

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



LIDERAZGO ESCOLAR Y TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE.
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA CHINCHORRO DE
ARICA-CHILE AÑO 2021

TESIS

Presentada por:

Mag. Verónica Isabel Montenegro Pinto
ORCID: 0000-0002-3240-3790

Asesor:

Dra. Rafaela Teodosia Huerta Camones
ORCID: 0000-0002-8892-5897

Para obtener el grado académico de:
DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA - PERÚ

2022

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO**

DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

Tesis

**LIDERAZGO ESCOLAR Y TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE.
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA CHINCHORRO DE
ARICA-CHILE AÑO 2021**

Presentada por:

Verónica Isabel Montenegro Pinto

**Tesis sustentada y aprobada el 09 de septiembre de 2022; ante el siguiente jurado
examinador:**

PRESIDENTE: Dr. Luis Celerino CATAORA LIRA

SECRETARIO: Dra. Bertha SILVA NARVASTE

VOCAL: Dra. Leila Julissa BERNAL TORRES

ASESOR: Dra. Rafaela HUERTA CAMONES

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Verónica Isabel Montenegro Pinto, en calidad de Doctoranda de Doctorado en Educación con mención en Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI 15.008.899-2.

Soy autor (a) de la tesis titulada:

“LIDERAZGO ESCOLAR Y TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE. SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA CHINCHORRO DE ARICA-CHILE AÑO 2021”

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor en Educación con 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.

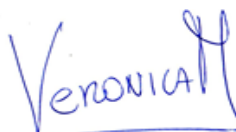
Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la 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 pudiera 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.

Arica, 09 de septiembre de 2022



Verónica Isabel Montenegro Pinto

15.008.899-2

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mi Familia,
a mi hija Florencia, a mi esposo Leonel y a mis Padres
Quienes me apoyaron e hicieron posible este logro.

AGRADECIMIENTO

Agradezco, a todos/as los que me acompañaron en este largo y difícil proceso, a mi familia por la paciencia y comprensión.

En segundo lugar, agradezco el apoyo de los docentes, a mis tutoras de la tesis, las Dra. Katihuska y Dra. Rafaela, quienes me asesoraron y acompañamiento en este proceso.

Y por último quiero agradecer a mi colega y amiga Jeannina por su apoyo en este largo proceso.

INDICE DE CONTENIDOS

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2.1	Interrogante principal.....	8
1.2.2	Interrogantes específicas.....	8
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.4.1.	Objetivo general.....	13
1.4.2.	Objetivos específicos	14
2.1	ANTECEDENTE DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1.1	Antecedentes Internacionales	15
2.1.2	Antecedentes Nacionales	19
2.2	BASES TEÓRICAS	23
2.2.1	Liderazgo escolar	23
4.2.2	Trabajo colaborativo docente.....	35
2.3	Definición de conceptos	47
3.1	HIPÓTESIS	53
3.1.1	Hipótesis general.....	53
3.1.2	Hipótesis específicas.....	53
3.2	OPERALIZACIÓN DE VARIABLES	55
3.2.1	Identificación de la variable 1.....	55
3.2.2	Identificación de la variable 2.....	56
3.2.3	Cuadro de operacionalización de las variables	58
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.4	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.5	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	59
3.6	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	61
3.7.1	Unidad de estudio	61

3.7.2 Población	61
3.7.3 Muestra	62
3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	63
3.8.1 Procedimiento.....	63
3.8.2 Técnicas	64
3.8.3 Instrumentos.....	64
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	78
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	78
4.3 RESULTADOS	79
4.3.1 Resultados Datos Generales.....	79
4.3.2 Resultados dimensiones de la Variable Liderazgo Escolar	80
4.3.3 Resultados dimensiones de la Variable Trabajo colaborativo docente.....	88
4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA.....	96
4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	99
4.5.1 Comprobación de Hipótesis general	99
4.5.2 Comprobación de Hipótesis Específicas.....	100
4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	107

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	39
<i>Ejemplo de Desempeños Vinculados al Liderazgo para el Desarrollo Profesional Docente</i>	
Tabla 2.	58
<i>Operacionalización de las variables</i>	
Tabla 3.	63
<i>Distribución muestral</i>	
Tabla 4.	68
<i>Pauta de Evaluación de Juicio de Expertos</i>	
Tabla 5.	70
<i>Resultados de validación Cuestionario 1 Variable Liderazgo Escolar</i>	
Tabla 6.	71
<i>Resultados de validación Cuestionario 2 Variable Trabajo Colaborativo Docente</i> ..	
Tabla 7.	73
<i>Validación de Aiken de los Ítems de la Variable Liderazgo Escolar</i>	
Tabla 8.	74
<i>Validación de Aiken de los Ítems de la Variable Trabajo Colaborativo</i>	
Tabla 9.	76
<i>Coefficiente de Confiabilidad Variable Liderazgo Escolar</i>	
Tabla 10.	76
<i>Coefficiente de Confiabilidad Variable Trabajo Colaborativo Docente</i>	
Tabla 11.	79
<i>Participantes por Tipo de Establecimiento</i>	
Tabla 12.	80
<i>Edades de los Docentes Participantes</i>	
Tabla 13.	81
<i>Dimensión 1: Visión estratégica compartida</i>	
Tabla 14.	

<i>Dimensión 2: Desarrollo de las capacidades profesionales.....</i>	82
Tabla 15.....	
<i>Dimensión 3: Procesos de enseñanza y aprendizaje.</i>	84
Tabla 16.....	
<i>Dimensión 4: Convivencia y la participación de la comunidad escolar.</i>	85
Tabla 17.....	
<i>Dimensión 5: Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.</i>	86
Tabla 18.....	
<i>Resultados Variable Liderazgo Escolar.....</i>	87
Tabla 19.....	
<i>Dimensión 1: Metas compartidas.</i>	89
Tabla 20.....	
<i>Dimensión 2: Tiempos y espacios de colaboración.</i>	90
Tabla 21.....	
<i>Dimensión 3: Integración curricular.</i>	92
Tabla 22.....	
<i>Dimensión 4: Desarrollo profesional docente.</i>	93
Tabla 23.....	
<i>Dimensión 5: Relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje.</i>	94
Tabla 24.....	
<i>Resultados Variable Trabajo Colaborativo Docente.....</i>	96
Tabla 25.....	
<i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</i>	97
Tabla 26.....	
<i>Prueba de correlación de Rho de Spearman</i>	98
Tabla 27.....	
<i>Correlación de Spearman entre las variables de Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente.....</i>	100
Tabla 28.....	

<i>Correlación de Rho de Spearman: La visión estratégica compartida y la variable Trabajo Colaborativo Docente</i>	101
Tabla 29.	
<i>Correlación de Spearman entre Desarrollo de las capacidades profesionales y la variable Trabajo Colaborativo Docente</i>	102
Tabla 30.	
<i>Correlación de Spearman entre Procesos de enseñanza y aprendizaje y la variable Trabajo Colaborativo Docente</i>	103
Tabla 31.	
<i>Correlación de Spearman entre Convivencia y participación de la comunidad y la variable Trabajo Colaborativo Docente</i>	105
Tabla 32.	
<i>Correlación de Spearman entre Desarrollo y gestión del establecimiento escolar y la variable Trabajo Colaborativo Docente</i>	106

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	
Representación gráfica del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar ..	28
Figura 2.	
Modalidades de trabajo colaborativo	41
Figura 3.	
Esquema de la investigación	60
Figura 4.	
Diagrama de dispersión de puntos	98

INDICE DE APÉNDICES

APÉNDICE 1. Matriz de Consistencia del Informe Final de Tesis.	125
APÉNDICE 2. Ejemplar de Unidad de Análisis de Consentimiento Informado	128
APÉNDICE 3. Cuestionarios Utilizados	130
APÉNDICE 4. Carta Para Validación de Expertos	137
APÉNDICE 5. Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación	138
APÉNDICE 6. Solicitud para realizar investigación	140
APÉNDICE 7. Autorización para realizar investigación.....	143
APÉNDICE 8. Resultados de validación Cuestionario 1 Variable Liderazgo Escolar	146
APÉNDICE 9. Resultados de validación Cuestionario 2 Variable Trabajo Colaborativo Docente	147

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es: Establecer la relación del liderazgo Escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021. La metodología empleada tiene un enfoque cuantitativo, su diseño es no experimental debido a que no se manipularon las variables, solo se observó en su contexto natural. Es una investigación de tipo descriptivo correlacional, dado que el interés del estudio se centró en conocer la relación que existe entre dos variables en un contexto en particular, como lo es el liderazgo escolar y el trabajo colaborativo en los establecimientos involucrados en el estudio. La población está conformada por escuelas y liceos urbanos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica y el muestreo que se aplicó es probabilístico aleatorio simple. Las técnicas de recolección de información utilizados son dos cuestionarios los cuales fueron aplicados a docentes de aula. Los resultados demostraron que existe una relación positiva y estadísticamente significativa, alta ($r=0.930$) y directamente proporcional, entre las variables tratadas en el presente estudio: Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente; asimismo, se demostró que existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones del liderazgo escolar y el Trabajo Colaborativo Docente: Visión estratégica compartida ($Rho=0.804$), Desarrollo de las capacidades profesionales ($Rho=0.897$), Procesos de enseñanza y aprendizaje ($Rho=0.878$), Gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar ($Rho=0.819$) y Desarrollo y gestión del establecimiento escolar ($Rho=0.847$).

Palabras clave: liderazgo escolar, trabajo colaborativo docente.

ABSTRACT

The objective of this research is: To establish the relationship of school leadership with the collaborative teaching work that is carried out in the Chinchorro Local Public Education Service of Arica-Chile year 2021. The methodology used has a quantitative approach, its design is non-experimental due to Because the variables were not manipulated, it was only observed in its natural context. It is a descriptive correlational research, since the interest of the study was focused on knowing the relationship that exists between two variables in a particular context, such as school leadership and collaborative work in the establishments involved in the study. The population is made up of urban schools and high schools belonging to the Chinchorro de Arica Local Public Education Service and the sampling that was applied is simple random probabilistic. The data collection techniques used are two questionnaires which were applied to classroom teachers. The results showed that there is a positive and statistically significant relationship, high ($r= 0.930$) and directly proportional, between the variables treated in this study: School Leadership and Collaborative Teaching Work; Likewise, it was shown that there is a statistically significant relationship between the dimensions of school leadership and Collaborative Teaching Work: Shared strategic vision ($Rho=0.804$), Development of professional skills ($Rho=0.897$), Teaching and learning processes ($Rho= 0.878$), Management of coexistence and participation of the school community ($Rho=0.819$) and Development and management of the school establishment ($Rho=0.847$).

Keywords: school leadership, collaborative teacher work.

INTRODUCCIÓN

“El Liderazgo Escolar se constituye como un recurso personal que es particularmente relevante para el ejercicio de la función directiva” (Mineduc, 2019), debido a que ejerce una influencia importante en el mejoramiento y cambio escolar. En este sentido, los liderazgos escolares, se ha transformado en una variable fundamental como gestores de cambio dentro de las escuelas, debido a que estos tienen el deber de crear y propiciar culturas institucionales que desarrollen un trabajo colaborativo docente.

En este contexto, el Ministerio de Educación de Chile (2016), creó el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N° 20.903), con el desafío de promover positivamente que las comunidades educativas cuenten con herramientas para trabajar en forma colaborativa, en el cual los equipos directivos deben asumir los desafíos de velar por el desarrollo profesional de los docentes, promoviendo el trabajo colaborativo, que propicien la adquisición de nuevas competencias y la mejora de los saberes disciplinares y pedagógicos de la práctica docente, todo esto con el fin de impactar en forma positiva en los aprendizajes de todos los estudiantes del país. En este sentido, con el fin de homogenizar las funciones de los equipos directivos, se creó también el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015), en donde se reitera la necesidad de construir culturas escolares basadas en la colaboración y el aprendizaje mutuo, ya que son aspectos centrales en la creación de climas propicios para el aprendizaje docente.

El problema que se presenta es que a pesar de los diferentes esfuerzos que ha realizado el Ministerio de Educación para apoyar los procesos de mejora en las escuelas, todavía los equipos directivos no han logrado dar las condiciones necesarias para que el trabajo colaborativo docente se garantice como una práctica continua y sistemática dentro de los establecimientos. Este problema también se ve evidenciado

en los resultados del módulo de trabajo colaborativo de la evaluación docente, en donde no se presentan práctica de trabajo colaborativo docente, debido a que los docentes dan a conocer solo acciones aisladas con el fin de dar respuestas al proceso en sí, pero no son prácticas que se realizan constantemente en las escuelas o que estén instauradas en los establecimientos educativos.

El presente estudio de investigación tiene como objetivo: Establecer la relación del liderazgo Escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

El capítulo I, corresponde al Problema, en el cual se describe el planteamiento del problema de investigación, la formulación del problema, su justificación y se dan a conocer el objetivo general y los objetivos específicos.

El capítulo II presenta el marco teórico que respalda esta investigación, en relación con las variables liderazgos escolar y trabajo colaborativo docente y se mencionan fuentes informativas que sirven para conocer la problemática en estudio. También se entrega antecedentes internacionales y nacionales y la definición de conceptos.

El capítulo III presenta se presentó el marco metodológico utilizado en esta investigación, se identificó la hipótesis general y las hipótesis específicas, el tipo, nivel y diseño de la investigación, el ámbito y tiempo social de la investigación, la población y muestra del estudio y los procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados.

En el IV capítulo, se presentó la descripción del trabajo de campo y el diseño de la presentación de los resultados, luego se dan a conocer los resultados del análisis estadístico datos generales, y de las variables liderazgo escolar y trabajo colaborativo

docente, se comprobó la hipótesis general y las hipótesis específicas planteadas, realizándose posteriormente la discusión de los resultados obtenidos.

