprendizaje en su establecimiento educacional. Monitorean la implementación integral del currículum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos a través de diversos mecanismos de manera de gestionar el mejoramiento guiado por información de múltiples fuentes, toman decisiones basados en evidencia y ajustan las estrategias de enseñanza y la gestión pedagógica de manera continua y oportuna.

A su vez, evalúan sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa, entregando de esa manera apoyo y acompañamiento pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas. Además, identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo a la asignatura, nivel de enseñanza y curso que mejor se adecue a sus características y habilidades de manera que alcance su mejor desempeño. Protegen el tiempo de enseñanza y

aprendizaje, filtrando la cantidad de programas e iniciativas externas y reduciendo las interrupciones de la enseñanza, estableciendo un ambiente de orden y apoyo a los docentes tanto dentro como fuera de la sala de clases. Planifican adecuada y oportunamente las actividades lectivas y no lectivas y desarrollan estrategias para asegurar la continuidad de las clases en casos de ausencia de algún docente.

Al mismo tiempo, están fuertemente comprometidos con la equidad en los logros de todos los estudiantes del establecimiento, para lo cual transmiten su importancia a la comunidad escolar e implementan estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presentan dificultades, sea en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social. Por otro lado, están siempre pendientes de identificar buenas prácticas de gestión pedagógica y de enseñanza-aprendizaje, tanto en sus salas de clases como fuera del establecimiento, para difundirlas y analizarlas con sus docentes, promoviendo así el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

d. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar

Los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales.

En especial, procuran que todos los estudiantes y las familias sean tratados de manera equitativa, con dignidad y respeto, en un marco de deberes y derechos, claros y precisos. En el ámbito de la convivencia, los equipos directivos desarrollan sus actividades desde una perspectiva formativa, modelando con el ejemplo, fomentando el diálogo y la colaboración tanto entre los estudiantes

como entre los profesores, así como en las relaciones entre profesores y estudiantes, asegurando un clima propicio para el aprendizaje en todos los espacios formativos de la escuela.

Se debe agregar que, desarrollan de manera participativa normas y estrategias para el logro de una sana convivencia y monitorean su cumplimiento. Generan las confianzas y los espacios para que los conceptos de participación y colaboración no sean sólo discursos o afirmaciones escritas en los documentos institucionales y se transformen en actos de comunicación y diálogo permanente entre los actores involucrados, que permitan una mayor responsabilidad colectiva por el logro de un clima escolar positivo. Implementan una política y prácticas que aseguren una cultura de inclusión, facilitando espacios para la participación de la comunidad escolar, asegurando igualdad de oportunidades.

Habría que decir también que están presentes en los diversos espacios y actividades relevantes del establecimiento y son accesibles para el personal, los estudiantes y las familias, lo que les permite escuchar, proponer y anticipar posibles conflictos, tensiones o problemas, mediando entre los actores para el logro de soluciones oportunas y efectivas. Los equipos directivos estimulan y facilitan el involucramiento de las familias en los procesos formativos de sus hijos como en el proyecto educativo del establecimiento, para lo cual entregan información y generan espacios concretos y sistemáticos para involucrarlos, de forma de generar una relación de colaboración.

e. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la

concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales en el marco de una cultura de mejoramiento continuo.

Para esto estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento; cautelando siempre que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales. Gestionar de manera eficiente el establecimiento implica recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos. El uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento.

Dicho de otra manera, la gestión de la información del establecimiento facilita la rendición de cuentas, entendida esta última como aquellas acciones de comunicación que explican, de manera periódica y comprensible, los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.

Asimismo, la rendición de cuentas al interior de la institución educativa, es un acto de gestión que promueve la transparencia y la confianza, por ende consolida el liderazgo directivo. Los directivos, en coordinación con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza aprendizaje así como para el cumplimiento del proyecto educativo.

Como se ha dicho, los directivos gestionan y distribuyen los recursos y espacios del establecimiento de manera de maximizar su uso en los procesos

pedagógicos y el logro de las metas definidas en sus planes de mejoramiento. Los establecimientos escolares trabajan en un contexto que influye en su funcionamiento, por lo que los líderes escolares vinculan la escuela con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyen al logro de los objetivos y metas del establecimiento. Generan redes de intercambio de prácticas, ideas y apoyo útiles y efectivos, tanto para las necesidades de sus docentes y estudiantes como para la colaboración y el mejoramiento de otros establecimientos y del sistema escolar en su conjunto.

El Ministerio de educación chileno (Mineduc) indica que el Marco para la Dirección y Liderazgo Escolar describe prácticas, recursos personales, competencias y conocimientos fundamentales que orientan el desarrollo, por parte de los equipos directivos, de un liderazgo escolar efectivo en contextos diversos. Las prácticas describen lo que es necesario saber hacer, en términos amplios, para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva, considerando su adaptación a los contextos de cada establecimiento escolar.

Es necesario recalcar que las prácticas y recursos personales se deben entender de manera integrada, puesto que constituyen un todo coherente e interdependiente que no tiene jerarquías entre dimensiones o entre estas y los recursos personales.

Hay que mencionar entonces que las prácticas, en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se agrupan en 5 Dimensiones y los Recursos Personales en tres ámbitos. (Liderazgo Educativo: Marco para la Buena Dirección Mineduc, 2015:18). Lo que significa que es una excelente herramienta que permite a los líderes educativos mejorar sus procesos de gestión institucional. En la figura 1, se presenta el esquema del Marco para la Buena Dirección propuesto por el ministerio de educación.

Figura 1.

Representación gráfica del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.



Nota: Marco para la Buena Dirección y Liderazgo. Mineduc 2015. Obtenido de: <http://educacion2020.cl/documentos/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/>. Pág: 19

Para el caso del liderazgo educativo, se debe hacer mención de un término que ha cambiado, pasando de estar vinculado a un individuo controlador, donde su única función son medir y supervisar, a ser un individuo con competencias relativas a la gestión de personas, capaz de traducir la planificación estratégica de una institución en ejecución operacional, lo anterior engloba el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión y las competencias relativas a un equipo de trabajo. La nueva visión de liderazgo en las instituciones escolares hace una diferencia importante en los resultados del proceso escolar. Un buen directivo, es aquel que es capaz de unir a su comunidad, de entusiasmarla en torno a un

proyecto común e implicar a todos en las decisiones. De esta idea, nace apenas algunos años, el concepto de liderazgo distribuido. (Del Valle García Carreño, 2012).

Trabajos de algunos autores sugieren que el liderazgo escolar muestra que desde una perspectiva distribuida tiene el potencial de proporcionar una nueva perspectiva y utilidad en cómo la gestión y el liderazgo se desarrolla en la vida cotidiana de las escuelas. (Spillane, Camburn, & Stitzel Pareja, 2007). Así, tanto el liderazgo como la gestión escolar desde una perspectiva distribuida identifican numerosos líderes-personas, tanto posicionales e informales en la escuela a través de los cuales la labor de dirección y gestión se puede ver enriquecida. (Camburn, Rowan, & Taylor, 2003; Spillane et al, 2007).

Los primeros estudios a destacar con el cambio de siglo son los estándares americanos de liderazgo efectivo, con el liderazgo para la justicia social (Blackmore, 2009; Blankstein et al., 2016; Jean-Marie et al., 2009; Stevenson, 2007; Theoharis, 2007 y 2010).

El liderazgo directivo aplicado a la educación significa un cambio en la cultura escolar, que relaciona el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad. Este liderazgo, utiliza las habilidades de todos orientados a una causa común de manera que se extrapola a todos los niveles (Harris, 2013; Hartley, 2010, Heck & Hallinger, 2009; Leithwood, y col, 2006, Spillane, Halverson & Diamond, 2001 y 2004).

La vinculación a la función directiva y la formación en liderazgo educativo es hoy una línea de investigación prioritaria a nivel nacional e internacional, debido a la gran influencia directa o indirecta del liderazgo educativo sobre la calidad, es por este motivo que no sorprende que este tema esté presente en todas las agendas a nivel mundial.

2.2.4 Modelo utilizado para el liderazgo directivo

En la figura 2 se presenta el modelo utilizado para la variable liderazgo directivo, en el cual se muestran cada una de las dimensiones que comprende el mismo tomando como base el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación Chileno promulgado en el año 2015.

Figura 2.

Modelo utilizado para la variable Liderazgo directivo basado en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación Chileno



Nota: Elaboración Propia, 2020

2.2.5 Visión institucional

2.2.5.1 Definición

Según Johnson y Scholes (2012), la visión institucional es el camino al cual se dirige a la institución a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Esta, ayuda a establecer con claridad lo que está haciendo e incorpora el sentido de un cambio necesario y da una dirección a largo plazo, tomando en cuenta las actividades que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios de forma permanente y plasmar estrategias para que la organización pueda crecer y prosperar.

En otras palabras, Carrión y Smih (2016) comentan que la visión institucional es aquella que debe tener toda escuela y que permite direccionar las metas a seguir a partir de un líder cuyas características esenciales inducen a mejorar los procesos de enseñanza, siempre siendo el ejemplo a seguir con trabajo, así como el elemento motivador esencial para que todos los involucrados se sientan comprometidos en dicha labor.

Para Karlof (2001), la visión institucional, “es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes” (pág 78), es así como cobra relevancia en el ámbito educacional y se ve la visión ligaba los objetivos de la institución educativa y a valores humanos muy básicos en los cuales es el liderazgo directivo el que debe velar por su cumplimiento.

La visión institucional está vinculada a la visión estratégicas de las empresas pero en lugar de estar orientada a recursos físicos e insumos está ligada al trabajo con individuos, quienes en su mayoría poseen características similares que les permiten ir de manera conjunta en la búsqueda de un fin común.

La visión institucional es importante dado que debe cumplir dos aspectos, el primero de ellos corresponde con establecer un marco de referencia a través del cual se regirá toda la institución educativa y que debe estar alineado a lo establecido por el ministerio de educación, como segundo elemento debe inspirar, motivar e integrar a todos los miembros de la comunidad educativa para que cumplan la visión institucional.

Es así como Karlof (2001), declara que la formulación de la visión institucional debe generar en las personas involucradas una generación de creatividad que conlleve a cambios tomando como base la realidad de cada escuela o colegio y comprometiendo a todos los actores sociales a cumplir con el plan educativo institucional y el proyecto educativo institucional.

Cardona (2004), destaca que en la visión institucional debe existir conocimiento del ambiente externo, y también capacidad adaptativa, además de flexibilidad de los procesos, sin dejar de lado la habilidad que debe tener el líder para generar los cambios que sean necesarios en el transcurso de la praxis educativa. De igual forma destaca que todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la Institución y hacia dónde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales. Debe incorporar tanto la visión del usuario externo, como la del interno y este debe ser alcanzable y real según el contexto de cada institución, para el caso de esta investigación el colegio particular Antonio Redic de Antofagasta.

2.2.5.2 Aspectos generales de la visión institucional

La visión institucional, para Acosta (2017), corresponde con lo que se desea para la organización en el futuro, con especial enfoque con respecto a otras organizaciones rivales. Al analizar su situación actual respecto a lo deseado en el futuro se podrán derivar los objetivos a corto, medio y largo plazo, es en definitiva

una intención estratégica que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores. Para la investigación actual este aspecto es relevante debido a que, si bien está enfocado en el ámbito empresarial, puede ser de gran aporte a las instituciones educativas ayudando al liderazgo directivo a llevar una buena gestión.

El autor Banguero (2018), destaca que la visión institucional debe ser ambiciosa para provocar el entusiasmo y motivar a los miembros de la organización, además debe ser comprensiva para ser aceptada por todos y además, ser realista para asegurar que la gestión se lleve a cabo de manera eficiente, en el colegio particular Antonio Redic de Antofagasta, el personal se encuentra motivado a apoyar el liderazgo directivo pero es éste el que tiene una visión más administrativa que hace que los miembros del colegio lo vean más como un liderazgo autocrático que un liderazgo democrático.

Con respecto a las características de la visión institucional, Kevan (2003) asegura que una de las principales es la cultura corporativa, constituida por el conjunto de declaraciones de la dirección de la organización, tendentes a la consecución de sus objetivos y por los consensos sobre la experiencia compartida. Es por ello que en los colegios es importante poseer una visión institucional respaldada por la cultura corporativa ya que será de gran ayuda para la resolución de situaciones concretas y permitirá que todos los miembros de la organización estén claros con los propósitos educativos, el plan de mejoramiento educativo y lo establecido en el curriculum nacional.

Para Thompson y Strickland (2001), la visión es una intención estratégica que engloba un futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la organización. Para el caso de la investigación se adapta el

concepto a una institución educativa y comprende el camino al cual se dirige la institución educativa a mediano o largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones de liderazgo directivo.

De acuerdo a lo expuesto se puede decir que una visión institucional mal implementada traerá efectos negativos no sólo en la práctica educativa sino en los sujetos que pertenecen al colegio, docentes, estudiantes, apoderados y afines, por lo tanto, para toda institución educativa es importante que la el liderazgo directivo permita una buena administración del establecimiento educativo manteniendo la calidad de la educación que se entrega en el mismo.

2.2.5.3 Dimensiones de la visión institucional

De igual forma, Borja y Gabor (2007), señalan: el quehacer educativo debe estar consumado por personal altamente capacitado con herramientas, procedimientos y habilidades para alcanzar las metas planteadas, de allí que todos los autores y actores tienen su rol definido. (p.27), lo que permite decir que todo liderazgo directivo que busque seguir la visión institucional cumplirá con una serie de dimensiones:

a. **Características personales**, implica las destrezas con las cuales el líder desarrolla sus actividades de manera eficiente y eficaz a fin de lograr las metas planteadas. (O'leary, 2000, p.57).

Las características personales comprenden a los elementos distintivos del líder y éstas deben alinearse a la visión institucional debido a que le permitirá llevar una buena gestión. Para Karlof (2001), éstas permiten proyectar a los miembros de la organización los valores, intereses y aspiraciones de la institución para entregar un servicio de calidad. Es así como en el colegio Antonio Redic de Antofagasta el liderazgo directivo

debe tener características personales que le permitan establecer una direccionalidad orientada a cumplir con los objetivos institucionales.

Las características personales, expresadas de manera adecuada por parte del líder, dentro de la visión institucional indican el camino a seguir y aporta inspiración, entusiasmo y compromiso, impulsa hacia adelante y brinda la fuerza para enfrentar los desafíos educativos y superar las dificultades que pueden suscitarse dentro y fuera de las aulas de clase.

Una de las características centrales de la visión institucional desde las características personales está relacionada con la emocionalidad que la misma genera, esto se da cuando hay confianza en el trabajo desempeñado como líder y con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Entre las características personales se tiene la perseverancia, capacidad creativa, compromiso y la habilidad para hacer que las cosas sucedan enfrentando las limitaciones propias a las cuales están expuestos los colegios en el país. Además, un liderazgo directivo que se caracteriza por cumplir la misión institucional se encarga de la generación de nuevas realidades para el cumplimiento de los planes educativos.

Continuando con las características personales se puede decir que para cumplir con la visión institucional se debe tener buena capacidad de comunicación y tener la habilidad para delegar tareas, mostrando sinceridad y transparencia, se debe poseer habilidades de dirección con una actitud que motive a los miembros de la organización a seguir al líder y lograr los objetivos comunes.

No sólo se debe cumplir con lo anterior, de igual forma debe ser un líder con capacidad de planificar las actividades siguiendo la visión institucional y gestionando los procesos con disciplina y responsabilidad, debe tener inteligencia emocional para cultivar la empatía, autocontrol y las habilidades sociales que le permitan tener un buen sistema de trabajo.

Hoy en día, las capacidades de liderazgo son un gran punto a favor en muchos procesos de selección y pueden llevarte a conseguir ese puesto que tanto deseas. Ser líder es mucho más que eso; tener capacidades de liderazgo tiene que ver con tus habilidades de inspirar confianza y compromiso, así como de motivar a los miembros del equipo para mejorar día a día. Entre las características personales de un líder se tienen:

- Comunicación, no es unidireccional. Un líder debe estar comprometido a escuchar nuevas ideas, críticas o comentarios. Del mismo modo, debe ser capaz de comunicar de forma clara su visión y la de la organización a la que pertenece.
- Influencia, un buen líder influye a través de la inspiración, de su carisma, sus valores y sus cualidades innatas, haciendo que sus seguidores quieran seguirle.
- Inteligencia emocional, es un factor clave y está relacionada con percibir las necesidades del equipo, entender las emociones de sus miembros (así como sus fortalezas, limitaciones y potencial) y canalizarlas en favor del proyecto y la organización.
- Pensamiento estratégico, cualquier buen líder tiene la vista puesta en el futuro, lo cual le permite anticiparse y prever futuros retos que se presenten en la organización. Su tarea consiste en satisfacer las demandas actuales asegurando una buena posición futura, estableciendo metas y objetivos alcanzables.
- Conocimiento y experiencia, un líder debe conocer más que nadie su campo y los retos a los que se enfrentará en el desarrollo diario de sus tareas y las de su equipo. Debe saber avanzar a los obstáculos, aportar soluciones cuando sea necesario y guiar a su equipo para obtenerlas.
- Confianza, debe demostrar consistencia en sus actos, actuando con ética, respeto e integridad. La confianza en cada miembro de su equipo, así como en sí mismo, es clave y necesaria para crear un ambiente productivo en el entorno laboral.
- Compromiso y pasión, un líder eficaz debe saber transmitir el compromiso con la organización y el proyecto, siendo ejemplo para todos los miembros del equipo. Un líder comprometido es aquel que inspira y contagia su entusiasmo y pasión haciendo que sus subordinados sientan como suyos todos y cada uno de los logros conseguidos. (Karlof, 2001, pág. 201)

b. Capacidad organizativa, es la habilidad del líder de una organización para organizar las estrategias dirigidas a elevar su nivel organizacional. (O'leary, 2000, p.58). La capacidad organizativa en la visión institucional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. El nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

En el Ministerio de educación chileno se destaca que la capacidad organizativa permite conocer una serie de percepciones globales por parte de los docentes en lo concerniente a su colegio o escuela. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la visión institucional. Tomando en consideración que el conocer los intereses individuales permite la integración al nivel grupal.

Para desarrollar esta, el rol fundamental del líder es desarrollar un buen clima laboral y esto depende de todas las áreas dentro de la institución educativa, debido a que existen factores inherentes al trabajo del docente que están relacionados directamente con el trabajo del líder y que impactan de manera directa el colegio. Es importante destacar que la capacidad organizativa tiene una serie de ventajas significativas entre las cuales se destacan que los docentes sienten que sus necesidades y proyectos individuales se realizan porque están involucrados con la visión institucional, existe motivación por el trabajo, aumenta la participación del todo el grupo, aumenta la productividad y se incrementa el trabajo en equipo y la cooperación.

c. Capacidad intelectual, implica los conocimientos y demás habilidades cognitivas para dar respuesta a las diferentes situaciones que se presente. (O'leary, 2000, p. 59).

Para O'leary (200), la capacidad intelectual de una persona no es medible, a diferencia del cociente intelectual (CI) que mide el pensamiento abstracto, basándose exclusivamente en la lógica y las matemáticas, pero no la capacidad intelectual, que engloba memoria, comprensión de los fenómenos que ocurren en el entorno, creatividad, desarrollo cognitivo, toma de decisiones, respuesta al estrés, control de las emociones, ente otros.

Sin embargo, existen nuevas concepciones como las de Quesada (2014), donde se destaca que la inteligencia está condicionada por la capacidad del individuo a adaptarse al entorno de forma eficaz, es decir, a desenvolverse con éxito en la sociedad en la que le ha tocado vivir. Para el autor, no siempre las personas más inteligentes desde la perspectiva del CI son las que mejor se adaptan a la variabilidad y las exigencias, en ocasiones, es lo contrario, es decir, fracasan cuando se les saca del ambiente en el que se sienten seguros por sus capacidades.

Para Couto (2011), las capacidades intelectuales corresponden a una medida de la inteligencia, que puede estar o no bajo la influencia de factores hereditarios o que pueden estar determinados por factores ambientales, sociales y culturales. Para Martínez (2009), la inteligencia es un conjunto complejo de cualidades cuya capacidad distingue la forma de apreciación de un problema o la capacidad para realizar las adaptaciones necesarias para alcanzar un fin determinado.

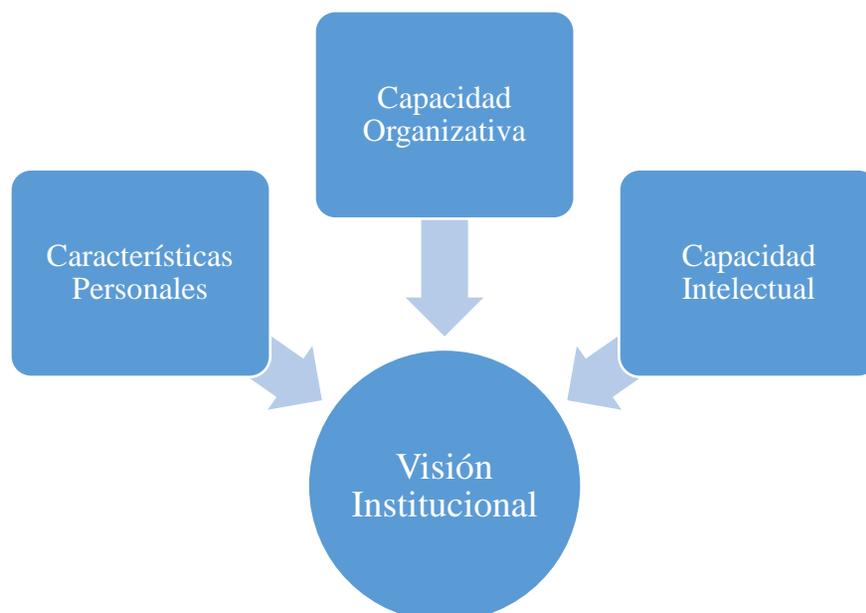
En este contexto se puede decir que una capacidad intelectual será aquella que le permita al líder ver relaciones complejas y resolver problemas, esta se mide por medio de pruebas de diseños con bloques y viso-espaciales en las que la información antecedente necesaria para resolver un problema ya está incluida o es evidente, para que un líder puede implementar la capacidad intelectual en el colegio donde se encuentra debe observar de manera general la problemática y visualizarla desde la mirada del plan de mejoramiento educativo, el proyecto educativo institucional y la visión institucional.

2.2.6 Modelo utilizado para la visión institucional

En la figura 3 se presenta el modelo utilizado para la variable visión institucional, en el cual se muestran cada una de las dimensiones que comprende el mismo tomando como basa el autor O'leary, (2000).

Figura 3.