Finalmente, se presentó las conclusiones y recomendaciones encontradas a través del análisis de los datos recolectados, ofreciendo aportes significativos a la educación chilena.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar se centró, principalmente en tareas administrativas y burocráticas. Actualmente el rol de los líderes escolares se redefine, dejando las funciones administrativas en segundo plano, los líderes escolares ya no se conciben principalmente como administradores o burócratas, debido a que ahora el liderazgo escolar “juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas” (Anderson, 2010, p.35).

En este sentido, a nivel internacional, las investigaciones pedagógicas han identificado el liderazgo escolar como un aspecto clave en la mejora de la calidad de la educación, garantizando que “el liderazgo marca la diferencia en las escuelas, ya que los líderes escolares son capaces de influir indirectamente en los aprendizajes de los alumnos, al modelar las condiciones en las que estos se producen” (García y Martínez, 2019, p.2). Es por esto, que en los últimos años la OCDE y la Unión Europea han formulado diversas recomendaciones en torno al liderazgo escolar.

En relación al trabajo colaborativo docente, a nivel internacional, “...la colaboración entre docentes no es nada nuevo, pero durante los últimos 25 años su propósito y ambiciones han cambiado notablemente” (TALIS, 2018, p.66), a su vez “principales corrientes de liderazgo y cambio educativo han indicado que la mejora educativa se sostiene en una mirada a la profesión docente orientada al trabajo colaborativo entre pares” (Hargreaves y Fullan, 2014), pero a pesar de esto los resultados TALIS 2018 muestra que “solo el 44 % de los docentes participa en la

formación basada en el aprendizaje entre iguales y en redes” (TALIS, 2018, p.4), considerando que el aprendizaje colaborativo es uno de los aspectos de la formación, que los docentes identifican en TALIS como la que tiene mayor impacto para ellos/as. En este sentido, “la colaboración profesional (enseñanza en equipo, retroalimentación basada en observaciones en el aula, participación en actividades conjuntas en diferentes clases y participación en el aprendizaje profesional colaborativo) es menos frecuente que los simples intercambios y la coordinación entre docentes” (OECD, 2020, p.13), esto se debe a que los docentes de países y economías pertenecientes a la OCDE participan en actividades de intercambio y coordinación con otros docentes, pero la participación en actividades de colaboración más profundas se realizan de manera menos frecuentes, lo que evidencia que los resultados no han cambiado en los últimos cinco años, de acuerdo a la evaluación TALIS 2013.

En América Latina y El Caribe, “un elemento esencial para este enfoque del aprendizaje profesional colaborativo, es el liderazgo de los directivos docentes y el compromiso con la calidad de la educación”(calvo, 2014, p.140), en este sentido es relevante el rol que cumple el líder escolar, para que pueda implementar políticas educativas que fomenten la colaboración entre los docentes de la institución educativas, como factor clave para la mejora escolar, A su vez en América latina, las políticas de desarrollo profesional docente son planteadas por diferentes académicos e investigadores (Unesco-Orealc, 2013), los cuales se enfocan desde una forma tradicional basado en el individuo, hacia el aprendizaje colaborativo que considera a los establecimientos educativos y a la comunidad de docentes como un espacio efectivo de desarrollo profesional.

A pesar de la relevancia y los resultados positivos en torno al trabajo colaborativo docente, lamentablemente, el desarrollo profesional docente y trabajo colaborativo entre pares no es obligatorio en todos los países de América Latina y los países que han intentado instaurarlo como obligatorio, han sido inconsistentes en el

tiempo, por lo cual fueron sepultadas en variadas ocasiones o se realizan sin el apoyo de las autoridades educativas y a veces, esto debido “en clara confrontación con los directivos de las instituciones, que no asignan los tiempos, ni otorgan los permisos a los docentes interesados en los programas”. (Calvo, 2014, p.142), lo que visualiza la importancia que tiene el rol de los líderes escolares en el trabajo colaborativo que realizan los docentes en sus instituciones educativas.

En Chile, el análisis respecto del liderazgo escolar se ha plasmado en los distintos instrumentos de política pública elaborados, esto se refleja particularmente en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), el cual es un referente que define los conocimientos, competencias y prácticas para el desarrollo del liderazgo escolar en Chile, el cual tiene como “objetivo orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, así como también su proceso de auto desarrollo y formación especializada”. (MBDLE, 2015, p.16). A su vez, durante el año 2016, el MINEDUC en Chile creó el Sistema de Desarrollo Docente, en el cual se entrega el desafío de favorecer efectivamente que los establecimientos educativos cuenten con las herramientas necesarias para trabajar colaborativamente, y en este sentido los equipos directivos deben asumir el desafío de propiciar el desarrollo profesional de los docentes, promoviendo el trabajo colaborativo docente que oriente la adquisición de nuevas competencias y el perfeccionamiento de saberes disciplinares y pedagógicos de la práctica docente, todo esto con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje de todos los estudiantes del país.

A nivel nacional, el problema es que, a pesar de que Chile consta desde el año 2015 con el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar, y desde el año 2016 con el Sistema de Desarrollo Docente, cuando TALIS 2018, evalúan la percepción que tienen los profesores sobre el rol que cumplen los líderes educativos en fomentar la colaboración, según lo percibido por los docentes, se muestra a Chile como el país donde habrían menos directores realizando prácticas colaborativas en los

establecimientos educativos, ya que un 24,2% menciona que ha participado en aprendizaje profesional colaborativo en el mismo período de tiempo, observándose de esta forma que el rol que cumplen los equipos directivos en los establecimientos, no es el correcto o carecen de estrategias para llevar a cabo un trabajo docente en forma colaborativa.

En Arica, los establecimientos del servicio local de educación pública Chinchorro, no están ajenos a esta la problemática, ya que frente a las alternativas ofrecidas por el Ministerio de Educación, mencionadas anteriormente, y a pesar de los años desde que fueron elaboradas, todavía los directores escolares de muchos establecimientos educativos, no han logrado dar las condiciones necesarias para que las prácticas de trabajo colaborativo docente, se garanticen como prácticas continuas y sistemáticas dentro de los establecimientos, lo cual se ve evidenciado en los resultados locales, del módulo de trabajo colaborativo de la evaluación docente, en donde como consecuencia de la problemática, se ha podido demostrar que solo se realizan acciones aisladas de trabajo entre pares, evidenciando que los líderes escolares no han logrado alinear los distintos procesos de trabajo colaborativo que se deben realizar en las escuelas. Considerando, que si bien, el liderazgo escolar puede tener un fuerte efecto positivo en las prácticas de trabajo colaborativo docentes que se realicen en los establecimientos educativos, también pueden provocar un efecto contrario cuando los líderes escolares no favorecen estas prácticas, provocando que no se pueda distribuir el liderazgo y a su vez incitando que el trabajo de los docentes sea principalmente individualistas, poco reflexivo y sin el logro de metas colectivas asociadas al aprendizaje de los estudiantes.

Por estas razones, este trabajo de investigación tendría un impacto en el estudio, siendo un aporte y un precedente para investigaciones futuras, ya que puede entregar un punto de vista de cómo el liderazgo escolar se relaciona con el trabajo colaborativo docente en los establecimientos educativos pertenecientes al Servicio

Local de Educación Pública Chinchorro de Arica durante el año 2021, contribuyendo a su vez, en un modelo que pueda entregar una visión de cómo el liderazgo escolar tiene un rol central en la creación de culturas institucionales que desarrollen un trabajo colaborativo, debido a que los líderes de los establecimientos educativos son los encargados de llevar a cabo prácticas colaborativas, que propicien la reflexión crítica y socializada entre docentes y directivos, en donde se involucren de forma conjunta y continua en el análisis, monitoreo y comprensión de lo que sucede dentro de las aulas. En este sentido, las escuelas que participen de la investigación se verán favorecidas con importantes conocimientos acerca del rol directivos y las prácticas colaborativas de sus escuelas, lo que les permitirá elaborar acciones que las conduzcan a transformarse en escuelas con un liderazgo distribuido y una cultura escolar de colaboración.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a que las variables en estudio son el liderazgo escolar y el trabajo colaborativo docente, las cuales buscan establecer cómo el liderazgo escolar se relaciona con el trabajo colaborativo docente en los establecimientos educativos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica durante el año 2021. Las técnicas y los instrumentos de investigación que se emplearan se centraran en responder las siguientes preguntas:

1.2.1 Interrogante principal

¿El liderazgo Escolar se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?

1.2.2 Interrogantes específicas

- a) ¿La visión estratégica compartida se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?
- b) ¿El desarrollo de las capacidades profesionales se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?
- c) ¿El liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?
- d) ¿La convivencia y la participación de la comunidad escolar se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?
- e) ¿El desarrollo y gestión del establecimiento escolar se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo colaborativo es una metodología primordial de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su premisa es que los y las docentes “(...) estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, en CPEIP 2019, p.2), tal y como indica la ley N° 20.903, que crea el Sistema de Desarrollo Profesional docente:

El trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica son dos elementos clave para potenciar el desarrollo profesional docente. En este ámbito, se enfatiza también que la formación en servicio tiene un espacio privilegiado dentro de las escuelas, aprovechando sus recursos humanos y materiales, y los liderazgos de los equipos directivos y docentes que, gracias a su experiencia y experticia, son un pilar fundamental para que la escuela crezca en conjunto, y con ello logre acortar las brechas y mejorar los aprendizajes de sus estudiantes (MINEDUC, 2019, p.2).

En este sentido, el Sistema de Desarrollo Profesional docente, le otorga un papel crucial al trabajo colaborativo, y al mismo tiempo desafía a los directores y a sus equipos directivos a: ... "priorizar el desarrollo de las competencias profesionales de sus equipos docentes, asegurando a todos ellos una formación en servicio de calidad." (Art. 12, Ley 20.903). A su vez, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) "hace hincapié en la necesidad de construir culturas escolares marcadas por la colaboración y el aprendizaje mutuo, pues se trata de aspectos centrales en la creación de climas propicios para el aprendizaje".

En esta línea, el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en la elaboración de las políticas educativas a nivel internacional y nacional, ya que tiene un rol concluyente en la mejora de los resultados escolares, debido a que pueden influir en las motivaciones y en las capacidades de los docentes, así como en el entorno y el ambiente escolar. Leithwood (2009) menciona que... "el liderazgo escolar exitoso se refiere a orientaciones y prácticas que han demostrado tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar, ya sea directa o indirectamente, a través de las condiciones escolares o las acciones de terceros" (p. 20).

Por consiguiente, cuando se revisa el concepto de liderazgo desde sus inicios, se evidencia que en un comienzo el líder tuvo una tendencia individualista, que buscaba

y conseguía logros personales, pero hoy el liderazgo no solo se centra en el líder, sino en la importante influencia que ejerce en el mejoramiento y cambio escolar, incidiendo indirectamente en los aprendizajes de los estudiantes. De la misma forma, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar cita a Leithwood (2006) quién define el liderazgo como “(...) la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (p.7), destacando que “el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución” (MBDLE, 2015, p.7).

En este sentido, el rol que cumple el director y su equipo directivo son primordiales, Halverson & Diamond, (2001) “plantean que las condiciones del contexto organizacional de las escuelas y liceos, así como las demandas de la sociedad, hacen necesaria la instauración de un liderazgo distribuido”, debido a que se requiere de una cultura de liderazgo distribuido entre los diferentes actores de la comunidad educativa, el cual debe ejercer una influencia importante en el mejoramiento y cambio de prácticas docentes en las escuelas. Tal como afirma la OIE (2019), en el libro Liderazgo Directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica. en donde menciona:

Las recomendaciones de los organismos internacionales apuntan a que son los equipos de liderazgo escolar, más que una sola persona, los que contribuyen al desarrollo de la escuela y que la distribución de roles y funciones entre distintas personas puede contribuir al logro de una mayor eficacia, especialmente en los centros más complejos y de mayor tamaño (OIE, 2019, p.40).

Es por esto, que si bien el liderazgo escolar puede tener un fuerte efecto positivo en las prácticas docentes, también puede provocar un efecto contrario cuando los líderes escolares que están a cargo no potencian estas prácticas de trabajo colaborativo, provocando que en los establecimientos educativos se promueva el trabajo colaborativo en algunas instancias o que el trabajo colaborativo se considere como una actividad

aislada, en donde se realicé esporádicamente dentro de instancias concretas, pero sin promoverlas, ni instándolas como una cultural colaborativa en el establecimiento educativo. Desde este punto de vista, se puede decir que el liderazgo directivo ejerce una influencia importante en el mejoramiento y cambio de prácticas docentes en las escuelas. En este contexto, las recomendaciones de los organismos internacionales apuntan a que el liderazgo escolar debe distribuirse más allá de los equipos de liderazgo de los establecimientos, siendo necesario “la distribución del liderazgo entre diferentes personas o grupos en la escuela como otra estrategia de política clave para mejorar el liderazgo escolar” (OCDE, 2009, p.75).

En tal sentido, y con el fin de contribuir en las nuevas políticas educativas y apoyar el desempeño directivo en las comunidades docentes, el MINEDUC en los últimos años ha entregado herramientas para apoyar a los líderes en la comprensión y aplicación para llevar a cabo los procesos de trabajo colaborativo, la idea es apoyar el proceso de aprendizaje colaborativo en las escuelas, con el objetivo de pasar de un líder formal a un liderazgo distribuido o compartido.