Modelo utilizado para la variable visión institucional basado en O'leary, (2000)



Nota: Elaboración Propia, 2020

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- a) **Currículum:** constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. (Mineduc, 2015)
- b) **Equipos directivos:** son los que conocen y comprenden el marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje. (Mineduc, 2015)
- c) **Liderazgo:** es la “labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006)
- d) **Liderazgo directivo:** es aquel que se orienta a conducir el contexto hacia la aprehensión por parte del estudiante de sus contenidos para que pueda aplicarlos en su vida cotidiana, por ello, es necesario que todos los actores y autores se direccionen sus tareas a dicho logro y por ende los de la organización o institución educativa. (Leithwood, 2009:3)
- e) **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar:** es el referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en Chile, corresponde con un modelo integrado que reconoce que todos los líderes efectivos comparten ciertas capacidades y prácticas comunes y, por lo tanto, trata de impulsar dichas prácticas para el conjunto del sistema escolar, adaptadas al contexto de los diversos establecimientos escolares del país. Estas prácticas refieren a todos los líderes escolares, independiente de la función directiva específica que estos ocupen y no remite exclusivamente al director o directora de un

establecimiento escolar, sino al conjunto de docentes que ejercen roles de liderazgo en dicha escuela. (Mineduc, 2015)

- f) **Mejoramiento y cambio escolar:** los directivos en este ámbito deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME). (Mineduc, 2015)

- g) **Trabajar en Equipo:** es la capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos. (Mineduc, 2015)

- h) **Visión Institucional:** demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social, cultural y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna. (Mineduc, 2015).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

El liderazgo directivo se relaciona directa y significativamente con la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019.

3.1.2 Hipótesis específicas

a. El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con las características personales del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019

b. El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con la capacidad organizativa del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019

c. El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con la capacidad intelectual del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019

3.2 VARIABLES

3.2.1 Identificación de la variable 1: X = Liderazgo Directivo

3.2.1.1 Dimensiones

X1.1 = Visión estratégica

X1.2 = Desarrollo de capacidades profesionales

X1.3 = Monitoreo de proceso de enseñanza

X1.4 = Gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar

X1.5 = Desarrollo y gestión de la organización

3.2.1.2 Escala de medición

La escala de medición utilizada para la variable liderazgo directivo: Excelente, Buena, Regular, Mala, Muy Mala.

3.2.2 Identificación de la variable 2: Y = Visión Institucional

3.2.2.1 Dimensión

Y 1.1= Características personales

Y 1.2 = Capacidad organizativa

Y 1.3 = Capacidad intelectual

3.2.2.2 Escala de medición

La escala de medición utilizada para la variable visión institucional fue: Excelente, Buena, Regular, Mala, Muy Mala.

A continuación en la tabla 1 se presenta el cuadro de operacionalización de la variable donde se podrán visualizar de forma general los elementos relevantes de la investigación.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable

| Variable | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensión |
|----------------------|--|--|--|
| Liderazgo Directivo | “Es aquel que se orienta a conducir el contexto hacia la aprehensión por parte del estudiante de sus contenidos para que pueda aplicarlos en su vida cotidiana, por ello, es necesario que todos los actores y autores se direccionen sus tareas a dicho logro y por ende los de la organización o institución educativa”. (Leithwood, 2009:3) | Es el que establece la unidad de propósito y dirección de las instituciones educativas, los líderes directivos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los todos se involucren en los procesos de enseñanza y aprendizaje. | Visión estratégica |
| | | | Desarrollo de capacidades profesionales |
| | | | Monitoreo de proceso de enseñanza |
| | | | Gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar |
| | | | Desarrollo y gestión de la organización |
| Visión Institucional | Demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social, cultural y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna. (Mineduc, 2015). | Es aquella permite direccionar las metas de una institución educativa y que permite que el líder que la sigue pueda mejorar los procesos de enseñanza. Debe estar ajustada a los requerimientos de ministerio de educación y alineada con el plan de mejoramiento institucional y el proyecto educativo institucional. | Características personales |
| | | | Capacidad organizativa |
| | | | Capacidad intelectual |

Nota: Elaboración Propia

3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipo de Investigación

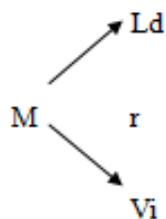
La presente investigación fue de tipo básica debido que está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos de tal forma que profundice y amplíe las teorías relacionada a las variables liderazgo directivo y la visión institucional. En este caso busca identificar la relación entre el liderazgo directivo y el cumplimiento de la visión institucional.

3.3.2 Diseño de la Investigación

Se enmarcó en el diseño no experimental y transeccional ya que se observó el fenómeno tal y como se desarrolla en el colegio particular Antonio Redic de Antofagasta, este tipo de estudios se realizó “sin la manipulación de las variables y en ellos sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural” (Hernández et al, 2014:149), a su vez se recopilaron datos en el marco de instalación de los espacios de práctica.

Asimismo, los estudios de corte transversal, se realizaron en un determinado momento. A esto se agrega, lo planteado por Ortiz (2004) quien enfatiza: “este diseño evaluó la relación entre las variables en un espacio de tiempo determinado” (p. 48).

De igual forma, en el presente trabajo de investigación se tomó en cuenta el diseño correlacional, porque busca conocer el grado de asociación o correlación que se presenta entre dos variables que no son dependientes una de la otra. De acuerdo a lo plasmado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), implica un diseño correlacional implica “la relación existente entre las variables” (p. 92), en este caso se buscó conocer si existe correlación entre el liderazgo directivo del equipo que lidera el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta y el cumplimiento de la visión institucional. A continuación se presenta el modelo Figura de la investigación:



Dónde:

M = Muestra de la población;

Ld = Liderazgo directivo: variable X

r = Coeficiente de correlación (Rho de Spearman) entre las variables

Vi = Visión institucional: variable Y

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es correlacional, según Hernández (2006:80) “Puntualiza los elementos claves del fenómeno para analizarlos, a fin de indagar específicamente sobre las variables que se manejan en la investigación”, en este caso se buscó indagar en relación a las variables de estudio en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta.

3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta, tomando datos correspondientes al año 2019.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Unidad de estudio

La unidad de estudio estuvo compuesta por los docentes que forman parte del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta.

3.6.2 Población

En relación a la población, esta se define como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al, 2014:90), en este caso la población estuvo constituida por 55 directivos, jefes de UTP y docentes que forman parte del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta.

3.6.3 La Muestra

La muestra es censal, dado que la población es finita, como muestra se seleccionará la misma cantidad de personas, por lo tanto, se puede decir que en esta investigación se realizó un muestreo censal donde, según Hernández et al (2014) la población es igual a la muestra.

3.7. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1 Procedimiento

El procedimiento inició con la solicitud de los permisos para tener acceso al colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta, posteriormente se coordinó con la dirección de la institución permisos para el levantamiento de datos, se diseñó el instrumento. A continuación, se informó a la comunidad docente, debiendo cada uno de ellos responder una batería de consultas destinadas a comprobar la relación entre las variables liderazgo directivo y el cumplimiento de la visión institucional. La encuesta fue dirigida a audiencias específicas, en esta ocasión los docentes del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta.

Así mismo, se entregaron los instrumentos para que los docentes pudieran responder los mismos. Con la información recolectada se procedió al procesamiento y presentación de los datos en Excel y diferentes elementos estadísticos de organización de la información tales como tablas y Figuras para su posterior análisis.

3.7.2 Técnicas

En relación con las técnicas de análisis de información, se utilizó en primera instancia la elaboración de la base teórica de las dimensiones que comprende

cada variable, para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio. Para lo anterior, se tomó fuentes primarias de información, como lo son los libros y textos referidos al tema.

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, ya que esta permitió la recopilación de información de sujeto a sujeto, esta se llevó a cabo a través de una conversación formal, la cual, dio la posibilidad de obtener información fundamental respecto del tema de estudio. (Hernández, R. 2006).

3.7.3 Instrumentos

El instrumento que se utilizó para llevar a cabo la encuesta fue un cuestionario con un total de 42 ítems, los cuales estaban organizados de la siguiente manera: 30 ítems para la variable liderazgo directivo y luego 12 ítems para la variable visión institucional, esto con la finalidad de recoger la mayor cantidad de información posible para el desarrollo de los objetivos de investigación a través de la respuesta de las preguntas de investigación formuladas por el investigador.

El cuestionario estuvo orientado a medir la variable liderazgo directivo y visión institucional a través de las dimensiones expresadas en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar y cuya escala de medición se encuentra en las categorías: Excelente, Buena, Regular, Mala, Muy Mala.

3.7.3.1 Relación dimensión e ítem de la variable Liderazgo directivo

En la tabla 2 que se presenta a continuación se muestra la relación de la dimensión y los ítems para la variable liderazgo directivo con sus respectivos niveles de valoración, detallando de forma específica esta relación para facilitar su análisis.

Tabla 2

Escala de medición variable 1

| Dimensión | Nro. Ítem | Nivel |
|--|----------------------------|--------------|
| Visión estratégica | 1, 2, 3, 4, 5 | Excelente |
| | | Buena |
| | | Regular |
| | | Mala |
| | | Muy mala |
| Desarrollo de capacidades profesionales | 6, 7, 8, 9, 10, 11 | Excelente |
| | | Buena |
| | | Regular |
| | | Mala |
| | | Muy mala |
| Monitoreo de proceso de enseñanza | 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 | Alta |
| | | Regular |
| | | Baja |
| | | Mala |
| | | Muy mala |
| Gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar | 19, 20, 21, 22, 23, 24 | Alta |
| | | Regular |
| | | Baja |
| | | Mala |
| | | Muy mala |
| Desarrollo y gestión de la organización | 25, 26, 27, 28, 29, 30 | Alta |
| | | Regular |
| | | Baja |
| | | Mala |
| | | Muy mala |

*Nota: Elaboración propia, 2020***3.7.3.2 Relación dimensión e ítem de la variable Visión institucional****Tabla 3**

Escala de medición variable 2

| Dimensión | Nro. Ítem | Nivel |
|----------------------------|------------------|--------------|
| Características personales | 1, 2, 3, 4 | Excelente |
| | | Buena |
| | | Regular |
| | | Mala |
| | | Muy mala |
| Capacidad organizativa | 5, 6, 7, 8 | Excelente |
| | | Buena |
| | | Regular |

| | | |
|-----------------------|---------------|----------|
| | | Mala |
| | | Muy mala |
| | | Alta |
| | | Regular |
| Capacidad intelectual | 9, 10, 11, 12 | Baja |
| | | Mala |
| | | Muy mala |

Nota: Elaboración propia, 2020

Se debe destacar que para medir la confiabilidad de los instrumentos se utilizó la prueba de alfa de Cronbach que mostró un $\alpha = 0,95$, lo que permite garantizar su confiabilidad.

3.8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 24.0. Luego se organizó, analizó y presentó los resultados en tablas y figuras estadísticas, se procedió a la aplicación de los siguientes estadísticos: Tablas de frecuencias, absolutas y relativas, medias, desviación típica, prueba P-valor y el coeficiente de correlación rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La investigación estuvo orientada a buscar la relación entre el liderazgo directivo con la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta. El trabajo de campo se llevó a cabo de la siguiente manera:

- a. Se llevó a cabo reunión con la directiva del colegio para presentar la idea de investigación, en esta participaron el investigador y el director

- b. Se llevó a cabo reunión de socialización de la investigación con la directiva y docentes del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta, en la misma se presentaron los objetivos de investigación y se escuchó opiniones de los asistentes, las cuáles fueron de utilidad para hacer los ajustes necesarios antes de iniciar con la elaboración del instrumento, de igual forma se recogieron los correos electrónicos de cada uno de los docentes para envío de las encuestas cuando corresponda. En esta participaron el investigador, el director y los 55 docentes de la institución

- c. Una vez clarificada la idea general y los intereses del investigador se procede a realizar revisión bibliográfica y elaborar el instrumento para recoger la información sobre el cumplimiento de la visión institucional. Esta actividad es propia del investigador.

- d. El instrumento, fue realizado en base al marco para la buena dirección y liderazgo escolar promovido por el ministerio de educación chileno.
- e. Para la aplicación del cuestionario se le envió a los docentes por correo electrónico de tal forma que ellos pudieran responder en sus tiempos libre pero en un lapso no mayor a dos semanas. En esta actividad participaron de forma asincrónica el investigador y los 55 docentes.
- f. Una vez obtenidas las respuestas fueron llevadas a hojas de Excel las cuales permitieron la organización de los datos e información y medir la correlación entre cada una de las variables. Esta actividad es propia del investigador.
- g. Con los resultados obtenidos se procedió al análisis de los mismos para la contrastación bibliográfica de autores y darle respuesta a las preguntas de investigación, objetivos e hipótesis. Esta actividad es propia del investigador.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El diseño de los resultados para la investigación que se realizó en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta, cuenta con dos fases: la primera se llevo a cabo a través del análisis estadístico descriptivo de cada una de las variables y sus dimensiones, las cuales son obtenidos del instrumento aplicado.

Y la segunda fase se llevó a cabo a través de análisis correlacional, el mismo estuvo basado en la aplicación del coeficiente Rho de Spearman estableciendo su nivel de implicancia entre las variables.

4.2.1 Resultados del análisis estadístico de Liderazgo Directivo

El liderazgo directivo contiene las dimensiones: visión estratégica, desarrollo de capacidades profesionales, monitoreo del proceso de enseñanza, gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar, desarrollo y gestión de la organización, medido con la escala de medición: excelente, bueno, regular, mala y muy mala.

A continuación, se presenta de forma gráfica y descriptiva la respuesta de cada uno de los sujetos de la muestra para las preguntas realizadas y el análisis de cada una de las mismas destacando que el liderazgo directivo debe dar cuenta de cada una de las dimensiones, aspectos que el directivo debe desarrollar en su vida profesional y personal.

4.2.1.1 Dimensión visión estratégica

La visión estratégica es la primera dimensión que se encuentra y está relacionada con promover el mejoramiento de los logros de aprendizaje para la formación integral de todos los estudiantes, un director que ejerce liderazgo tiene visión estratégica, lo que le permite proporcionar orientación y motivación a cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

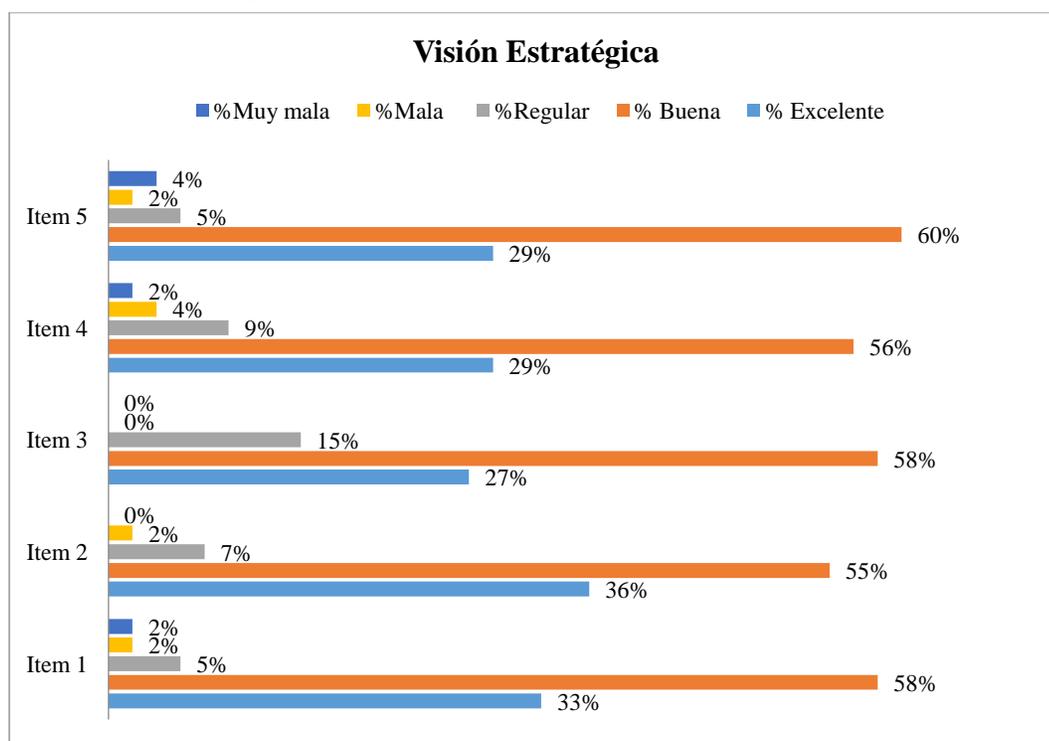
Además, se encarga de distribuir sus esfuerzos para la ejecución de actividades considerando las necesidades de la institución, de igual forma se encarga del cumplimiento del proyecto educativo institucional generando espacios donde todos se sientan parte de este para el logro de los objetivos y metas.

En el Figura 4, se evidencian los resultados obtenidos para esta dimensión destacando en la mayoría de los casos que la visión estratégica es colocada en la categoría de bueno con porcentajes de respuestas que oscilan entre 58% y 60%. En los ítems 1, 3 y 5, se destaca que el liderazgo directivo define en

conjunto con su comunidad educativa el proyecto educativo institucional y curricular, difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad y desarrollan una comunicación y coordinación estratégica quedando reflejado en las opiniones de los docentes que la mayoría de ellos consideran que existe una visión estratégica buena y asertiva.

Figura 4.

Dimensión Visión estratégica



Nota: Elaboración propia, 2020

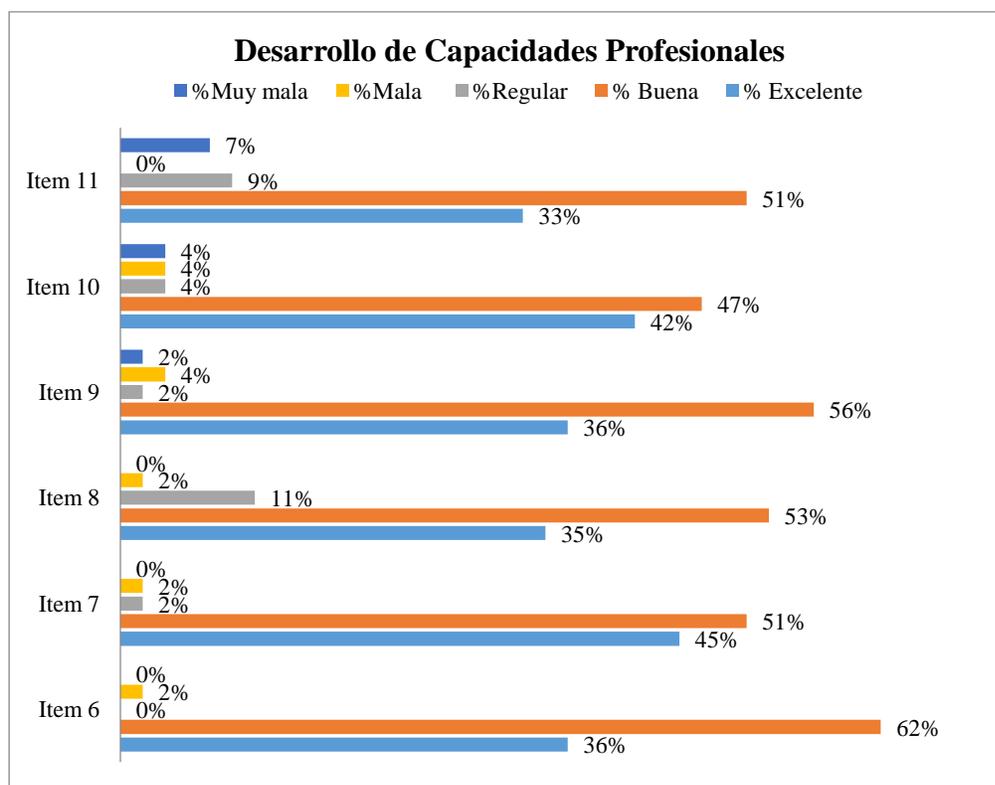
4.2.1.2 Dimensión desarrollo de capacidades profesionales

En el Figura 5, se muestran los resultados para la dimensión ubicándose en la categoría de bueno con respuestas por encima del 50% en dicha categoría. Es importante destacar que los Ítems 6 y 9 son los que presentan la mayoría de

las respuestas con valores de 62% y 56% respectivamente, lo cual demuestra que los líderes de la institución desarrollan en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación y apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.

Figura 5.

Dimensión Desarrollo de capacidades profesionales



Nota: Elaboración propia, 2020

4.2.1.3 Dimensión monitoreo del proceso de enseñanza

Otra dimensión es el monitoreo del proceso de enseñanza, característico del liderazgo directivo eficiente debido a que permite garantizar la calidad de la

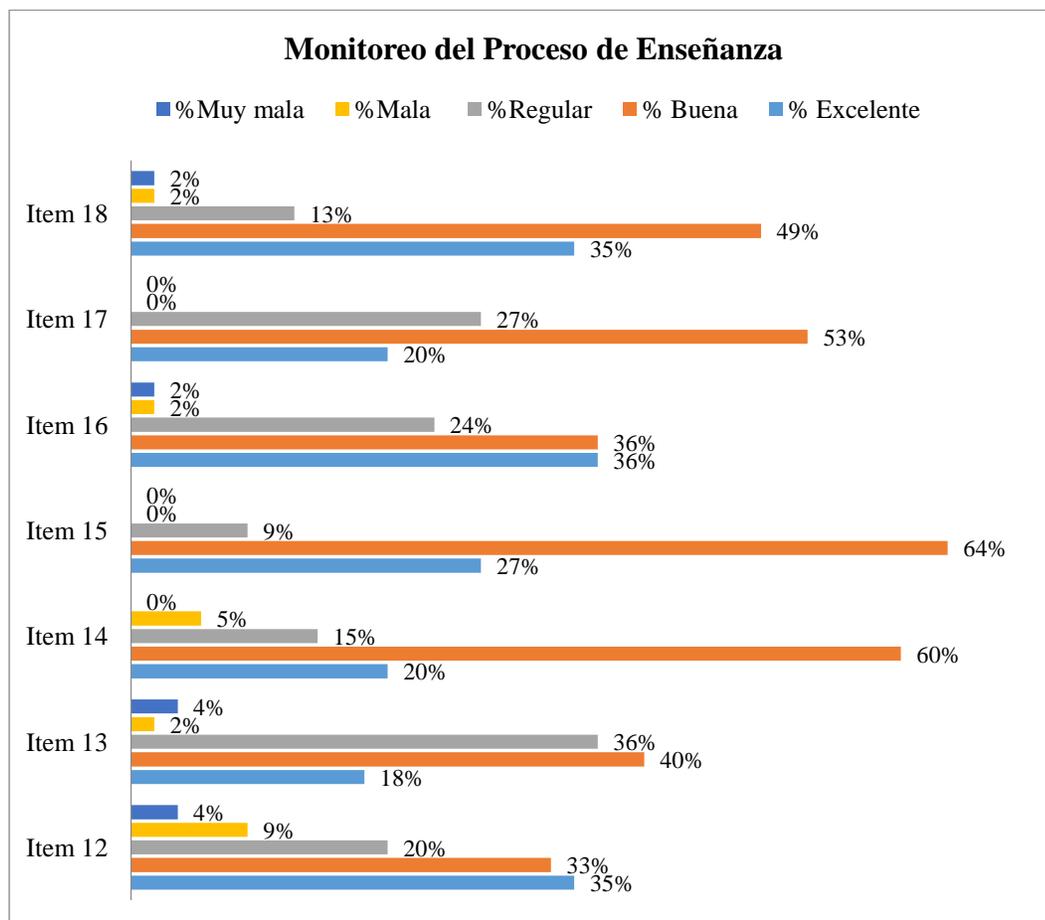
implementación curricular de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Un adecuado monitoreo, además genera condiciones favorables para asegurar que el curriculum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes estén alineados.