En relación con lo mencionado anteriormente, la línea de investigación utilizada en este proyecto corresponde a la línea de Trabajo y Desarrollo Organizacional, debido a que al hablar de trabajo colaborativo se considera propiciar un clima de respeto y apoyo mutuo, lo que es esencial para promover un clima de diálogo, participación y de reflexión entre los docentes de la comunidad educativa. “A su vez el liderazgo se asocia al concepto de gestión, si bien, en su definición y alcance son distintos, ellos se complementan” (MBDLE, 2015, p.9). En este sentido, estos dos conceptos se relacionan entre sí, ya que a pesar de que sus metodologías son muy diferentes, para el éxito de un establecimiento educativo depende de los dos, ya que una correcta gestión educativa se puede lograr a través de un liderazgo efectivo “Mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad, el liderazgo se ocupa de los cambios

necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico” (Bolívar, 1997; Kotter, 2002). Desde esta perspectiva, los líderes escolares, más que administradores que cumplen con las disposiciones oficiales, “son los líderes que catalizan la creación de una visión compartida de lo que la comunidad escolar puede llegar a ser” (OEI, 2019, p14).

Por lo expuesto, esta investigación tiene un valor teórico, ya que fue posible conocer en mayor medida como la variable de liderazgo escolar se relaciona e influye en el trabajo colaborativo docente que se realizan en los establecimientos educativos, siendo un complemento teórico, desde el punto de vista de las prácticas de liderazgo según el MBDLE y de las prácticas colaborativas docentes entregadas por el CPEIP.

Tendrá utilidad metodológica, ya que la investigación puede contribuir a crear nuevos métodos y técnicas de investigación, a través de dos instrumentos utilizado para recolectar datos, que midieron las variables liderazgo escolar y trabajo colaborativo docente.

Con relación a lo mencionado, puedo decir que esta investigación tiene una relevancia práctica, ya que los resultados ayudarán a mejorar las prácticas de liderazgo escolar que son necesarias que los directores lleven a la práctica para que el trabajo colaborativo docente se garantice como una práctica continua y sistemática dentro de los establecimientos.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Establecer la relación del liderazgo Escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación de la visión estratégica compartida con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.
- b) Determinar la relación del desarrollo de las capacidades profesionales con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.
- c) Establecer la relación del liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.
- d) Establecer la relación de la convivencia y la participación de la comunidad escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.
- e) Determinar la relación del desarrollo y gestión del establecimiento escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTE DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 *Antecedentes Internacionales*

Choque Raymundo, Carlos. (2022), Tesis doctoral Liderazgo distribuido y comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño docente en una institución educativa publica - UGEL 03-Lima, 2021. Universidad Cesar Vallejo, Perú. El objetivo de esta investigación buscó determinar la influencia del liderazgo distribuido y las comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño docente en una institución educativa publica-Ugel 03-Lima, 2021. El tipo de investigación tiene un diseño no experimental y transversal, hipotético deductivo, de tipo básico con nivel descriptivo correlacional causal y enfoque cuantitativo, la muestra fue de 93 docentes. Se utilizaron tres cuestionarios. Los resultados de la prueba de regresión lineal múltiple fueron $R=0,732$ y el R^2 ajustado = $0,526$ por lo que existe correlación lineal fuerte entre las variables predictores liderazgo distribuido, comunidades profesionales de aprendizaje de la variable dependiente desempeño docente, en conclusión, se rechaza la hipótesis nula y los resultados comprueban que existe influencia significativa del liderazgo distribuido y las comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño docente. Desde esta perspectiva esta tesis entrega mayores antecedentes a mi investigación, ya que me entrega información sobre la incidencia que tiene el liderazgo distribuido en el trabajo colaborativo que se puede realizar en los establecimientos educativos.

García-Martínez, Inmaculada, Higuera-Rodríguez, Lina, & Martínez-Valdivia, Estefanía. (2018). El presente artículo *Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un Liderazgo Distribuido*, de la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación analiza la relación del liderazgo, con su variante distribuida con las comunidades profesionales

de aprendizaje. El proceso siguió modelos llevados a cabo en otras revisiones sistemáticas en revistas de gran impacto, también se hizo una investigación meticulosa de diferentes artículos de la base de datos Scopus, durante el periodo 2008 a 2017. La muestra del presente artículo constituye 18 artículos, los cuales recalcan la influencia del liderazgo en la transformación de los centros educativos en comunidades profesionales de aprendizaje. A lo largo de la revisión bibliográfica se puede evidenciar como el establecimiento de modalidades distribuidas de liderazgo, dan paso a cambios a nivel interno, que influyen en la calidad de las organizaciones educativas. Estas mejoras sustanciales conciernen con el empoderamiento de los docentes, asumiendo un rol de liderazgo, que le ayuda a potenciar su capacidad profesional. A su vez, esta variante de liderazgo está vinculada en la literatura con organizaciones educativas más descentralizadas, como lo son las comunidades profesionales de aprendizaje. En las cuales se crean las condiciones colaborativas que propician el aprendizaje profesional de los docentes que, a su vez, contribuye positivamente en el aprendizaje de los estudiantes. En esta línea, este artículo es un aporte a mi investigación, ya que los antecedentes que entrega serán útiles al momento de analizar y contrastar los resultados de mi investigación.

Hernández. M. (2015), Tesis doctoral *El liderazgo en las comunidades de aprendizaje Voces y experiencias de los directores de centros educativos*. Los objetivos formulados son: 1.- Conocer, valorar e interpretar los rasgos característicos de la identidad profesional de los directores de centros educativos; 2.- Conocer, valorar e interpretar si existe congruencia entre su identidad profesional y la concepción de los centros como comunidades de aprendizaje; 3.- Conocer, valorar e interpretar el modelo formativo con el que han adquirido las capacidades para el ejercicio de su cargo. Para dar respuesta a estas interrogantes se consideró a 100 directores/as de centros de Educación Infantil y Primaria (63%), y Secundaria (37%) de la provincia de Alicante. Es una investigación cualitativa, en la cual se utilizó para la recogida de datos la entrevista, para su análisis se utilizó el programa informático AQUAD 6. Finalmente,

algunas de las conclusiones alcanzadas, fueron que los participantes manifestaron que su liderazgo sigue siendo gerencial, mostrándose únicamente ciertas tendencias de aproximación al instruccional o al distribuido. Por su parte, el concepto de comunidades de aprendizaje, como tal, está alejado en sus discursos. En este sentido esta tesis es un aporte a mi investigación, debido a que me ayuda tener mayores antecedentes y me entrega una panorámica general de los modelos de liderazgos en Europa y las fortalezas y debilidades del cargo. A su vez me entrega una aproximación al concepto de comunidades de aprendizaje profesional, describiendo sus características y limitaciones, así como su impacto positivo en los establecimientos educativos por su contribución al desarrollo profesional docente, de igual forma se valoran las tipologías de liderazgo que son coherentes con el modelo que concibe los establecimientos como comunidades de aprendizaje.

OEI (2019). Realizó un estudio *Liderazgo directivo: dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores escolares en Iberoamérica*. Este estudio es fruto de un trabajo colaborativo iberoamericano realizado en el marco del programa “Metas educativas 2021”, tiene como objetivo la mejora del desempeño docente o prestar más atención al liderazgo escolar para conseguir un mejor ejercicio profesional de los directores/as de centros educativos. La OEI presenta un estudio que es producto de un trabajo colaborativo iberoamericano realizado en el marco del programa “Metas educativas 2021”. En este estudio se elaboró un cuestionario que posee “un conjunto de indicadores comparables internacionalmente a partir de la información extraída del cuestionario realizado desde el Instituto de Evaluación (IESME) de la OEI”, con el fin de estudiar la información recopilada por los distintos países. La revisión conceptual sobre liderazgo escolar realizada en el Informe Miradas 2017 (OEI) “ofrece una visión global del debate sobre el tema, que considera más idóneo un liderazgo escolar que reúna con coherencia los rasgos fundamentales de los modelos pedagógico, inclusivo y distribuido”, a su vez el informe Miradas 2017 se centra de manera específica en los procesos de selección, formación y desarrollo profesional de los directores/as. Este

estudio entrega antecedentes a mi investigación, con relación al liderazgo distribuido que potenciaría el trabajo colaborativo docente en los establecimientos educativos, a su vez hace referencia al Marco para buena dirección y liderazgo escolar chileno, en el cual se considera en forma explícita el trabajo colaborativo docente como una práctica que el director/a debe realizar en sus establecimientos educativos.

Peralta Arroyo, Marleny. (2022). Tesis doctoral *La comunidad profesional de aprendizaje para mejorar el desempeño del docente en el aula*. Universidad Cesar Vallejo, Perú. El objetivo de esta investigación fue determinar que las comunidades profesionales de aprendizaje mejoran el desempeño docente en el aula y los objetivos específicos. Para lograr dicho propósito se realizó una revisión y análisis crítico de la información, mediante un diseño transversal descriptivo del tipo revisión sistemática. La muestra de esta investigación considera 20 artículos científicos. Los resultados confirman que las comunidades profesionales de aprendizaje mejoran el desempeño docente y al mismo tiempo esta investigación permitió valorar la posibilidad de instaurar este modelo en las escuelas, que se puede observar en la propuesta planteada en esta investigación. Desde esta perspectiva esta tesis entrega antecedentes a mi investigación, en relación a los aportes que entregan las comunidades de aprendizaje en el desempeño docente y en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Ponte, Z. (2020), Tesis doctoral *Gestión escolar, trabajo colaborativo y su incidencia en el desempeño docente Ugel*. El objetivo de esta tesis fue demostrar la incidencia que existe en la gestión escolar el trabajo colaborativo y el desempeño docente de los docentes de la Red Nro. 05 Independencia de la Ugel 02 2020. Se utilizó un diseño no experimental. El tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo y explicativo causal, de corte transversal, con enfoque cuantitativo. La población estuvo constituida por los docentes del nivel secundario de la Red N°05. La información fue recolectada a través de tres cuestionarios referente a las tres variables: gestión escolar, trabajo colaborativo y desempeño docente con sus dimensiones correspondientes,

compuesto por 24 preguntas cada una en la escala tipo Likert. Se utilizó el muestreo no probabilístico, esta investigación estuvo conformada por una población de 90 docentes. Los resultados de entre las variables concluye que “existe una incidencia significativa entre las variables gestión escolar, trabajo colaborativo y su incidencia en el desempeño docente”, así mismo las encuestas permitieron recoger la muestra y demostrar las hipótesis planteadas lo cual se determinó que se tiene el coeficiente de variables explicativa considerando un nivel de significancia de 0.000 menor a 0,05, con el 95 % de confianza, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador. Desde esta perspectiva esta tesis entrega mayores antecedentes a mi investigación, ya que me entrega información sobre la incidencia que existe entre la gestión escolar y el trabajo colaborativo y cómo estas inciden en el desempeño docente, lo que me ayudará al momento de realizar mi investigación que busca determinar si el liderazgo escolar influye en el trabajo colaborativo docente.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Contreras, G. (2017), la publicación del Ministerio de Educación - Centro de Estudios, llamada *Evidencias Liderazgo escolar en Chile: Una mirada a las prácticas directivas*. El objetivo de esta publicación es presentar un análisis de los principales hallazgos de la investigación realizada sobre liderazgo. La muestra utilizada, es muestra aleatoria y estratificada a nivel de cargo directivo y dependencia administrativa de los establecimientos subvencionados urbanos (municipal y particular), a través de una encuesta presencial se recogió información de tres miembros del equipo directivo: Director, UTP e Inspector General. El estudio consideró a 850 directivos, el cual tiene un error muestral de un 3.2% considerando varianza máxima al 95% de confianza. Se aplicó la encuesta a 350 directores, 250 jefes de UTP y 250 inspectores generales. En esta investigación se describen las principales características sociodemográficas y formativas de los equipos directivos y se detallan las principales prácticas que desarrollan los líderes escolares. Finalmente, se expone un análisis de las funciones y

prácticas que desarrollan distintos miembros del equipo directivo. Este artículo tiene similitud con mi investigación, debido a que analiza antecedentes bibliográficos del Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar y a su vez revisa la ley de Desarrollo Profesional Docente en la Escuela que tiene directa relación con el trabajo colaborativo docente.

Galdames Calderón, Marisol. (2021). Prácticas directivas de liderazgo distribuido: creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile. Esta tesis doctoral tiene como objetivos generales 1.- interpretar las prácticas directivas en la creación de oportunidades de desarrollo profesional para el ejercicio del liderazgo docente desde la perspectiva distribuida para la mejora escolar; y 2.- relacionar las percepciones de los docentes líderes con las oportunidades de desarrollo profesional para el ejercicio del liderazgo otorgadas por el directivo. El diseño de la investigación se basó en el enfoque cualitativo y el método utilizado fue el estudio de caso. Se determinaron los elementos que configuran las prácticas de liderazgo distribuido en las interacciones que tienen los directivos y los docentes líderes en la escuela municipal en el contexto chileno. Se analizaron cómo el directivo apoya el desarrollo profesional para el ejercicio del liderazgo docente. Últimamente, se analizaron las valoraciones que tienen directivos y docentes líderes en la promoción de la confianza y el trabajo colaborativo para la distribución del liderazgo. En conclusión, este estudio de caso propone detallar el concepto de liderazgo distribuido como “una práctica para mejorar la efectividad escolar desde el punto de vista de los directores de escuela y líderes docentes en el contexto de las escuelas públicas del municipio de Colina de Chile”. El cruce del Liderazgo Distribuido y la Teoría de las Prácticas Sociales, ayudó a reforzar la idea que “el liderazgo no es aspecto psicológico que sólo algunas personas puedan tener, sino que es un recurso que surge en una situación y que cualquier persona puede ejecutarlo, sin importar su posición o cargo”. Una de las prácticas de liderazgo del director es la creación de oportunidades de desarrollo profesional para los docentes,

particularmente aquellos que son considerados líderes por sus compañeros. En este sentido, este artículo es un aporte a mi investigación, ya que los antecedentes que entrega serán útiles al momento de analizar y contrastar los resultados de mi investigación.