Este monitoreo tiene que ver con la evaluación de los procesos de observación y retroalimentación formativa y el acompañamiento para el mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas, con la planificación oportuna de las activas lectivas y no lectivas y continuidad en el desarrollo de las clases en caso de la ausencia de algún docente, todo lo anterior buscando garantizar el cumplimiento de la visión institucional.

Las respuestas entregadas por los sujetos de la muestra se presentan en el Figura 6, en el cual se observan opiniones en la categoría de bueno para la mayoría de los Ítems, destacando que para en las preguntas 14 y 15 se concentran las respuestas más altas con un 60 % y 64% respectivamente, lo que indica que los líderes acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes e identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.

Figura 6.

Dimensión Monitoreo de proceso de enseñanza



Nota: Elaboración propia, 2020

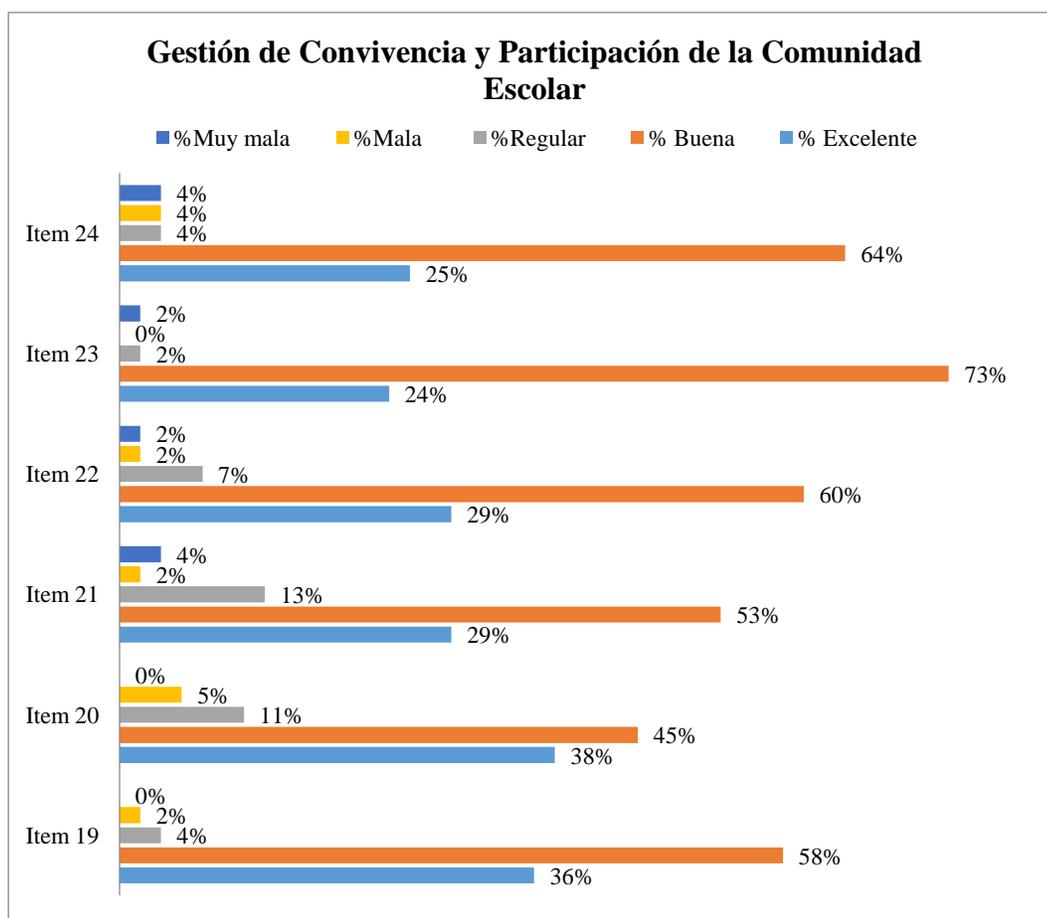
4.2.1.4 Dimensión gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar

Para el caso de la dimensión gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar, se destaca que los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales.

Los resultados para esta dimensión se visualizan en la figura 7, mostrando la presencia en la institución con resultados buenos destacando los ítems 23 y 24 con 73% y 64%, lo que hace constar que los líderes directivos anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna y desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

Figura 7.

Dimensión Gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar



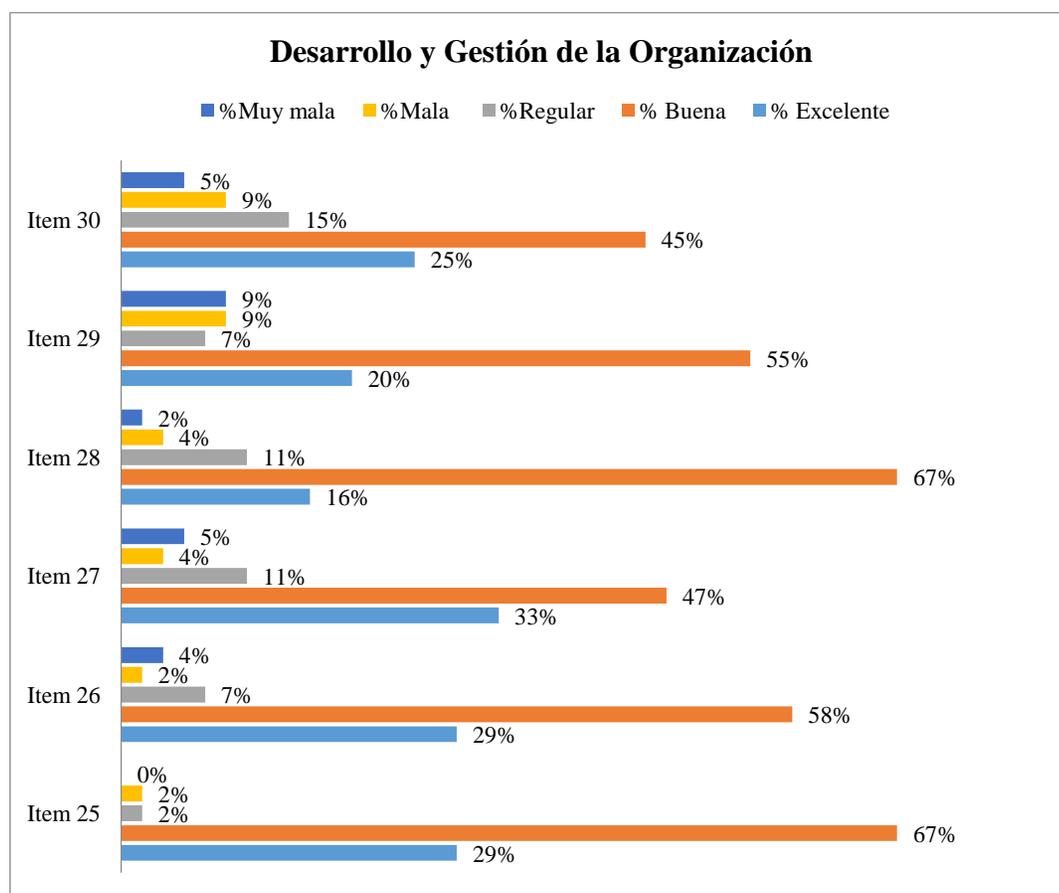
Nota: Elaboración propia, 2020

4.2.1.5 Dimensión desarrollo y gestión de la organización

Otra dimensión del liderazgo directivo corresponde con el desarrollo y gestión de la organización, resultados que se muestran en el Figura 8 y se evidencian respuestas en la categoría de bueno con 67% para los ítems 25 y 28, indicando con esto que los líderes directivos aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.

Figura 8.

Dimensión Desarrollo y gestión de la organización



Nota: Elaboración propia, 2020

4.2.1.6 Análisis general de todas las dimensiones de la variable 1

En la tabla 4, a continuación se presenta el resumen de los porcentajes obtenidos para las dimensiones de la variable liderazgo directivo donde se evidencian porcentajes que están en la categoría buena con un promedio de 55% indicando que existe una buena gestión que facilita la rendición de cuentas, promueve la transparencia y la confianza, además asegura la disponibilidad de tiempo, espacios y recursos materiales y financieros requeridos para los procesos de enseñanza y aprendizaje ajustados al proyecto educativo.

Tabla 4.

Resumen de porcentajes para la variable Liderazgo Directivo

| Dimensiones | % Excelente | % Buena | % Regular | % Mala | % Muy Mala |
|--|--------------------|----------------|------------------|---------------|-------------------|
| Visión Estratégica | 31% | 57% | 8% | 2% | 1% |
| Desarrollo de capacidades profesionales | 38% | 52% | 5% | 2% | 3% |
| Monitoreo de procesos de enseñanza | 28% | 52% | 17% | 2% | 1% |
| Gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar | 29% | 59% | 7% | 3% | 2% |
| Desarrollo y gestión de la Organización | 25% | 55% | 10% | 5% | 5% |
| Total | 30% | 55% | 9% | 3% | 2% |

Nota: Elaboración propia, 2020

De acuerdo a lo observado en los resultados se puede decir que el cumplimiento de las dimensiones permite que el liderazgo directivo asegure la calidad de la implementación de prácticas alineadas al curriculum, fomente la gestión eficaz de los procesos de aprendizaje y el mejoramiento de los procesos basados en evidencias a través de ajustes en las estrategias de enseñanza.

4.2.2. Resultados del análisis estadístico de Visión institucional

Esta comprende las dimensiones: características personales, capacidad organizativa y capacidad intelectual, elementos fundamentales que deben ser tomados

en cuenta para el cumplimiento de la visión institucional en los colegios dado que promoverán el logro de las metas y objetivos tanto personales como colectivos de los individuos que forman parte del quehacer académico y pedagógico estimulando y comprometiendo a los docentes a procesos formativos exitosos con altas expectativas de resultados utilizando éstos últimos para la toma de decisiones que mantengan un alto nivel en el establecimiento educativo.

4.2.2.1 Dimensión Características personales

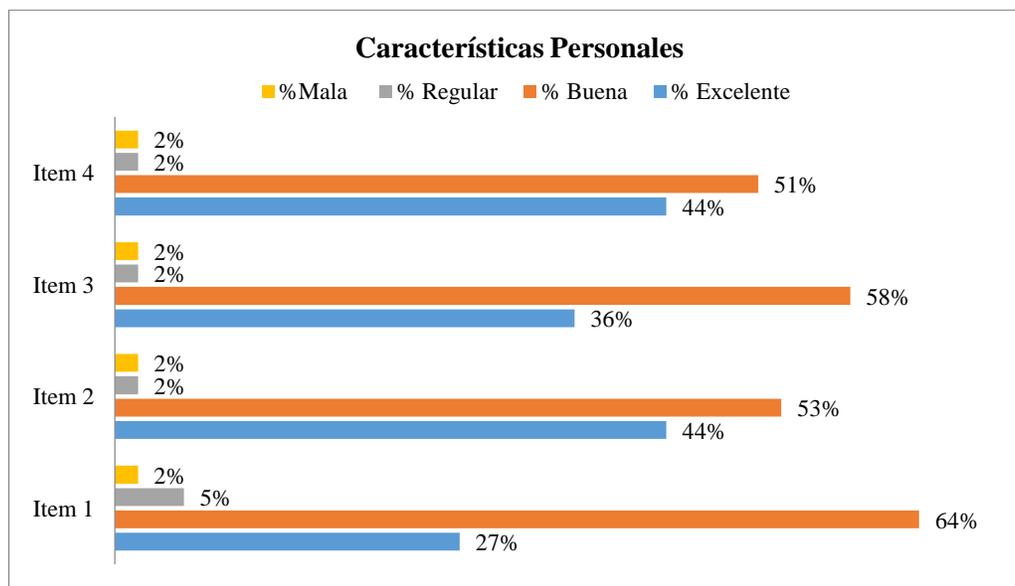
Una vez visualizada la dimensión características personales en el Figura 9 se puede decir que el promedio de las respuestas se encuentra en el rango de bueno, destacando los ítem 1 y 3 con 64% y 58% respectivamente, esto hace ver que los encuestados piensan que las características personales están enmarcadas en la visión institucional dentro del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta.

En los resultados, se destaca la presencia de elementos como que la dirección estimula, compromete y moviliza a los profesores, con un foco centrado en lo pedagógico y altas expectativas para el logro de metas y resultados y además, entrega apoyo permanente a los docentes para que mejoren su trabajo liderando los procesos pedagógicos y formativos de este establecimiento.

Vale la pena destacar que las características personales tienen que ver con capacidades conductuales y técnicas que deben tener los líderes directivos, además está relacionada con trabajo en equipo, capacidad para coordinar y articular a los docentes y al personal, capacidad de negociación, flexibilidad, empatía, autoeficacia y resiliencia, entre otros elementos básicos que le serán de utilidad en el ejercicio de sus funciones.

Figura 9.

Dimensión Características personales



Nota: Elaboración propia, 2020

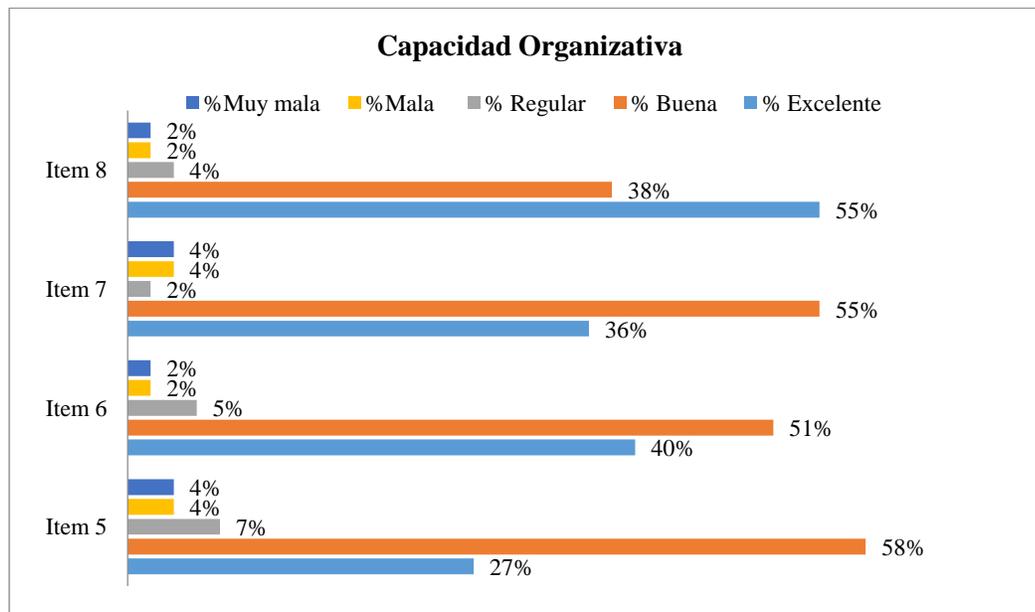
4.2.2.2 Dimensión capacidad organizativa

Para la dimensión capacidad organizativa se tienen los elementos expuestos en la figura 10, donde se evidencian las respuestas de los sujetos encuestados se encuentran en el rango de bueno, lo que se muestra en el ítem 5 con un 58%, haciendo ver que la mencionada dimensión se encuentra presente dado que los directivos gestionan talleres de capacitación para que los docentes mejoren su desempeño.

Por ende, se puede decir que un directivo que posee capacidad organizativa le hace seguimiento y controla los resultados de los docentes en la praxis educativa para establecer compromisos de mejora en la gestión de proyectos y de los procesos educativos.

Figura 10.

Dimensión Capacidad organizativa



Nota: Elaboración propia, 2020

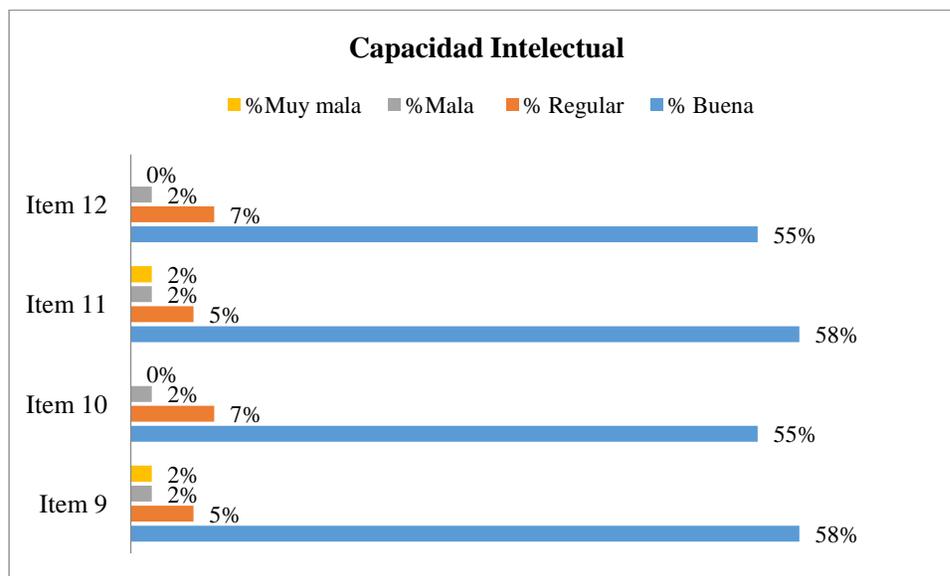
4.2.2.3 Dimensión Capacidad Intelectual

En el caso de la dimensión capacidad intelectual tiene que ver son aquellos elementos que implican capacitación, dominio de los contenidos, manejo de los recursos, creatividad y afines.

En el Figura 11, se muestra que la mayoría de los elementos que contiene la dimensión capacidad intelectual se encuentran en la escala de bueno, lo que evidencia en los ítems 9 y 11 con un 58% para ambos, esto quiere decir que la dirección del establecimiento genera compromiso e identidad de los apoderados con la visión, contenida en el Proyecto Educativo y además, se hace responsable por los resultados de su gestión colorando con la formación personal (valórica, social, afectiva) de los docentes del establecimiento en estudio.

Figura 11.

Dimensión Capacidad intelectual



Nota Elaboración propia, 2020

4.2.2.4 Análisis general de todas las dimensiones de la variable 2

En la tabla 5, a continuación se presenta el resumen de los porcentajes obtenidos para las dimensiones de la variable visión institucional donde se evidencian porcentajes que están en la categoría buena con un promedio de 54% indicando que el poseer características personales adecuadas ayuda al desarrollo eficiente de las actividades relacionadas con la praxis educativa, el poseer capacidad organizativa permite ordenar de forma sistemática las estrategias para ser implementadas de forma oportuna con la correcta utilización de los recursos y la capacidad intelectual tiene que ver con las habilidades cognitivas, por ende, promueve la participación en cursos y talleres de capacitación para adquisición de conocimientos por parte del personal docente para mantenerse actualizados con los cambios en el sistema educativo actual.

Tabla 5.

Resumen de porcentajes para la variable Visión Institucional

| Dimensiones | % Excelente | % Buena | % Regular | % Mala | % Muy Mala |
|----------------------------|--------------------|----------------|------------------|---------------|-------------------|
| Características Personales | 38% | 56% | 3% | 2% | 1% |
| Capacidad Organizativa | 40% | 50% | 5% | 3% | 3% |
| Capacidad Intelectual | 35% | 56% | 6% | 2% | 1% |
| Total | 38% | 54% | 5% | 2% | 2% |

Nota: Elaboración propia, 2020

Al observar los resultados se puede decir que la variable se encuentra presente en la institución pero requiere mejoras en sus procesos, las cuales al ser atendidas permitirán que llegue a ser excelente.

4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1 Prueba de normalidad

Esta permite determinar que instrumento se utilizó para la comprobación de hipótesis, para la investigación se tiene cada uno de los valores que se muestran:

Tabla 6.

Prueba de Normalidad variables Liderazgo Directivo y Visión Institucional

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Liderazgo | ,184 | 55 | ,000 | ,815 | 55 | ,000 |
| Vision | ,217 | 55 | ,000 | ,863 | 55 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se puede apreciar en la tabla 6, los resultados de la prueba de normalidad de la variable entrega una significancia de 0,000, que es menor al Alpha (0.05), lo cual indica que los datos no siguen una distribución normal y se utilizó Estadística No Paramétricas. Es decir, para esta variable se va utilizar Rho-Spearman.

Tabla 7.*Prueba de Normalidad variables y dimensiones*

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Liderazgo | ,184 | 55 | ,000 | ,815 | 55 | ,000 |
| Vision | ,217 | 55 | ,000 | ,863 | 55 | ,000 |
| Cap. Personales | ,231 | 55 | ,000 | ,834 | 55 | ,000 |
| Cap. Organizativa | ,368 | 55 | ,000 | ,753 | 55 | ,000 |
| Cap. Intelectual | ,368 | 55 | ,000 | ,753 | 55 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

De igual forma, en la tabla 7, se muestran los resultados de la prueba de normalidad aplicada a las dimensiones de la variable Visión institucional, se evidenció que para las dimensiones características personales, capacidad organizativa y capacidad intelectual se obtuvo un valor de 0,000, lo cual indica que los datos de las tres dimensiones no siguen una distribución normal y se utilizó Estadística No Paramétricas, es decir, se utilizó el Rho-Spearman.

4.3.2. Comprobación de Hipótesis Específicas:

4.3.2.1 Hipótesis Específica 1: Liderazgo directivo – Características personales

Nivel de significación

Nivel de significación teórica $\alpha=0,05$ con un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de decisión

Nivel de significación “ p ” es menor que α , rechazar H_0

Nivel de significación “ p ” no es menor que α , no rechazar H_0

Prueba estadística: Se aplicó el Estadístico rho de Spearman

Hipótesis Alterna Ha

El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con las características personales del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta

Hipótesis Nula Ho

El liderazgo directivo no se relaciona de forma directa y significativa con las características personales del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta

Tabla 8.

Correlación: Liderazgo directivo – Características personales

| Correlaciones | | Liderazgo Directivo | Características personales |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo Directivo | Coefficiente de correlación | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | . |
| | | N | 85 |
| | Características personales | Coefficiente de correlación | ,764** |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | | N | 85 |

***. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

Nota: Elaboración propia, 2020

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y características personales con un valor de 0.764 y que esta es directamente proporcional, también se debe destacar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor de significancia es < 0.05 y aceptando que las variables tienen relación entre sí para el análisis realizado al interior del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis.

4.3.2.2 Hipótesis Específica 2: Liderazgo directivo – Capacidad Organizativa

Hipótesis Alterna Ha

El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con la capacidad organizativa del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta

Hipótesis Nula Ho

El liderazgo directivo no se relaciona de forma directa y significativa con la capacidad organizativa del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta

Tabla 9.