Lusquiños Corina. (2021). Tesis Doctoral *Liderazgo escolar y resultados de aprendizaje en escuelas primarias*. Objetivo de esta investigación es establecer el modo en que las prácticas de liderazgo del director inciden en el aprendizaje de los estudiantes de escuelas primarias a través de los docentes. Este es un estudio cuantitativo de tipo no experimental, la muestra de esta investigación fue intencional (34 escuelas de nivel primario), a partir de su desempeño en las evaluaciones estandarizadas nacionales de Lengua y Matemática, en donde participaron 1.126 estudiantes y directores, vicedirectores, y de dos docentes por cada escuela. Los resultados obtenidos indican que la varianza en el desempeño de los estudiantes es factible de ser explicada a partir de un núcleo mínimo común de prácticas de liderazgo directivo, específicamente las de apoyo a la enseñanza, y de condiciones organizacionales, estas prácticas comprenden desde el apoyo individual a los docentes y el reconocimiento de sus capacidades hasta la generación de condiciones organizacionales que promueven la distribución del liderazgo y el trabajo colaborativo docente. En este sentido, los directores influyen indirectamente en el desempeño de estos a partir aplicar la mayor parte de las prácticas de liderazgo consideradas, generando las condiciones organizacionales de trabajo colaborativo y de distribución del liderazgo, que favorecen el trabajo docente efectivo en una configuración cercana a la de una comunidad profesional. En este contexto, esta investigación es un aporte ya que me ayudará a recopilar mayores antecedentes en relación a la influencia que tiene el liderazgo escolar en el trabajo colaborativo docente y como estos repercuten en los aprendizajes de los estudiantes.

Quiroz, S. (2020). Tesis doctoral *El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en Colegios Municipales de Concepción*. El objetivo general pretende “determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional que perciben los docentes como una práctica que acerca a cinco colegios municipales de la comuna de Concepción hacia la búsqueda de una acción como escuela efectiva”. La investigación es descriptiva. Entre los resultados conseguidos se enfatiza el interés docente por un trabajo colaborativo, importancia de la retroalimentación docente y participación en la actualización del proyecto educativo. Estos resultados dejan nuevos desafíos y propuestas para profundizar en la importancia de las respuestas docentes y cómo aportan en influir sobre las actuaciones y conductas de directivos; directrices que son pilares fundamentales del Marco de la Buena Dirección (Ministerio de Educación, 2015). Desde esta perspectiva esta tesis es un aporte a mi investigación ya que aborda la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, y a su vez menciona el interés docente por un trabajo colaborativo y las directrices que son pilares fundamentales del Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, lo que es una referencia relevante en mi investigación.

Parra Robledo, Richar. (2020). Tesis doctoral *Formación para el liderazgo escolar: Impacto del plan de formación de directoras y directores en Chile*. El objetivo de esta investigación fue evaluar el impacto del plan de formación de directores y directoras en la mejora institucional de los centros escolares de Chile. El diseño de esta investigación es no experimental, transeccional y correlacional, el método utilizado es mixto (cuantitativos y cualitativos). Para la muestra del estudio se analizaron seis centros escolares y luego se acudió a 105 personas externas a las formaciones para desarrollar un perfil profesional. Todos estos datos fueron articulados e integrados en la triangulación metodológica y de personas agentes. En relación a las conclusiones, se determinó un cambio de modelo de dirección escolar, desde una administración burocrática hacia un modelo de doble perspectiva, situado en el liderazgo en y para la justicia social/educativa y en el liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje para

la mejora organizacional, para esto es clave realizar tres prácticas directivas claves: visión estratégica compartida, desarrollo de las capacidades profesionales y liderazgo de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, esta investigación, entrega información relevante a mi investigación, ya que destaca tres prácticas que son fundamentales para llevar a cabo prácticas de trabajo colaborativo docente.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 *Liderazgo escolar*

2.2.1.1 Definición de Liderazgo.

El concepto liderazgo no siempre ha sido igual, ha tenido una evolución en la historia y ha sido estudiado hasta la actualidad desde diversas posturas y áreas de conocimiento, según la evolución de la sociedad, debido a que los requerimientos del hombre también han evolucionado a lo largo de la historia. En este sentido, Stogdill concluyó que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, y en nuestros días este fenómeno se mantiene” (1974. p.259).

A continuación, se entregarán una serie de definiciones que permitirá entender este concepto y sus implicancias.

Los estudios muestran que no es posible determinar un perfil ideal de un líder, debido a que los líderes no se comportan igual en determinados contextos y determinadas situaciones. A su vez las investigaciones han demostrado que el liderazgo no es una cualidad innata, debido a que los líderes aprenden a serlo. Según Moss plantea que “el liderazgo es una habilidad del comportamiento, por lo que se puede

aprender a desarrollar por sí mismo” (1992, p.88), y Según Álvarez (1998) “es un proceso que se adquiere, que implica destrezas y habilidades, tanto si se está en un despacho como en una cadena de montaje” (p.66).

Jinez, (2018), cita a Charaja, con el libro titulado: Administrativa educativa, sostiene que “el liderazgo es un proceso de interacción social y, por tanto, de influencia de una persona (líder) sobre un conjunto de personas (seguidores) para lograr determinados objetivos y metas” (2011), en este mismo sentido Sánchez M. & Hernández R. plantean

Estamos ante un fenómeno de naturaleza claramente social, es decir, que no se trata de algo que ocurre en la mente y el cuerpo de personas determinadas, sino que más bien ocurre en la relación social que mantienen las personas en el seno de las comunidades o los grupos a los que pertenecen (2014, p.1).

Considerando lo mencionado anteriormente se puede decir que el liderazgo es:

La capacidad de un individuo para conducir grupos y obtener de ellos respuestas deseadas, tendentes a establecer esfuerzos cooperativos a través de los cuales pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es factible lograr, porque se requiere de la participación de sus miembros (Alcántara, 2003).

En términos generales, se puede decir, que “la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter, etc.” (REICE, 2014)

Otra definición que hay de liderazgo tiene relación con el líder dinamizador o movilizador de personas y/o grupos. Para Jones y George (2006), el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la

organización” (p.495). En este sentido, “los líderes tienen la capacidad de movilizar a las personas hacia una dirección o meta común y en este proceso la motivación que entregue el líder se puede convertir en su mejor aliado” (REICE, 2014, p.81). Omar (2011) asegura que “el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador”. Thompson (2012) menciona que en este sentido “se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse”.

También se plantea al líder como orientador y guía, debido a que “él es quien muestra el camino a seguir a sus colaboradores, proporcionándoles el apoyo y los recursos necesarios para que no se dispersen o pierdan” (REICE, 2014, p.82). En este sentido, como señala Gómez “el liderazgo se caracteriza por ser la capacidad de la que el líder goza para influir en el comportamiento de los miembros de la organización, buscando alcanzar metas propuestas” (2002). En la misma línea, Davis y Newstrom (2003) señalan que “el liderazgo busca que los miembros de una entidad determinada trabajen dotados de entusiasmo y vocación en la búsqueda de los objetivos grupales establecidos”.

Otro de los enfoques que hoy en día ha tomado protagonismo es el liderazgo distribuido. Como mencionan Cantón y Arias (2008)

La nueva concepción de liderazgo educativo, y la que nosotros proponemos, rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar (p.233).

Se entiende también que el liderazgo, no debe ser en base a las jerarquías e imposiciones, es decir en base a modelos autoritarios, al contrario, el liderazgo debe ser considerado como un liderazgo más bien distribuido. Como indica Murillo (2006) “un cambio de cultura, y entender el liderazgo menos como un individuo y más de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos”. Aunque no debemos confundirnos, como señala Harris (2012), el liderazgo distribuido “no significa que ya no se requieren personas que ocupen cargos formales de líderes, todo lo contrario, sin el apoyo del líder formal, es poco probable que el liderazgo distribuido sea sostenible o que pueda incluso producirse” (p.14).

2.2.1.2 Definición de Liderazgo escolar.

El liderazgo tiene diversas definiciones como perspectivas, sin embargo, independiente del enfoque bajo el cual se aborde, es un concepto que no se escapa del contexto educativo, debido a que el liderazgo no deja de ser una capacidad necesaria para los docentes y directivos en los establecimientos educativos.

Según Leithwood (2009) define el liderazgo educativo como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p.20). Por otra parte, el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo escolar (2015) conceptualiza el liderazgo como la práctica del mejoramiento.

No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos. El concepto de práctica implica estar alerta ante la contingencia y obliga a la anticipación (p.10).

En este sentido, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar del año 2015, establece que “el liderazgo escolar debe ser ejercido en base a competencias que son personales de cada director”, a su vez el liderazgo educativo:

Ejerce una influencia importante en el mejoramiento y cambio escolar, puesto que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares, incidiendo en ámbitos como la motivación, habilidades, prácticas, condiciones de trabajo e impactando indirectamente en los aprendizajes del estudiantado. Aunque el liderazgo educativo es ejercido formalmente por los equipos directivos, también puede ser distribuido a otros miembros de la comunidad educativa (MINEDUC, 2019, p.29).

En este sentido, el liderazgo escolar desempeña el equipo directivo tiene un rol importante en los establecimientos educativos, ya que cumplen un rol primordial en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los docentes, así como en el entorno y comunidad escolar.

2.2.1.4 Marco para la buena dirección y liderazgo escolar.

Siguiendo con la tendencia internacional, Chile no ha estado ajeno a la progresiva importancia asignada a los directores escolares, es por esto por lo que las políticas educativas en Chile también le han dado relevancia al liderazgo escolar, ya sea a través de políticas públicas que han buscado mejorar el rol de los directivos, o bien, de aquellas que los comprometen indirectamente.

En el marco de la reforma educacional, los directivos escolares son quienes lideran el mejoramiento de la calidad de la educación en Chile, es por esto que deben ser personas con principios, habilidades y conocimientos profesionales que sustenten el ejercicio de liderazgo escolar, comprometiéndose a desarrollar prácticas directivas

que movilicen a la comunidad escolar hacia el logro de mejores aprendizajes en todos los estudiantes.

Tras diez años de vigencia del Marco para la Buena Dirección (MBD), este fue actualizado el año 2015 por el Marco de la Buena Dirección de Liderazgo Escolar (MBDLE), este instrumento tiene como objetivo principal “orientar el desarrollo de un liderazgo escolar efectivo en contextos diversos, así como también los procesos de formación especializada, de modo de fortalecer a los equipos directivos del país”.

En este contexto, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) es el referente que “define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país” y tiene como objetivo “orientar la acción de los directivos de escuelas y liceos en Chile, así como también, su proceso de autodesarrollo y formación especializada”.

En este desafío, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, tiene mayor importancia, ya que es el sustento, pues señala una ruta por donde transitar junto al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y otras indicaciones señaladas en la actual reforma educacional, debido a que constituyen el rumbo por donde avanzar hacia la mejora continua de los establecimientos escolares.

Como se puede observar a continuación, este marco define las áreas en que los equipos directivos deberían actuar (prácticas), conocimientos que deberían tener y habilidades y principios deseables para su labor.

Figura 1.

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



Fuente: Cuadro resumen del Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015)

2.2.1.4.1 Dimensiones Prácticas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.

Las prácticas, en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se agrupan en 5 Dimensiones, si bien el MBDLE no es un instrumento prescriptivo, este explicita prácticas concretas deseables por parte de los directivos escolares, independientes de la función directiva que cumplan, debido a que no es sólo el equipo directivo el responsable de ejercer el liderazgo educativo, dando realce a la noción de liderazgo distribuido, al plantear la necesidad de conformar equipos, más que la formación de un líder por sí sólo.

Las prácticas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar describen lo que los líderes escolares deben saber hacer, en términos amplios, para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva.

Las cinco dimensiones que agrupan las prácticas son:

- a) **Construyendo e implementando una visión estratégica compartida:** Propiciar la construcción y actualización de una visión estratégica y objetivos en forma compartida con la comunidad educativa.

- b) **Desarrollando las capacidades profesionales:** Los equipos directivos deben comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de su equipo.

- 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.

- 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.

- 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.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), plantea que las prácticas describen el hacer en términos generales, para gestionar los establecimientos educativos de manera efectiva, pero a su vez según el MBDLE señala que, para dar cumplimiento a estas prácticas, se requieren recursos personales que pueden ser

aprendidos o se pueden fortalecer a medida que los líderes van aumentando su experiencia. Estos recursos personales son organizados en tres ámbitos:

- a) **Los Principios:** Se refieren al actuar ético, el transmitir y generar confianza a través de su comportamiento, la justicia social y la integridad. Estos principios, habitualmente son expresados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), inspiran y proyectan el actuar de los líderes educativos.

- b) **Las Habilidades:** Son capacidades conductuales y técnicas que proyectan los líderes escolares, son aquellas que los líderes escolares demuestran a través de sus acciones, las cuales se desarrollan sin vulnerar los principios.

- c) **Los Conocimientos profesionales:** son fundamentales en el ejercicio del líder, ya que los saberes y conocimientos adquiridos a través de los procesos formales de educación, como por la experiencia profesional, permiten dar sustento a las prácticas propias de su trabajo.

2.2.1.5 Dimensiones Variable Liderazgo Escolar a evaluar.

El MBDLE (2015) plantea el desarrollo de prácticas de liderazgo escolar efectivo, que favorezcan a la mejora en los establecimientos escolares del país, en este sentido, "...el liderazgo es la práctica del mejoramiento. No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos". (p.11).

En este sentido, es fundamental que los líderes escolares con sus equipos sean capaces de desarrollar prácticas efectivas que potencien el trabajo colaborativo docente, Es por esto, que para llevar a cabo esta investigación, solo serán consideradas

las prácticas del MBDLE y no serán contemplados los recursos personales, debido a que el interés de la investigación están enfocadas de manera exclusiva en las dimensiones prácticas y no en los recursos personales de los equipos, los cuales podrían ser tomados en cuenta en una futura investigación.

Para poder establecer la relación del liderazgo escolar realizado por los directores sobre el trabajo colaborativo docente en los establecimientos educativos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica, se identificaron diversas prácticas asociadas a las dimensiones del Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), que buscan identificar la implementación de las prácticas en los establecimientos educativos.

a) Dimensión Visión estratégica compartida

Las prácticas de liderazgo en esta dimensión contribuyen a generar de manera participativa entre todos los integrantes de la comunidad un lenguaje común.

El Proyecto Educativo Institucional y su operacionalización mediante el desarrollo de una Plan de Mejoramiento Educativo, son dos procesos fundamentales de la gestión pedagógica e institucional de un establecimiento, pero la preocupación está en cómo los líderes educativos de las escuelas llevan a cabo estos procesos de forma participativa, promoviendo que toda la comunidad educativa comparta la visión y los propósitos del establecimiento, a través de una cultura que sea inclusiva, equitativa y de altas expectativas. A su vez se busca que los líderes escolares promuevan el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales, a través de una estrategia comunicacional y coordinación efectiva.

b) Dimensión Desarrollo de las capacidades profesionales

Las prácticas de liderazgo en la dimensión Desarrollando capacidades profesionales se focalizan en liderar y contribuir a un perfeccionamiento permanente de las capacidades de los docentes, manteniendo siempre la articulación entre la política educativa, las modalidades de apoyo y las necesidades de cada establecimiento escolar.

En este escenario, los líderes escolares tienen un rol fundamental en la movilización de las capacidades de su establecimiento, ya que deben trabajar permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento de manera individual y colectiva. A su vez los líderes deben promover la reflexión pedagógica en base a una cultura colaborativa.

c) Dimensión Procesos de enseñanza y aprendizaje

En esta dimensión, las prácticas de liderazgo se relacionan directamente con la forma como los directivos y docentes conciben buenas prácticas de aprendizaje, en relación a su contexto sociocultural y características de los estudiantes.

Los líderes escolares deben guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, manteniendo la articulación curricular y pedagógica desde los énfasis del PEI y entre estos y la política educativa. Los líderes escolares también deben monitorear la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Deben promover el acompañamiento, evaluación y retroalimentación de la acción docente, a través de la reflexión en conjunto sobre cómo los docentes llevan a cabo las prácticas pedagógicas,

identificando aquellas que han dado mejores resultados y aquellas que es necesario mejorar.

d) Dimensión Convivencia y la participación de la comunidad escolar

Las prácticas de liderazgo en esta dimensión se centran en promover un clima basado en relaciones de confianza que garanticen la inclusión de toda la comunidad. La Convivencia Escolar es un aspecto fundamental en la mejora escolar, no solo desde lo instrumental sino también desde lo vivencial, cultural y relacional.

Los líderes escolares deben promover espacios de reflexión y revisión de las políticas institucionales que regulan las prácticas pedagógicas y de participación, para así generar sinergia entre estas y los acuerdos que se toman en comunidad. A su vez se debe promover un entendimiento compartido respecto del enfoque inclusivo que permita analizar su política institucional visualizando avances hacia la inclusión en educación. Los líderes educativos también deben generar relaciones internas y externas a la escuela que se caractericen por ser colaborativas y que promuevan activamente una con vivencia escolar, el alcanzar las metas del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un clima escolar basado en relaciones de confianza y respeto.

e) Dimensión Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.

En esta dimensión, las prácticas de liderazgo se relacionan principalmente con la necesidad de transformar la organización educativa en virtud de la recolección y análisis de la información de los procesos y resultados del establecimiento con el fin de tomar decisiones acertadas y adecuadas a la realidad local.

Los líderes escolares deben desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, promoviendo los procesos de cambio y

mejora, manteniendo el foco en los aprendizajes de los estudiantes, facilitando así la ejecución del proyecto educativo y el logro de las metas educativas. También deben generar las condiciones de trabajo que permitan a los docentes desarrollar todas sus motivaciones y capacidades, gestionando en forma eficaz el establecimiento a través del marco normativo y político actual. Deben tomar decisiones respecto a las metas, acciones y estrategias a implementar, en relación a los procesos institucionales, como a los resultados obtenidos.

4.2.2 Trabajo colaborativo docente

4.2.2.1 Definición Trabajo colaborativo.

Actualmente el trabajo colaborativo es una tendencias cuando se habla de estrategias de desarrollo profesional docente y como se puede observar, en los últimos años, han existido en Chile diferentes políticas que han intentado dar espacio al trabajo colaborativo docente, en esta línea, se crea la ley N° 20903 del Sistema de Desarrollo profesional Docente, el cual tiene el desafío “promover que las comunidades educativas cuenten con herramientas para trabajar colaborativamente, desde una perspectiva de cambio cultural que invite a las escuelas a observarse a sí mismas, junto con diagnosticar qué tan colaborativas son y cuánto valoran el trabajo colaborativo”.

En este contexto, se define el trabajo colaborativo como: “una estrategia fundamental de los enfoques actuales de Desarrollo Profesional Docente y su esencia es que profesoras y profesores estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, 2016, p. 10). “Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción que se genera con los demás miembros del grupo”. (MINEDUC, 2019, p.1).

También se puede observar la presencia del trabajo colaborativo en el Marco para la Buena Enseñanza (MINEDUC, 2008), en donde se establece dentro de las responsabilidades profesionales de los docentes, “construir relaciones profesionales y de equipo con sus colegas, promoviendo diálogos en aspectos pedagógicos y didácticos, y participando en espacios de reflexión e intercambio sistemático sobre sus prácticas y el aprendizaje de los estudiantes”. En este sentido, el trabajo colaborativo también ha sido incorporado en el portafolio de la Evaluación Docente, específicamente en el Módulo III, en donde los y las docentes deben relatar y reflexionar a partir de una experiencia de trabajo entre pares realizado en sus establecimientos. El Portafolio es uno de los instrumentos considerados por el Sistema de Reconocimiento del Desarrollo Profesional, por lo que participar de prácticas colaborativas y poder describirlas y analizarlas, es también un factor clave para avanzar en la carrera docente.

4.2.2.2 Aprendizaje Colaborativo según Vigotsky.

El aprendizaje colaborativo está fundamentado por varias corrientes psicológicas, entre ellas, la teoría sociocultural de Vigotsky, que “concibe al hombre como un ente producto de procesos sociales y culturales”. En este sentido, Vigotsky planteó el fundamento epistemológico de su teoría indicando que “el problema del conocimiento entre el sujeto y el objeto se resuelve a través de la dialéctica marxista, donde el sujeto actúa (persona) mediado por la actividad práctica social (objetal) sobre el objeto (realidad) transformándolo y transformándose a sí mismo” (Matos, 1996, p.4).

El aprendizaje colaborativo se respalda al mencionar que el ser humano es un ser social que vive en interacción con otros y con los grupos de expresión de los vínculos que surgen entre ellos; del mismo modo Vigotsky plantea que:

El psiquismo humano se forma en la actividad de la comunicación, en la que destacan los beneficios cognitivos y afectivos que conllevan el aprendizaje

grupal como elemento que establece un vínculo dialéctico entre el proceso educativo y el y el proceso de socialización humana” (Estrada, 2010).

“El aprendizaje colaborativo forma parte del modelo constructivista cuyo postulado parte de la idea de la educación como un proceso de socio construcción, es decir, de la apertura a la diversidad y la tolerancia” (Mota, 2015). En este contexto, el aprendizaje y trabajo colaborativo que se produce en los docentes, ocurre dentro de un proceso de colaboración del conocimiento, en donde los saberes y experiencias de los docentes se retroalimentan, discuten y reformulan, generando nuevas propuestas para la mejora, logrando así que a partir de este proceso de construcción social y de colaboración los docentes se sientan más seguros de implementarlas en el aula, creando mayores niveles de confianza y relaciones de reciprocidad entre los profesionales.

Por esta razón, los docentes aprenden mejor cuando observan, analizan y comparten sus prácticas educativas con otros colegas, es por esto, que “aprender colaborativamente implica trabajar en conjunto para solucionar un problema o abordar una tarea, teniendo un objetivo común, y velando porque no solo la actuación individual, sino que la de todo el colectivo, se fortalezca” (Clavo, 2014).

4.2.2.3 Sistema de desarrollo profesional docente.

Las políticas de desarrollo profesional docente transitan, desde un enfoque tradicional basado en el individuo hacia el aprendizaje colaborativo. Por esta razón, en el año 2016 se creó la Ley N°20903, que crea el sistema de Desarrollo Profesional Docente, en la cual plantea un nuevo escenario para la formación docente en Chile, “entendiendo la profesión docente bajo el principio del desarrollo continuo, esta ley garantiza que el Estado brinde acompañamiento y apoyo gratuito para potenciar las trayectorias laborales, fortaleciendo las capacidades docentes, enfatizando el

profesionalismo en la formación”. En este contexto el CPEIP- MINEDUC (2014), definen el Desarrollo Profesional como:

Un Proceso formativo, establecido como un derecho, cuyo ejercicio enriquece las capacidades docentes y directivas, logra una comprensión más compleja de la profesión, el desarrollo o actualización de las habilidades para pensar, planificar y actuar con niños, jóvenes y profesores en cada una de las etapas y aspectos de la vida profesional (CPEIP – MINEDUC, 2014, p.10).

La implementación de este sistema es una de las inversiones más altas de la Reforma Educativa, la cual permite mejorar las condiciones para el ejercicio docente, a través de una nueva escala de remuneraciones acorde a distintos niveles de desarrollo profesional y del aumento de horas no lectivas, a su vez, permite crear nuevos derechos para los docentes, como el acompañamiento en los primeros años de ejercicio y la formación continua, ambos garantizados por el Estado.

4.2.2.3.1 Liderazgo escolar y desarrollo profesional de los docentes.

El Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente, enfrenta a los equipos directivos a nuevos desafíos, ya que deben asumir propiciar el desarrollo profesional del profesorado, promoviendo “la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre docentes, orientados a la adquisición de nuevas competencias y la mejora de los saberes disciplinares y pedagógicos de la práctica docente” (Mineduc, 2019).

Para lograr esto, se necesitan instancias de desarrollo profesional docente, que sean lideradas por los equipos directivo y técnico-pedagógico del establecimiento, teniendo en referencia los desempeños indicados en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar y los Estándares Indicativos de la Agencia de la Calidad.

Tabla 1.

Ejemplo de Desempeños Vinculados al Liderazgo para el Desarrollo Profesional Docente

MBDLE (Dimensión de Prácticas)	Estándares Indicativos (Gestión Curricular) Agencia de la Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • “Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional”. • “Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes”. • “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”. 	<ul style="list-style-type: none"> • “El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes”. • 4.7: “El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados”. Se debe procurar que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica, en las cuales los docentes compartan los desafíos pedagógicos que enfrentan, sus experiencias, conocimientos y prácticas.

Nota: Una oportunidad para potenciar el Desarrollo Profesional Docente en la escuela. CPEIP.

Como se observa en el recuadro, los líderes escolares, no sólo debe generar las condiciones y los espacios para que los docentes trabajen en forma colaborativa en sus tiempos no lectivos, sino que también pueden participar acompañando y retroalimentando sus prácticas pedagógicas con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Es fundamental también que se fortalezcan liderazgos presentes en el cuerpo docente, a través de docentes reconocidos dentro de la comunidad y/o por el Sistema

de Reconocimiento del Desarrollo Profesional, como docentes del tramo Experto I y II, o del tramo Avanzado, para que sean facilitadores en espacios de trabajo colaborativo. A su vez es crucial que quienes ejerzan el liderazgo vayan monitoreando el proceso, evaluando su impacto y detectando aspectos a mejorar, tanto en términos metodológicos como de gestión. Las prácticas mencionadas dan a conocer los propósitos del Plan Local, pues este “promueve un desarrollo profesional docente basado en el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre pares, en donde los docentes son protagonistas del mejoramiento de sus prácticas”. A su vez, demuestran como los sostenedores y equipos directivos pueden gestionar las horas no lectivas de los docentes, con el fin de facilitar la instalación de un sistema de trabajo sistemático y continuo que mejoren las capacidades de los docentes.

4.2.2.3.2 Plan Local de Formación para el Desarrollo Profesional Docente.

La ley 20.903, que crea el Sistema de Desarrollo Docente, “establece que, dentro del Plan de Mejoramiento Educativo, cada establecimiento debe incorporar un Plan Local de Formación Docente”, a través del cual se los establecimientos educativos organizan y definen las acciones necesarias para llevar a cabo el mejoramiento continuo de sus docentes, promoviendo el trabajo colaborativo entre estos y la retroalimentación de sus prácticas pedagógicas.

- a) **Trabajo colaborativo entre docentes:** “Forma de organizar la mejora continua de las capacidades docentes, sustentada en el dialogo profesional e intercambio de ideas y conocimientos entre un grupo de docentes, orientada a mejorar prácticas pedagógicas y, consecuentemente, mejorar aprendizajes” (CPEIP, 2019).