Correlación: Liderazgo directivo – Capacidad organizativa

| Correlaciones | | Liderazgo directivo | Capacidad organizativa |
|------------------|----------------------------|---------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,745** |
| | Liderazgo directivo | | |
| | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | N | 85 | 85 |
| | Coeficiente de correlación | ,745** | 1,000 |
| | Capacidad organizativa | | |
| Sig. (bilateral) | ,000 | . | |
| N | 85 | 85 | |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia, 2020

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y capacidad organizativa con un valor de 0.745, también se debe destacar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor de significancia es < 0.05 y aceptando que las variables tienen relación entre sí indicando que el liderazgo directivo que poseen los directivos tienen relación directa con la capacidad

organizativa en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis

4.3.2.3 Hipótesis específica 3: Liderazgo directivo – Capacidad intelectual

Hipótesis Alterna Ha

El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con la capacidad intelectual del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta

Hipótesis Nula Ho

El liderazgo directivo no se relaciona directa y significativamente con la capacidad intelectual del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta

Tabla 10.

Correlación: Liderazgo directivo – Capacidad intelectual

| | | Correlaciones | Liderazgo directivo | Capacidad intelectual |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo directivo | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,805** |
| | | Sig (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 90 | 90 |
| | Capacidad intelectual | Coefficiente de correlación | ,805** | 1,000 |
| | | Sig (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 90 | 90 |

***.* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia, 2020

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y capacidad intelectual con un valor de 0.805 y que esta es directamente proporcional, también se debe destacar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor de significancia es < 0.05 y aceptando que las variables tienen relación

entre sí indicando que el liderazgo directivo tiene relación directa con el capacidad intelectual en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis

4.3.3 Comprobación de Hipótesis General: Liderazgo directivo – Visión Institucional

Hipótesis Alterna Ha

El liderazgo directivo tiene relación directa y significativa con la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta, año 2019

Hipótesis Nula Ho

El liderazgo directivo no tiene relación directa y significativa con la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta, año 2019

Tabla 11

Correlación: Liderazgo directivo – Visión Institucional

| Correlación | | Liderazgo Directivo | Visión Institucional |
|-----------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo Directivo | 1,000 | ,825** |
| | Visión institucional | ,825** | 1,000 |
| | Sig (bilateral) | | |
| | N | 85 | 85 |
| | Sig (bilateral) | ,000 | |
| | N | 85 | 85 |

***. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)*

Nota: Elaboración propia, 2020

El coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea que existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y visión institucional con un valor de 0.825 y que esta es directamente proporcional, también se debe destacar el rechazo de la hipótesis nula, debido a que el valor

de significancia es < 0.05 y aceptando que las variables tienen relación entre sí para el análisis realizado en el colegio con un nivel de confianza de 95%. Por lo descrito queda verificada la hipótesis.

4.4 DISCUSIÓN

Una vez expuestos los resultados y la comprobación de las hipótesis se realiza la discusión de cada uno de los objetivos con las hipótesis planteadas tomando como referencia los antecedentes presentados al inicio de la investigación, los cuales permiten confirmar los resultados obtenidos:

Con respecto a la hipótesis general, en la investigación se busco probar que “el liderazgo directivo se relaciona directa y significativamente con la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta”. Para ello fue necesario plantear el objetivo general “Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta”. Para establecer la relación entre las variables se utilizó la prueba de rho de Spearman el cual arrojó que existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta con una correlación de 0,825 y con un nivel de confianza del 95%. En este caso se debe destacar que en toda organización el liderazgo debe estar alineado con la visión institucional para obtener resultados efectivos en la praxis educativa. Para darle fundamento a este objetivo se toma como referente el antecedente de Calle (2016), quien concluyó que entre el liderazgo del director y la gestión llevada a cabo en dicha institución existe una correlación significativa ($r_s = 0,749$) que beneficia directamente la organización

Con respecto a la primera hipótesis específica 1: “El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con las características personales del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta” se plantea el

objetivo específico, “Establecer la relación del liderazgo directivo con las características personales del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019”, el cual es comparado con los resultados del antecedente de Gonzales (2016), quien obtuvo a través del alpha de Crombach una correlación significativa entre las variables tratadas ($r_s = 0,688$), resultados que permite validar los obtenidos en la presente investigación donde se demuestra que existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y características personales con un valor de 0.764 y con un nivel de confianza del 95%, en este caso se puede decir que un liderazgo directivo eficaz será capaz de desarrollar características personales que permitan que todos se apropien de las normas de funcionamiento y de la cultura del establecimiento, además, a través de empatía, comunicación y diversos elementos que permitan mejorar las condiciones laborales y la generación de un clima desafiante profesionalmente, todo lo cual ayuda en la sostenibilidad de los procesos de mejoramiento del colegio.

Haciendo referencia a la hipótesis específica 2: “El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con la capacidad organizativa del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta”, relacionada al segundo objetivo específico: “Definir la relación del liderazgo directivo con la capacidad organizativa del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019”, en la presente investigación se obtuvo que existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y capacidad organizativa con un valor de 0.745 con un nivel de confianza del 95%, en este caso se destaca que los líderes directivos deben tener capacidad organizativa para mantener y proponer estrategias que faciliten los procesos, gestionar diversidad de métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo y control de las actividades y del personal, además deben definir en conjunto con los docentes la planificación de las clases y los recursos que se emplearan en cada una. Los resultados son comparados con los obtenidos por Zarate (2016), quien elaboró la tesis doctoral

titulada: Liderazgo del Director y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del Distrito Independencia, Lima, de acuerdo a los resultados obtenidos se pudo concluir que hay correlación significativa entre variables liderazgo directivo y el desempeño docente ($r_s = 0,689$), lo que confirma la hipótesis planteada en la investigación actual.

Para la hipótesis específica 3 “El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con la capacidad intelectual del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta”, relacionada con el objetivo específico “Establecer la relación del liderazgo directivo con la capacidad intelectual del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019”, se puede decir que existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y capacidad intelectual con un valor de 0.805 con un nivel de confianza del 95%, lo que evidencia que los directivos deben gestionar los recursos y los espacios para que su personal se capacite a través de cursos y talleres que le permitan mejorar los procesos pedagógicos y el logro de las metas expuestas en el plan de mejoramiento de la institución, además deben ser capaces de generar redes de apoyo y trabajo colaborativo que aporten al nivel intelectual del colegio.

Información que es contrastada con el antecedente de Manrique (2018), en su tesis titulada: Liderazgo del Director y su función administrativa en el Colegio Evangélico Mixto Alfa y Omega de la Libertad Departamento de Huehuetenango, donde se obtuvo una relación significativa entre las variables en estudio con una correlación de 0,78 y un nivel de confianza de 95%, lo que confirma la hipótesis planteada en la investigación actual.

CONCLUSIONES

La definición propuesta por el Mineduc en el año 2015, resalta que un liderazgo directivo relacionado con la visión institucional, posee la capacidad de pensar creativamente en el futuro, de analizar contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y generar posibles resultados en una perspectiva global, además, un líder directivo posee la capacidad intelectual de analizar el contexto político, social, cultural para conocer como estos impactarán en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para sus prácticas de gestión interna.

Partiendo de esta premisa y tomando como base los resultados de las hipótesis se tiene que:

Primera conclusión:

El estudio demuestra que existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta con una correlación de 0,825 y con un nivel de confianza del 95%.

Segunda Conclusión:

El estudio demuestra que existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y características personales en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta con una correlación de 0.764 y con un nivel de confianza del 95%.

Tercera Conclusión:

El estudio revela que existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y capacidad organizativa en el colegio particular Antonio

Rendic de Antofagasta con una correlación de 0.745 con un nivel de confianza del 95%.

Cuarta Conclusión:

El estudio demuestra que existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y capacidad intelectual en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta con una correlación de 0.805 con un nivel de confianza del 95%.

Quinta conclusión:

Toda institución educativa que desarrolla un liderazgo directivo excelente basado en características personales, capacidad organizativa y capacidad intelectual entonces garantizará el logro de una visión institucional con la seguridad de alcanzar la excelencia académica en el marco de la buena dirección y liderazgo escolar, el cual define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en Chile.

RECOMENDACIONES

Primera Recomendación:

La Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) debe ser garante de normar la adjudicación de proyectos de capacitación al personal directivo que tiene influencia en el cuerpo docente, dando especial relevancia a las características personales, capacidad organizativa y capacidad intelectual.

Segunda Recomendación:

El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) capacite a sus directores y jefes de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) que

tiene influencia en el cuerpo docente en temas relacionados con las características personales elementos fundamentales para el liderazgo directivo.

Tercera Recomendación:

Los directores de las instituciones educativas garanticen capacitaciones para los jefes de UTP, dado que son quienes con los encargados del acompañamiento del cuerpo académico de un centro educacional, se recomienda que éstas se orienten según Ley Subvención Escolar Preferencial (SEP) en el monitoreo del proceso de enseñanza y el desarrollo y gestión de la organización.

Cuarta Recomendación:

El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) entregue a los líderes directivos de los colegios cursos de capacitación basados en herramientas de planificación para garantizar el desarrollo de sus capacidades intelectuales y el cumplimiento de la visión institucional

Quinta Recomendación:

Los líderes directivos del colegio particular Antonio Redic de Antofagasta implementen un liderazgo directivo basado en el logro de la visión institucional para alcanzar la excelencia académica en el marco de la buena dirección y liderazgo escolar.

REFERENCIAS

- Acosta, C. y Terán, M. (2017). Administración estratégica. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador.
- Álvarez, J. (2004). Modelo Administrativo y Tecnológico para la educación virtual en la Uniandes. UNIANDES. Ecuador.
- Araneda-Guirriman, C, Neumann-González, N, Pedraja-Rejas, L, & Rodríguez-Ponce, E. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. Chile. *Formación universitaria*, 9 (6), 139-152. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Banguero, H., Carrillo, L. y Aponte E. (2018). Planeación y gestión estratégica de las organizaciones. Conceptos, métodos y casos de aplicación. Programa Editorial Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia.
- Blackmore, J. (2009). Leadership For Social Justice: A Transnational Dialogue. *Journal Of Research On Leadership Education*, 4(1), 1-10.
- Blankstein, A. M., Noguera, P., & Kelly, L. (2016). Excellence Through Equity: Five Principles Of Courageous Leadership To Guide Achievement For Every Student. Alexandria, Va: Ascd Book
- Borja, A. y Gabor, J. (2007). El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela María Echevarría de la ciudad de Guaranda – provincia de Bolivar. Venezuela: Tesis para la Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Estatal de Bolivar. Disponible en <http://www.es.escribd.com>.
- Calle, Y. (2016). El liderazgo directivo y la gestión institucional por parte de los directores del nivel secundario en las Instituciones Educativas Públicas de la Región Callao.
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. E. (2003). Distributed Leadership In Schools: The Case Of Elementary Schools Adopting Comprehensive School Reform Models. *Educational Evaluation And Policy Analysis*, 25(4), 347-373.

- Carrión y Smith. (2016). Liderazgo directivo y las Inteligencias Múltiples en el personal de la Escuela Miguel Eduardo Turmero Maturín Estado Monagas 2016, en la Universidad de Oriente.
- Couto S. (2011) Desarrollo de la relación entre inteligencia emocional y los problemas de convivencia, Editorial Visión Libros, Madrid España
- Del Valle García Carreño, I. (2012). Liderazgo Distribuido, Una Visión Innovadora De La Dirección Escolar: Una Perspectiva Teórica. *Omnia*, 16(3)
- Fernández C y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 56-74. ISSN: 1315-9984. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Gago, F. (2006). La mirada de los otros. El director escolar visto desde el profesorado. *Revista Aula Abierta*. Universidad de Oviedo). ISSN: 0210-2773.
- Gonzales, L. (2016). Liderazgo del Directivo y la gestión de conflictos organizacionales en las escuelas básicas. Universidad del Zulia.
- Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend Or Foe? *Educational Management Administration & Leadership* 4 (5) 545-554
- Hartley, D. (2010). The Management Of Education And The Social Theory Of The Firm: From Distributed Leadership To Collaborative Community. *Journal Of Educational Administration And History* 42(4): 345–361.
- Heck, R.H. & Hallinger, P. (2009). Assessing The Contribution Of Distributed Leadership To School Improvement And Growth In Math Achievement. *American Educational Research Journal*, 46, 626-658.
- Hernández, R. (2006). Metodología de la investigación. Editorial MacGraw-Hill/Interamericana. ISBN: 9701057538.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Jean-Marie, G., Normore, A.H., & Brooks, J.S. (2009). Leadership For Social Justice: Preparing 21st Century School Leaders For A New Social Order. *Journal Of Research On Leadership Education*, 4(1), 1-31.