- b) **Retroalimentación de la práctica docente:** “Forma de organizar la mejora continua de las capacidades docentes, sustentada en el dialogo e intercambio

entre un profesor, observado en su desempeño, devuelve información sobre lo observado para mejorar prácticas que a su vez mejoren aprendizajes”. (CPEIP, 2019).

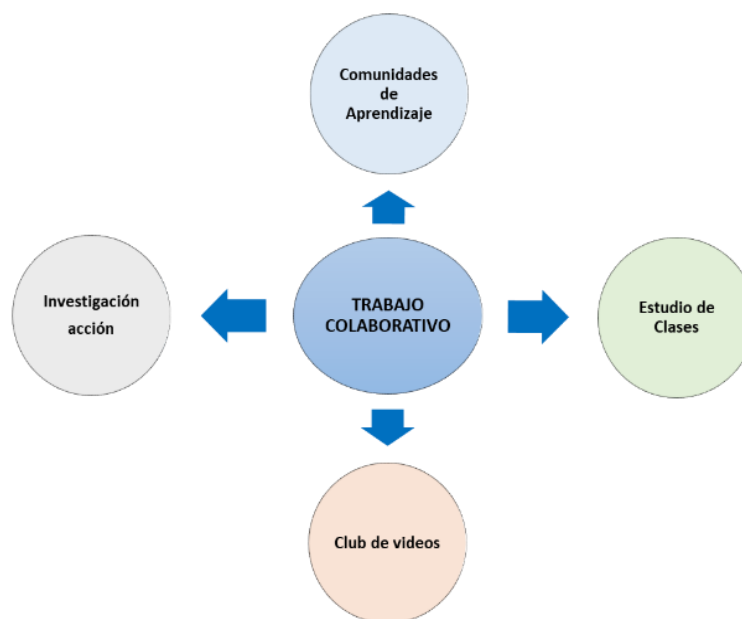
Mediante la elaboración de Planes Locales las escuelas deben fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica, promoviendo así el desarrollo profesional docente de sus profesores, para su mejora continua. En este contexto, los docentes son los actores principales, ya que estos son los transmisores de saberes profesionales adquiridos y desarrollados a lo largo de los años de trabajo profesional docente, es por esto fundamental que los líderes escolares diseñen los Planes Locales de Formación para el Desarrollo Profesional, con el fin de promover el aprendizaje y la reflexión sistemática sobre sus prácticas. Estos planes deben ser diseñados generando el desarrollo de capacidades docentes, que tengan como centro y motor las necesidades del establecimiento educativo, con relación a su proyecto y planes educativos.

4.2.2.4 Tipos de modalidades de trabajos colaborativos.

Existen diferentes modalidades de trabajo colaborativo que se pueden implementar en los establecimientos educativos, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

Figura 2.

Modalidades de trabajo colaborativo



Fuente: Esquema Trabajo Colaborativo y Desarrollo Profesional Docente en la Escuela. (MINEDUC, 2019, p.5).

La implementación de una modalidad específica de trabajo colaborativo depende del contexto y características de cada establecimiento educativo, considerando las necesidades, motivaciones, experiencias, recursos y capacidades de cada establecimiento.

El CPEIP (2019) describe las siguientes modalidades de trabajo colaborativo:

- a) **Comunidades de Aprendizaje profesional:** Las Comunidades de Aprendizaje Profesionales (CAP) se define como un grupo de profesionales que comparten y cuestionan críticamente su práctica, de manera continua, reflexiva y colaborativa, con una orientación al aprendizaje de los alumnos y el crecimiento profesional (Stoll et al., 2006). El foco de las comunidades de aprendizaje de los establecimientos educativos y sus profesionales es que todos los estudiantes aprendan, para esto generan una respuesta coordinada entre docentes, a través de relaciones de confianza y respeto, atendiendo los aprendizajes de los

estudiantes y asumiendo un compromiso colectivo con el mejoramiento continuo.

- b) Estudio de clases:** Es una estrategia de Desarrollo Profesional docente de origen japonés que permite acordar criterios entre docentes respecto a qué entienden por una buena práctica pedagógica, a través de relaciones simétricas y de confianza, desarrollando una visión compartida en relación con el impacto de su enseñanza en los estudiantes. Se pueden abordar temas variados, pero siempre que tengan relación a problemáticas de aprendizaje de los estudiantes. Para llevar a cabo el estudio de clases hay que planificar, implementar y observar una clase de pares docentes, luego es necesario reuniones sistemáticas que permitan a los docentes reflexionar y discutir los objetivos de mejora propuestos.
- c) Club de Video:** Es una metodología similar al estudio de clases, pero se desarrolla a través del trabajo en que un grupo de docentes, junto a uno o dos facilitadores, se reúnen sistemáticamente a observar, analizar y reflexionar a partir de episodios de videos de sus clases, con el objetivo de mejorar algún aspecto de sus prácticas docentes que luego favorezca el aprendizaje de sus estudiantes.
- d) Investigación acción:** Este modelo se basa en un proceso de investigación colaborativa, es una metodología en que los mismos equipos docentes y directivos pueden indagar y reflexionar sobre sus propias prácticas de los procesos de enseñanzas-aprendizaje, para luego resolver problemas cotidianos o prácticas docentes concretas, mediante una investigación colaborativa en donde no sólo se investiga, sino que al mismo tiempo se interviene en las prácticas pedagógicas, contribuyendo de esta forma en la mejora escolar,

mediante procesos investigativos que favorecen los aprendizajes de los estudiantes.

4.2.2.5 Dimensiones Trabajo Colaborativo Docente.

La investigación ha demostrado que “las actividades de desarrollo profesional aisladas y que dependen solo del saber del experto no son efectivas en cambiar la práctica en la sala de clases” (Showers & Joyce, 1995). En este sentido, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar destaca la importancia de implementar espacios de reflexión en los establecimientos, creando las condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

En sentido, los directivos cumplen un rol fundamental en facilitar el espacio y el tiempo que le permita al profesorado llevar a cabo la construcción de una cultura de trabajo colaborativo. Es por esto, que en el año 2019 el CPEIP desarrolló una serie de herramientas que apoyen los procesos de mejora de los establecimientos educativos, con el objetivo de promover el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica, tal y como indica la ley 20.903, debido a que estos dos elementos son fundamentales al momento de potenciar el desarrollo profesional docente. Estas herramientas enfatizan que el trabajo colaborativo debe tener un espacio privilegiado dentro de las escuelas, debido a que los liderazgos de los equipos directivos y docentes, son un pilar clave para que la escuela progrese en conjunto, y con ello logre acortar las brechas y mejorar los aprendizajes de sus estudiantes. En ese contexto, el presente documento aborda el trabajo colaborativo entre docentes como una forma de promover el desarrollo profesional, aclarando cuál es su sentido y significado, cuáles son sus principales ventajas y bajo qué modalidades puede ser implementado en la escuela.

A su vez, el Ministerio de Educación colocó a disposición en su sitio web: www.liderazgoescolar.mineduc.cl, un set con nueve herramientas, que el Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar del Ministerio de Educación elaboró con el objetivo de “apoyar las prácticas directivas que permitan crear una cultura de colaboración e innovación sostenible en el tiempo e impactando en los aprendizajes de los estudiantes y sus resultados formativos y académicos” (MINEDUC, 2019).

Este contexto, estas herramientas han sido diseñadas para lograr un proceso de cambio cultural hacia la colaboración y la innovación, apoyando a los equipos directivos a identificar en qué etapa se encuentran respecto de su tránsito hacia una cultura de colaboración e innovación, y a su vez, a seleccionar aquellas herramientas que mejor responden a sus necesidades y desafíos, todo esto, a través de un modelo de ciclo, donde el establecimiento educativo inicia un camino a su propio ritmo siguiendo cuatro etapas: a) autoevaluación y monitoreo, b) reflexionar tanto al interior del equipo directivo como dentro de la comunidad educativa en general, c) identificación de oportunidades y d) desarrollo de prácticas.

Con relación a lo mencionado anteriormente, Calvo (2014) enfatiza la idea de que “la existencia de una cultura de aprendizaje colaborativo no puede ocurrir sin prácticas institucionales que la favorezcan, en este sentido, el autor indica que hay ciertas prácticas que deben ser cubiertas para lograr el aprendizaje profesional colaborativo”. Para esto es necesario que los líderes escolares promuevan el trabajo colaborativo, dando los espacios necesarios para que los docentes tengan la oportunidad de dialogar y reflexionar entre ellos, identificando necesidades y pensando en la mejor forma de abordarlas, compartiendo experiencias.

En este contexto, con el objetivo de promover hábitos de colaboración de manera transversal en los diferentes grupos que conforman la comunidad escolar, las herramientas para equipos directivos: innovación pedagógica y trabajo colaborativo

entre docentes N°8, entrega orientaciones prácticas para que los equipos directivos fortalezcan el trabajo colaborativo en las instituciones educativas:

En función a estas orientaciones se enfocará la investigación en función de la variable de trabajo colaborativo docente, considerando las seis prácticas mencionadas en la herramienta para equipos directivos: innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes N°8, cómo dimensiones que pueden ser aplicadas por los líderes escolares al momento de implementar estrategias colaborativas entre los docentes de las instituciones educativas.

- a) **Metas compartidas:** El líder escolar debe convocar a toda la comunidad educativa, con el fin de definir un objetivo común, entorno a un sentido compartido que vaya más allá de las labores individuales de cada uno, que responda a necesidades y desafíos de sus prácticas pedagógicas.
- b) **Tiempos y espacios de colaboración:** Se debe destinar un horario que sea exclusivo para el trabajo colaborativo entre profesionales, con el fin de asegurar la participación y comprometida de todos los miembros. Para esto, se debe coordinar los horarios docentes, contemplando bloques de trabajo conjunto.
- c) **Integración curricular:** Los líderes deben planificar encuentros entre docentes de distintas asignaturas, para que estos puedan reflexionar sobre el currículum y la progresión de los aprendizajes, con el fin de asegurar una mejor transición y continuidad entre niveles educativos y para que se otorgue un mayor sentido a los aprendizajes.
- d) **Estrategias colaborativas:** El líder debe planificar estrategias de trabajo colaborativo, en donde los docentes tengan la oportunidad de dialogar y reflexionar entre ellos, compartiendo experiencias y tomando decisiones,

identificando necesidades y acordando la mejor manera de abordarlas, con el fin último de apoyar los aprendizajes de los estudiantes.

- e) **Desarrollo profesional docente:** El líder debe apoyar el perfeccionamiento y la actualización docente, estimulando nuevos conocimientos técnicos, el intercambio de prácticas entre colegas y la búsqueda de estrategias que den respuestas frente a los desafíos que plantean los estudiantes.

- f) **Relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje:** El líder debe promover relaciones positivas entre los docentes, a partir de las cuales se estimule las interacciones basadas en el diálogo y la reflexión pedagógica, asumiendo la responsabilidad individual y compartida para alcanzar un objetivo.

2.3 Definición de conceptos

- a) **Acompañamiento:** En la promulgación de la ley 20.903, en su título II, incluye el proceso de Acompañamiento Profesional Local, en donde menciona que “la evidencia muestra que la práctica de acompañamiento a las profesoras y profesores, en interacción con otras, tienen impacto positivo en la mejora de las prácticas docentes” (Weinstein et al., 2013, citado en líderes educativos, 2016, p.4). En este proceso, dos subprocesos son claves: observación de clases y retroalimentación.

- b) **Articulación curricular:** La articulación curricular es un proceso que, desde el MBDLE, se espera sea liderado por los equipos directivos de los establecimientos; en donde generalmente, la Unidad Técnica Pedagógica es el estamento que asume la responsabilidad de asegurar su implementación en

función del logro de los objetivos de aprendizaje en los estudiantes (MINEDUC, 2018). También hace referencia a la articulación curricular entre diferentes niveles y entre diferentes asignaturas, así como lo menciona el MBDLE en donde se indica que la articulación curricular debe “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” (MBDLE, 2015, p.24)

- c) **Capacidades profesionales:** Una de las esencias del liderazgo escolar es la capacidad de hacer frente a situaciones complejas y cotidianas, elaborar juicios y tomar decisiones. “Esta capacidad profesional es posible de mejorar en la medida que se movilizan una serie de recursos personales que están al servicio de un propósito y trabajo colectivo, estando en servicio, la forma de desarrollar estas capacidades es practicando”. (MBDLE, 2015, p.30).

- d) **Clima de confianza:** Para propiciar un clima laboral favorable, el director y equipo directivo junto con exigir altos criterios de cumplimiento, deben reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del establecimiento. Para esto el MBDLE (2015) plantea que se “deben desarrollar 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” (p.22).

- e) **Convivencia:** “Se trata de la construcción de un modo de relación entre las personas de una comunidad, sustentada en el respeto mutuo y en la solidaridad recíproca, expresada en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los

diferentes actores de una comunidad” (Fichero pedagógico Formación ciudadana, 2016, p.19).

- f) **Convivencia y la participación de la comunidad escolar:** se define como una “Concepción que sitúa la buena convivencia escolar como un factor clave para el logro de mejores aprendizajes, y a su vez como un eje central de la política de mejoramiento educativo, entendiendo la calidad educativa desde su carácter integral” (MINEDUC. 2017, p.3).

- g) **Comunidad escolar:** La comunidad escolar se define como “una agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa, cuyo objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos” (Art, 9°.LGE).