- Johnson G. y Scholes, K. (2012) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.
- Karlof, B. (2001). Práctica de la estrategia. Grancia Ediciones. ISBN: 8475773419 / 9788475773414
- Leal, F., Alborjuz, M. y Rojas, M. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos XLII*, N° 2: 193-205.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. London, UK: Department for Education and Skills
- Manrique, G. (2018). Liderazgo del Director y su función administrativa en el Colegio Evangélico Mixto Alfa y Omega de la Libertad Departamento de Huehuetenango. Universidad Panamericana.
- Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. (2015). Mineduc. 1ª edición. Diseño, diagramación e impresión: Editora e Imprenta Maval Ltda. Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP.
- Martínez, A. (2009). Inteligencia privilegiada. Edición electrónica. Guatemala. <http://servicios.prensalibre.com/pl/domingo/archivo/revistad/2009/septiembre/20/fondo.shtml>
- Méndez (2006). Clima Organizacional en Colombia. Centro Editorial Rosarista. Colombia.
- O'leary, E. (2000). Alcanzar el liderazgo. Editor Pearson Educación. ISBN 842053062X, 9788420530628. Madrid, España.
- Ortiz, F. (2004). Metodología de la Investigación. Editorial Limusa. México.
- Quesada, M. (2014). ¿De qué depende el coeficiente intelectual? *El Comercio*, edición electrónica 300 Lima, Perú. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/ciencias/biologica/quedepende-coeficiente-intelectual-noticias-1716485>.

- Riquelme, M (2014). *Gestión Estratégica y Liderazgo Directivo: Estudio de caso Liceo Antonio Varas de Cauquenes Región del Maule*. Tesis de la Universidad de Talca (Chile). Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. Chile
- Spillane, J., Camburn, E., & Pareja, A. (2007). Taking A Distributed Perspective To The School Principal's Workday. *Leadership and Policy In Schools*, 6, 103-125.
- Stevenson, H. (2007). A Case Study In Leading Schools For Social Justice: When Morals And Markets Collide. *Journal Of Educational Administration* 45.
- Stoll L., Fink D. (1999). *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Barcelona : Octaedro.
- Theoharis, G. (2007). Social Justice Educational Leaders And Resistance: Toward A Theory Of Social Justice Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258. Doi: 10.1177/0013161x06293717
- Theoharis, G. (2010). Disrupting Injustice: Principals Narrate The Strategies They Use To Improve Their Schools And Advance Social Justice. *The Teachers College Record*, 112(1) 331-373.
- Thompson A. y Strickland A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Caso*. 11va. Edición, de J. III, Mc Graw Hill.
- Valderrama, S (2015). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. Perú.
- Villa, A. (2020). *Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio Educativo*. *Revista de Investigación Educativa*. Chile. <https://www.fundacionhorreum.org/liderazgo-transformacional-mas-beneficios/>
- Weinstein, J. (Ed.). (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. Obtenido de <http://cedle.cl/wp-content/uploads/2018/03/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-iradas.pdf>

Zarate, G. (2016). Liderazgo del Director y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del Distrito Independencia, Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos

APÉNDICE

APÉNDICE 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES Y DIMENSIONES | METODOLOGÍA | RECOMENDACIONES |
|--|---|---|---|--|--|
| <p>Interrogante principal</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y la visión institucional en el colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019?</p> <p>Interrogantes secundarias</p> <p>a. ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con las características personales del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019?</p> <p>b. ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con la capacidad organizativa del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019?</p> <p>c. ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con la capacidad intelectual</p> | <p>Objetivo General</p> <p>Determinar cuál es la relación el liderazgo directivo y la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a. Establecer la relación del liderazgo directivo con las características personales del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019</p> <p>b. Definir la relación del liderazgo directivo con la capacidad organizativa del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019</p> <p>c. Establecer la relación del liderazgo directivo con la capacidad intelectual</p> | <p>Hipótesis General</p> <p>El liderazgo directivo se relaciona directa y significativamente con la visión institucional del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a. El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con las características personales del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta</p> <p>b. El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con la capacidad organizativa del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta</p> <p>c. El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y</p> | <p>V1: Liderazgo Directivo</p> <p>Dimensiones: Visión estratégica Desarrollo de capacidades profesionales Monitoreo de proceso de enseñanza Gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar Desarrollo y gestión de la organización</p> <p>Escala de medición: Excelente, Buena, Regular, Mala, Muy Mala.</p> <p>V2: Visión Institucional</p> <p>Dimensiones: Características personales Capacidad organizativa Capacidad intelectual</p> | <p>Tipo y Diseño de Investigación: Básica, Correlacional</p> <p>Ámbito social: Colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta.</p> <p>Población: 55 personas (directivos, jefes de UTP y docentes)</p> <p>Muestra: 55 personas (directivos, jefes de UTP y docentes) Muestreo Censal</p> <p>Técnicas e Instrumentos: La entrevista y la encuesta.</p> | <p>La Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) debe ser garante de normar la adjudicación de proyectos de capacitación al personal directivo que tiene influencia en el cuerpo docente, dando especial relevancia a las características personales, capacidad organizativa y capacidad intelectual.</p> <p>El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) capacite a sus directores y jefes de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) que tiene influencia en el cuerpo docente en temas relacionados con las características personales elementos fundamentales para el liderazgo directivo.</p> <p>Los directores de las instituciones educativas garanticen capacitaciones para los jefes de UTP, dado que son quienes con los encargados del acompañamiento del cuerpo académico de un centro educacional, se recomienda que éstas se orienten según Ley Subvención Escolar Preferencial (SEP) en el monitoreo del proceso de enseñanza y el desarrollo y gestión de la organización.</p> <p>El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) entregue a los líderes directivos de los colegios cursos de capacitación</p> |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019? | del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta en el año 2019 | significativa con la capacidad intelectual del cuerpo docente del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta. | Escala de medición: Excelente, Buena, Regular, Mala, Muy Mala. | basados en herramientas de planificación para garantizar el desarrollo de sus capacidades intelectuales y el cumplimiento de la visión institucional Los líderes directivos del colegio particular Antonio Rendic de Antofagasta implementen un liderazgo directivo basado en el logro de la visión institucional para alcanzar la excelencia académica en el marco de la buena dirección y liderazgo escolar. |
|---|--|---|--|---|

Nota: Elaboración propia. 2021.

APÉNDICE 2

Encuesta Aplicada. I Parte.

Favor responder esta encuesta, lo que permitirá obtener información para la tesis sobre liderazgo directivo y su relación con el cumplimiento de la visión institucional: Colegio Particular Antonio Rendic De Antofagasta, 2019. Marque con X la opción que más representa su opinión. Esta encuesta es anónima.

Variable: Liderazgo Directivo

| Dimensión | Ítem | Pregunta | Excelente | Buena | Regular | Mala | Muy mala |
|--------------------|--------|--|-----------|-------|---------|------|----------|
| Visión estratégica | Ítem 1 | Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. | | | | | |
| | Ítem 2 | Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos. | | | | | |
| | Ítem 3 | Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa | | | | | |
| | Ítem 4 | Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento | | | | | |
| | Ítem 5 | Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---------|--|--|--|--|--|--|
| Desarrollo de capacidades profesionales | Ítem 6 | Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación. | | | | | |
| | Ítem 7 | Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo. | | | | | |
| | Ítem 8 | Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento. | | | | | |
| | Ítem 9 | Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución. | | | | | |
| | Ítem 10 | Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa. | | | | | |
| | Ítem 11 | Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional. | | | | | |
| Monitoreo de proceso de enseñanza | Ítem 12 | Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas. | | | | | |
| | Ítem 13 | Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica. | | | | | |
| | Ítem 14 | Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. | | | | | |
| | Ítem 15 | Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño. | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|---------|--|--|--|--|--|--|
| | Ítem 16 | Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento. | | | | | |
| | Ítem 17 | Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social. | | | | | |
| | Ítem 18 | Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes. | | | | | |
| Gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar | Ítem 19 | Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar. | | | | | |
| | Ítem 20 | Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua. | | | | | |
| | Ítem 21 | Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo. | | | | | |
| | Ítem 22 | Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional. | | | | | |
| | Ítem 23 | Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---------|--|--|--|--|--|--|
| | Ítem 24 | Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes. | | | | | |
| Desarrollo y gestión de la organización | Ítem 25 | Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento. | | | | | |
| | Ítem 26 | Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales. | | | | | |
| | Ítem 27 | Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas. | | | | | |
| | Ítem 28 | En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales. | | | | | |
| | Ítem 29 | Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto. | | | | | |
| | Ítem 30 | Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa. | | | | | |

Nota: Elaboración propia, 2020

APÉNDICE 3

Encuesta Aplicada. II parte.

Favor responder esta encuesta, lo que permitirá obtener información para la tesis sobre liderazgo directivo y su relación con el cumplimiento de la visión institucional: Colegio Particular Antonio Rendic De Antofagasta, 2019. Marque con X la opción que más representa su opinión. Esta encuesta es anónima.

Variable: Visión Institucional

| Dimensión | Ítem | Pregunta | Excelente | Buena | Regular | Mala | Muy mala |
|----------------------------|--------|---|-----------|-------|---------|------|----------|
| Características personales | Ítem 1 | La Dirección estimula, compromete y moviliza a los profesores, con un foco centrado en lo pedagógico y altas expectativas para el logro de metas y resultados | | | | | |
| | Ítem 2 | La Dirección entrega apoyo permanente a los docentes para que mejoren su trabajo. | | | | | |
| | Ítem 3 | La dirección lidera y conduce los procesos pedagógicos y formativos de este establecimiento | | | | | |
| | Ítem 4 | La dirección utiliza los resultados para tomar decisiones que permitan mejorar la gestión del establecimiento | | | | | |
| Capacidad Organizativa | Ítem 5 | Los directivos gestionan talleres de capacitación para que los docentes mejoren su desempeño | | | | | |
| | Ítem 6 | Los Directivos de este establecimiento participan en cursos o jornadas para perfeccionar su trabajo | | | | | |
| | Ítem 7 | Los directivos analizan permanentemente los resultados de los docentes basados en la praxis en el aula | | | | | |
| | Ítem 8 | Cuando un(a) profesor(a) es mal evaluado(a) por no poseer algún conocimiento, la directiva le ayuda a mejorar sus debilidades | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------|---------|--|--|--|--|--|--|
| Capacidad Intelectual | Ítem 9 | La Dirección del establecimiento genera compromiso e identidad de los apoderados con la Visión, contenida en el Proyecto Educativo | | | | | |
| | Ítem 10 | La Dirección del establecimiento se hace responsable por los resultados de su gestión | | | | | |
| | Ítem 11 | La dirección colabora con la formación personal (valórica, social, afectiva) de los docentes en este establecimiento | | | | | |
| | Ítem 12 | La Dirección del establecimiento controla y supervisa si el trabajo de los profesores se lleva a cabo de manera eficiente | | | | | |

Nota: Elaboración propia, 2020

APÉNDICE 4

Resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos

| Variables | Alfa de Cronbach | N° de ítems |
|--|-------------------------|--------------------|
| Liderazgo Directivo y Visión Institucional | 0,95 | 42 |

Nota: Elaboración propia, 2020