- h) **Cultura inclusiva:** Booth y Aiscow (2002) proponen que “para que se desarrolle una cultura inclusiva, es necesario la creación de una comunidad escolar segura, acogedora, colaboradora y estimulante en la que toda persona sea tomada en cuenta y se promuevan valores inclusivos” (p.18). A su vez Plancarte (2017) plantea que si hablamos de cultura inclusiva escolar, podríamos entender que “se refiere al conjunto de reglas, símbolos, creencias y valores compartidos por el personal de la escuela, los estudiantes, los miembros del Consejo Escolar y las familias, que le proporcionan la cohesión necesaria a la escuela para trabajar armónicamente hacia la consecución de los objetivos comunes” (p. 219).

- i) **Desarrollo profesional docente:** La promulgación de la Ley 20.903, del año 2016, crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, planteado nuevos desafíos para los directores/as del país en relación a liderar el desarrollo profesional de los profesores/as de sus comunidades educativas. Tal como lo

plantea el MINEDUC (2017) “Se trata de una política integral que aborda desde el ingreso a los estudios de pedagogía hasta el desarrollo de una carrera profesional, promoviendo el desarrollo entre pares y el trabajo colaborativo en redes de maestros”.

- j) Gestionando el establecimiento escolar:** Se define como “Desarrollar una gestión eficiente que facilite la concreción del PEI, transformando el establecimiento en una organización efectiva que avanza y se desarrolla, logrando, de esta manera, las metas institucionales” (MINEDUC. 2017, p.3).

- k) 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” (MBDLE. 2015, p.24)

- l) Liderazgo:** De acuerdo con la Real Academia Española (2020), “liderazgo no es más que el ejercicio de las actividades de un líder, o la situación de superioridad en la que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

- m) Liderazgo escolar o educativo:** El liderazgo educativo se define como “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20) y se reconoce como la práctica del mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015).

- n) Marco de la buena dirección y liderazgo escolar:** “Es un documento de política que tiene por objetivo orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, así como también su proceso de auto desarrollo y formación especializada” (MBDLE. 2015, p.16).

- o) Monitoreo:** “Es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican” (PME, 2018, p.71).
- p) Prácticas de liderazgo:** En el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar se menciona que “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” (MBDLE, 2015, p.18).
- q) Práctica de trabajo colaborativo:** “Las prácticas colaborativas en la institución educativa, tienen que ver con lo que hacen los docentes y directivos cuando trabajan juntos para desarrollar practicas efectivas de aprendizaje” (Calvo, 2014, p.126). En este sentido, el autor indica que hay ciertas prácticas que deben ser cubiertas para lograr el aprendizaje profesional colaborativo.
- r) Trabajo colaborativo docente:** “Es una metodología fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su premisa es que profesoras y profesores estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, en CPEIP, 2019, p. 2).
- s) Visión estratégica compartida:** En el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) se contempla, “entre otras prácticas, difundir y explicar los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances, a todos los actores de la comunidad educativa” (MINEDUC. 2017, p.7). “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” (MBDLE, 2015, p.20).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

Hipótesis Alterna (Ha)

El liderazgo Escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho)

El liderazgo Escolar no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

3.1.2 Hipótesis específicas

a) Hipótesis específica 1

Hipótesis Alterna (Ha)

La visión estratégica compartida se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho)

La visión estratégica compartida no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

b) Hipótesis específica 2

Hipótesis Alterna (Ha)

El desarrollo de las capacidades profesionales se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho)

El desarrollo de las capacidades profesionales no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

c) Hipótesis específica 3

Hipótesis Alterna (Ha)

El liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho)

El liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

d) Hipótesis específica 4

Hipótesis Alterna (Ha)

La gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho)

La gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

e) Hipótesis específica 5

Hipótesis Alterna (Ha)

El desarrollo y gestión del establecimiento escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho)

El desarrollo y gestión del establecimiento escolar no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

3.2 OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1 Identificación de la variable 1

Liderazgo escolar

3.2.1.1 Dimensiones Variable Liderazgo Escolar

- a) Visión estratégica compartida.
- b) Desarrollo de las capacidades profesionales.
- c) Procesos de enseñanza y aprendizaje.
- d) Convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- e) Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.

3.2.1.2 Escala para la medición de la Variable.

Escala de medición Likert

- Nunca (1)
- Casi nunca (2)
- A veces (3)
- Casi siempre (4)
- Siempre (5)

3.2.2 Identificación de la variable 2

Trabajo colaborativo docente

3.2.2.1 Dimensiones Variable Trabajo Colaborativo Docente.

- a) Metas compartidas:
- b) Tiempos y espacios de colaboración
- c) Integración curricular
- d) Desarrollo profesional docente
- e) Relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje

3.2.2.2 Escala para la medición de la Variable

Escala de medición Likert

Nunca (1)

Casi nunca (2)

A veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

3.2.3 Cuadro de operacionalización de las variables

Tabla 2.

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Ítems	Instrumento	Escala y Valores
Variable 1	Dimensión: Visión estratégica compartida.	1- 2- 3	Cuestionario	Escala de medición Likert
Liderazgo escolar	Dimensión: Desarrollo de las capacidades profesionales.	4- 5- 6		Nunca (1) Casi nunca (2)
	Dimensión: Procesos de enseñanza y aprendizaje.	7- 8- 9		A veces (3) Casi siempre (4)
	Dimensión: Convivencia y la participación de la comunidad escolar.	10- 11-12		Siempre (5)
	Dimensión: Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.	13-14- 15		
Variable 2	Dimensión: Metas compartidas	1 - 2- 3	Cuestionario	Escala de medición Likert
Trabajo Colaborativo	Dimensión: Tiempos y espacios de colaboración	4- 5- 6		Nunca (1) Casi nunca (2)
	Dimensión: Integración curricular	7-8- 9		A veces (3) Casi siempre (4)
	Dimensión: Desarrollo profesional docente	10- 11-12		Siempre (5)
	Dimensión: Relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje.	13-14- 15		

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del estudio, según su propósito, el tipo de investigación es básica, porque se apoyó en un contexto teórico para conocer y describir. Como lo menciona J. Muntané la investigación básica “se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico”.

Según su enfoque, la metodología empleada tiene un enfoque cuantitativo. Sobre el enfoque cuantitativo Hernández, et al. (2010) señalan al respecto “El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase” (p. 18).

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es correlacional, ya que tiene como finalidad establecer si el liderazgo se relaciona con el trabajo colaborativo docente en los establecimientos educativos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica durante el año 2021, de acuerdo a Hernández, et al. (2010), “su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico”.

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

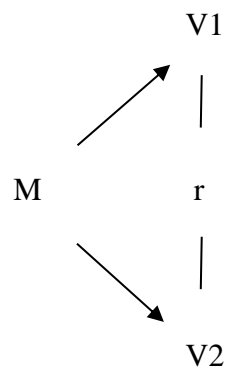
El diseño del estudio es no experimental ya que no existe manipulación alguna de las variables “la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (Kerlinger, 1979, p. 116). A su vez, es transversal, porque los datos

fueron recolectados en un solo momento, a través de los cuestionarios aplicados a los directivos y a los docentes. Según Hernández et al. (1998, p. 186) “el propósito de la investigación transversal es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Finalmente, esta investigación es de tipo descriptivo correlacional. Los estudios descriptivos consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen las variables, según Hernández et al. (2010) menciona que los estudios descriptivos “pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (p. 93). Es correlacional debido a que la finalidad que tiene este estudio es conocer la relación que existe entre el liderazgo escolar y el trabajo colaborativo docente, según Hernández, et al. (2010), menciona que este tipo de estudio “mantiene una relación entre dos o más situaciones entre sí, este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 93).

Se define si la variable 1 de Liderazgo Escolar (V1) y la variable 2 Trabajo colaborativo docente (V2) se relacionan entre sí.

Figura 3.

Esquema de la investigación



Donde:

M: Muestra

V1: Liderazgo escolar

V2: Trabajo colaborativo docente

r: relación de las variables de estudio

3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito que se abarcó es las instituciones educativas dependientes del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica, en donde se imparte educación general básica y media.

El tiempo social sostenido, será el año escolar 2021, en donde se podrá encuestar a 11 docentes de cada establecimiento educativo, para identificar si el liderazgo Escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 Unidad de estudio

La población y muestra seleccionada para conocer la relación o grado de relación que existe entre el liderazgo escolar y el trabajo colaborativo docente, son docentes de aula que se desempeñan en escuelas y liceos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública de Chinchorro, específicamente en el área urbana de la ciudad de Arica.

3.7.2 Población

La población es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández et al., 2010, p. 174). En este sentido, la población seleccionada para la investigación son 1.267 docentes, de los cuales 763 docentes que corresponden a 19 escuelas básicas urbanas y 504 docentes corresponden a 8 liceos urbanos, pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública de Chinchorro.

3.7.3 Muestra

La muestra es un “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.” (Hernández et al., 2010, p. 173). En este contexto, la técnica de muestreo es Probabilístico aleatorio simple. Probabilístico debido a que la muestra de la población, todos tienen la misma posibilidad de ser elegidos “Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (Hernández et al., 2010, p. 177). Es aleatorio debido a que es aquel procedimiento de selección de la muestra en el que todos y cada uno de los elementos de la población tiene una cierta probabilidad de resultar elegidos.

Para dar respuesta a objetivo general de la investigación fue necesario obtener información de una muestra representativa, el tamaño muestral obtenido fue de 297 docentes, alcanzando una heterogeneidad del 50%, con un margen de error del 5% y un 95% de nivel de confianza.

Los participantes fueron educadoras de párvulos y docentes, hombres y mujeres, cuyas edades fluctúan entre 25 y 62 años y que actualmente se encuentran cumpliendo labores docentes de aula durante el año 2021.

Tabla 3.*Distribución muestral*

Establecimientos	Población	Docentes Encuestados
Escuelas	19	210
Liceos	8	88
Total	27	298

3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1 Procedimiento

Se elaboró dos cuestionarios, uno para la variable Liderazgo Escolar y otro para la variable Trabajo Colaborativo Docente, considerando cinco dimensiones para cada variable y 15 indicadores que fueran pertinentes al estudio que se estaba realizando. Luego se validó los dos cuestionarios con cinco expertos, doctores en educación y se aplicó una muestra piloto para medir la confiabilidad de los dos cuestionarios.

Se aplicaron los dos cuestionarios a 298 docentes y una vez recolectados los datos obtenidos deben codificarse y transferirse a una base de datos, para luego prepararse para su análisis mediante un programa computarizado de análisis estadístico. “El análisis se realiza tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística” (Hernández et al., 2010, p. 271).

Una vez que se obtengan los resultados de los análisis estadísticos (tablas, gráficas, cuadros, etc.) se realizará una interpretación correlacional, con el fin de dar respuesta a los objetivos o hipótesis planteados a partir de los datos resultantes, para saber si el aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o

disminución en la otra variable, logrando establecer la relación del liderazgo escolar con el trabajo colaborativo docente en los establecimientos educativos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica durante el año 2021.

3.8.2 Técnicas

“Se entiende por técnica como conjunto de procedimientos organizados para recolectar datos correctos que conlleva a medir una o más variables” (Córdova, 2014, p.107). Luego de definir el diseño metodológico del estudio y la operacionalización de las variables, es necesario establecer el procedimiento para la recolección de datos.

En la actualidad, hay una gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de datos, estas se pueden seleccionar de acuerdo con el método y el tipo de la investigación. En este estudio la técnica de recopilación de datos usada fue la encuesta, la cual se considera en primera instancia por López, Pedro y Fachelli, Sandra (2015) “como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (p.8). En este contexto se aplicó la encuesta a 11 docentes de cada escuela y liceos, pertenecientes del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica, la cual tendrá el objetivo de medir las variables en estudio, liderazgo escolar y trabajo colaborativo docente y a su vez para saber si el liderazgo escolar se relaciona con el trabajo colaborativo docente en dichos establecimientos educativos.

3.8.3 Instrumentos

El instrumento que se empleó fueron dos cuestionarios. El cuestionario “es un instrumento estandarizado que se emplea para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, siendo su complemento la

metodología de encuesta que reúne una serie de etapas organizadas para su construcción” (Meneses, 2016, p.22). A su vez, con el fin de garantizar los derechos de las personas que participaron en la investigación, se realizó un consentimiento informado.

“Instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (Hernández et al., 2010, p. 199). Se aplicaron dos cuestionarios, que fueron respondido por 11 docentes de cada escuela y liceo del servicio local de educación pública Chinchorro. El cuestionario tenía preguntas cerradas, los cuales “contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, es decir, se presentó las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas” (Hernández et al., 2010, p. 217).

Se utilizaron dos cuestionarios, debido a que se consideró la medición de las dos variables liderazgo escolar y trabajo colaborativo docente. Para la variable liderazgo escolar se considerará las cinco dimensiones del Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), en donde a través de tres preguntas por cada dimensión, se midieron las prácticas que describen lo que es necesario saber hacer, en términos amplios, para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva. Para la variable trabajo colaborativo docente, se consideraron las dimensiones que derivan de las prácticas de trabajo colaborativo mencionadas en la herramienta para equipos directivos: Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes N°8, las cuales pueden ser consideradas por los líderes escolares al momento de implementar una cultura colaborativa entre los profesionales de las instituciones educativas, a su vez por cada una de estas dimensiones se realizarán tres preguntas de medición y recolección de datos.

La Escala de medición que se utilizó, fue la escala de medición Likert (Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5)). Para esto se codificó cada ítem “codificar los datos significa asignarles un valor numérico o símbolo que los represente. Es decir, a las categorías (opciones de respuesta o valores) de cada ítem o variable se les asignan valores numéricos o signos que tienen un significado” (Hernández et al., 2010, p. 213). A su vez Hernández et al., plantea que:

El escalamiento de Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala (2010, p. 238).

Tal como lo menciona Hernández et al., (2010). “Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad”(p. 200), la validez es el “grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”, la confiabilidad es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, de los instrumentos de medición”, y la objetividad es el “grado en que el instrumento es permeable a los sesgos y tendencias del investigador que lo administra, califica e interpreta” (p. 197).

Es por esto, para poder recolectar apropiadamente datos cuantitativos y validar el cuestionario, se procedió inicialmente con la selección de las variables, dimensiones, indicadores e ítems del trabajo de investigación.

3.8.3.1 Validación de los instrumentos

El juicio de expertos se refiere “al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con voces calificadas. Se encuentra vinculada a la validez de contenido y, de hecho, se consideró por muchos años como parte de

ésta”. (Hernández et al., 2010, p. 201). Esta se establece mediante la evaluación de los instrumentos que son sometidos a la revisión ante expertos.

La validez de contenido se entiende como “Grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández et al., 2010, p. 201), es por esto que para lograr la validez de contenido de los instrumentos fueron sometidos a la validación de juicio de expertos, para esto se hizo entrega de los instrumentos a cinco expertos para que lo validaran.

A continuación se da a conocer algunos antecedentes de los expertos que validaron los dos cuestionarios que luego fueron aplicados:

- a) Sebastián Zepeda Pallero, Doctor en lingüística, actualmente trabaja en la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.
- b) Katherine Acosta Garsa, Doctor en Ciencias de la Educación y del comportamiento. Universidad de Vigo, España. Actualmente es docente del departamento de Educación de la Universidad de Tarapacá.
- c) Raúl Antonio Bustos González. Doctor en Educación Universidad Autónoma de Barcelona, actualmente académico de la Universidad de Tarapacá.
- d) Galia Meneses Riquelme, Doctor en Educación. Universidad Autónoma de Barcelona y actualmente trabaja como coordinadora área de gestión y desarrollo curricular. Dirección de docencia en la Universidad de Tarapacá.
- e) Carlos Mondaca Rojas, Doctor en Educación de Universidad Autónoma de Barcelona, actualmente es académico del Departamento de Educación de la Universidad de Tarapacá.

Esta etapa de validación fue realizada desde 20 al 27 de octubre del año 2021 la cual fue ejecutada vía correo electrónico a cuatro expertos pertenecientes a la universidad de Tarapacá y a un experto perteneciente a la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Cabe destacar que los expertos fueron escogidos por su trayectoria en investigaciones en el ámbito de la educación. Una vez seleccionados los expertos, se entregó una carta invitación personalizada, explicando los objetivos de los cuestionarios, además se anexó la matriz de consistencia, el cuadro de operacionalización de las variables, el informe de opinión de expertos del instrumento de investigación y la pauta de validación de cada ítem.

“Cuanta mayor evidencia de validez de contenido, de validez de criterio y de validez de constructo tenga un instrumento de medición, éste se acercará más a representar las variables que pretende medir” (Hernández et al., 2010, p. 204). En este contexto, para la validación de los ítems se les presentaron los criterios claridad, objetividad, consistencia, coherencia, pertinencia y suficiencia.

Tabla 4.

Pauta de Evaluación de Juicio de Expertos

Indicadores de evaluación del instrumento	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					
2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles.					
3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					

4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de las variables.
5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados
6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento

SUMATORIA PARCIAL

SUMATORIA TOTAL

Fuente: Universidad Privada de Tacna

3.8.3.1.1 Resultados de los jueces expertos

Cuestionario Variable Liderazgo Escolar: Respecto de la claridad de los contenidos del cuestionario 1, el puntaje total del criterio de claridad es de 23 puntos, lo corresponde al 92% de aprobación. Sin embargo, constituye un elemento a perfeccionar en el instrumento, sobre todo considerando el impacto que este ámbito puede tener en la efectividad del del cuestionario, por la comprensión que los docentes logren tener de los contenidos expuestos. En relación a la objetividad del instrumento 1, el puntaje obtenido fue de 24 puntos, lo que representa el 96%, lo que representa que los indicadores fueron considerados como conductas observables y medibles. El criterio de consistencia del instrumento 1 obtuvo 23 puntos, lo que representa el 92% de aprobación de los jueces expertos, lo que representa que existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría. El criterio de coherencia obtuvo 22 puntos obteniendo el 88% de la aprobación de los jueces expertos, considerando que faltaba mejor la relación de los contenidos con los indicadores de las variables. De acuerdo a lo observado, en el cuestionario 1, el criterio de “pertinencia” corresponde al mejor evaluado por los jueces, con un 100% de aprobación general, en este sentido, en la opinión de los expertos, el contenido del instrumento resulta pertinente a la realidad de la temática. En relación con el criterio de suficiencia, fue evaluado como el más bajo

obteniendo 20 puntos y el 80% de aprobación de los jueces expertos, considerando que la cantidad y calidad de los ítems presentados en el instrumento no eran los correctos.

Cuestionario Trabajo Colaborativo Docente: Respecto de la claridad de los contenidos del cuestionario 2, el puntaje total del criterio de claridad es de 24 puntos, lo corresponde al 96% de aprobación. En relación a la objetividad del instrumento 2, el puntaje obtenido fue de 23 puntos, lo que representa el 92%, lo que representa que los indicadores fueron considerados como conductas observables y medibles. El criterio de consistencia del instrumento 2, obtuvo 22 puntos lo que representa el 88% de aprobación de los jueces expertos, lo que considera que en el criterio existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría. El criterio de coherencia obtuvo 22 puntos obteniendo el 88% de la aprobación de los jueces expertos, considerando que faltaba mejor la relación de los contenidos con los indicadores de las variables. Asimismo, en el cuestionario 2 que mide la variable trabajo colaborativo docente, el criterio de “pertinencia” fue evaluado por los jueces con un grado del 100% de aprobación general. En relación con el criterio de suficiencia, fue evaluado como el más bajo obteniendo 20 puntos y el 80% de aprobación de los jueces expertos, considerando que la cantidad y calidad de los ítems presentados en el instrumento no eran los correctos.

A continuación, se presentan los resultados individualizados por jueces, considerando la sumatoria de los seis criterios presentados.

Tabla 5.

Resultados de validación Cuestionario 1 Variable Liderazgo Escolar

Jueces expertos	Porcentaje de Aprobación del Instrumento
Experto A	100%
Experto B	90%
Experto C	87%

Experto D	83%
Experto E	97%
Total	91,4%

Tabla 6.

Resultados de validación Cuestionario 2 Variable Trabajo Colaborativo Docente

Jueces expertos	Porcentaje de Aprobación del Instrumento
Experto A	100%
Experto B	90%
Experto C	83%
Experto D	83%
Experto E	97%
Total	91%

De acuerdo a estos resultados, todos los jueces aprueban individualmente los cuestionarios, obteniendo en todos los casos porcentajes superiores al 83% en la relación entre el puntaje ideal y el puntaje real obtenido. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es posible afirmar que el instrumento se encuentra validado por opinión de jueces expertos.

Como se mencionó anteriormente, se entregó dos pautas de validación de los cuestionarios que miden las variables liderazgo escolar y trabajo colaborativo docente, las cuales evaluaba los criterios claridad, objetividad, consistencia, coherencia, pertinencia y suficiencia. A su vez se entregó una pauta de validación de los ítems de cada cuestionario, en donde se consideró un apartado que solicitaba a los expertos, que después de haber observado y evaluado el instrumento adjunto escribieran (A) si está de Acuerdo o (D) si está en Desacuerdo con el ítem presentado. Asimismo, se les pidió a los jueces expertos que, si tenían alguna observación, la escribieran en la columna correspondiente, con el fin de que pudieran hacer de esta forma comentarios y

sugerencias respecto de su evaluación y expresar con sus propias palabras los elementos a mejorar en los ítems de los cuestionarios.

En este sentido el panel de experto realizó las siguientes sugerencias a los cuestionarios presentados. El Experto C indicó como sugerencia volver a redactar algunos ítems pues en algunos reactivos parece insinuada la relación entre liderazgo y trabajo colaborativo, cuando aparentemente lo recomendable es diferenciar claramente ambas variables y luego cruzarlas a partir de un análisis de correlación. A su vez el experto D, mencionó que, si bien es cierto, que los reactivos están muy bien elaborados y son claros, se aprecia que en ambas variables del estudio (trabajo colaborativo docente y liderazgo escolar) en algunas dimensiones son muy similares, lo que lleva a confusión. En este sentido, se mejoró la redacción de los ítems 1, 5, 7, 9, 10 y 11. Por otra parte, El experto D, menciona que hay un exceso de reactivos lo que podría provocar una fatiga de respuesta al momento de administrar el instrumento. en este sentido, se sugiere revisar y tal vez fusionar reactivos a modo de depurar las dimensiones o también eliminar dimensiones y agrupar los reactivos. En este sentido, se acortaron algunos ítems, como el 2 y 3. El experto E sugiere tomar en cuenta una primera dimensión de caracterización general de a quiénes se le va a tomar la encuesta, pese a que es anónima, sería interesante conocer la universidad de egreso, nacionalidad, adscripción étnica, edad, sexo, título, especialización, etc. Todos estos antecedentes ayudan a caracterizar la muestra ya además permite correlacionar respuestas más específicas, por ejemplo: por rango etario, formación de origen, especialización, etc. Para esto se agregó al inicio del cuestionario algunos antecedentes generales.

En este sentido a su vez se validaron los ítems del instrumento a través de la Validación de Aiken, con el cual se cuantificó la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones de los jueces expertos.

El coeficiente resultante puede tener valores entre 0 y 1. Cuanto más el valor se acerque a 1, entonces tendrá una mayor validez de contenido (Escrura, 1988). Como se observa a continuación en la tabla 9, el resultado por cada ítem es $>0,6$, lo que indica que entre más cerca este al valor existe un acuerdo perfecto entre los jueces expertos.

Tabla 7.

Validación de Aiken de los Ítems de la Variable Liderazgo Escolar

Resultados de los jueces expertos						
Ítems	Experto A	Experto B	Experto C	Experto D	Experto D	V de Aiken
Dimensión: Visión estratégica compartida						
1	1	1	0	0	1	0,6
2	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1
Dimensión: Desarrollo de las capacidades profesionales.						
4	1	1	1	0	1	0,8
5	1	1	1	0	1	0,8
6	1	1	1	0	1	0,8
Dimensión: Procesos de enseñanza y aprendizaje.						
7	1	0	1	0	1	0,6
8	1	1	1	1	1	1
9	1	1	0	0	1	0,6
Dimensión: Convivencia y la participación de la comunidad escolar.						
10	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
Dimensión: Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.						
13	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	0	1	0,8
						0,86666667

Los ítems que fueron evaluados más bajo, con un 0,6 de aprobación con la validación de Aiken, fueron los ítems 1, 7 y 9. Los ítems que fueron evaluados de mejor

forma, con un 1 de aprobación fueron los ítems 2, 3, 8, 13 y 14. En este contexto los expertos realizaron algunas sugerencias a este cuestionario, el experto B, dio como sugerencia sintetizar en el cuestionario 1 de Liderazgo Escolar los ítems 2, 3 y 9, para facilitar su comprensión y sugiere a su vez, dividir el ítem 7 desde mismo cuestionario. El Experto C, menciona que se debe volver a redactar los ítems 1 y 9. El experto D sugiere volver a redactar el ítem 1, ya que es poco clara su redacción y a su vez sugiere revisar por completo la dimensión desarrollo de las capacidades profesionales, ya que está muy parecida con la dimensión desarrollo profesional docente, también sugiere revisar el ítem 7, ya que está muy parecida con el reactivo 8 de la dimensión integración curricular. se sugiere revisar el ítem 9, debido a que está muy parecida con el reactivo 2 de la dimensión metas compartidas y a su vez sugiere revisar por completo la dimensión convivencia y la participación de la comunidad escolar, ya que está muy parecida con los reactivos 11 y 12 de la dimensión estrategias colaborativas.

Tabla 8.

Validación de Aiken de los Ítems de la Variable Trabajo Colaborativo

Resultados de los jueces expertos						
Ítems	Experto A	Experto B	Experto C	Experto D	Experto D	V de Aiken
Dimensión: Metas compartidas.						
1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	0	1	0,8
3	1	1	1	1	1	1
.Dimensión: Tiempos y espacios de colaboración.						
4	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1
Dimensión: Integración curricular.						
7	1	1	1	0	1	0,8
8	1	1	1	0	1	0,8
9	1	1	0	1	1	1

Dimensión: Estrategias colaborativas.						
10	1	1	0	0	1	0,6
11	1	1	1	1	1	0,8
12	1	1	1	1	1	0,8
Dimensión: Desarrollo profesional docente.						
13	1	1	1	0	1	0,8
14	1	1	1	0	1	0,8
15	1	1	1	0	1	0,8
Dimensión: Relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje.						
16	1	1	1	0	1	0,8
17	1	1	1	0	1	0,8
18	1	1	1	0	1	0,8
						0,85555555

El ítem que fue evaluados más bajo, con el 0,6 de aprobación en la validación de Aiken, fue el ítem 10. Los ítems que fueron evaluados de mejor forma, con un 1 de aprobación fueron los ítems 1, 3, 4, 5, 6 y 9. En este sentido, las sugerencias fueron las siguientes para este cuestionario: El Experto C, mencionó a que se debe volver a redactar el ítem 10. El experto D sugiere revisar el ítem 2 debido a que este está muy parecido con el reactivo 7 de la dimensión integración curricular, a su vez sugiere revisar el ítem 8, ya que está muy parecida con el reactivo 10 de la dimensión estrategias colaborativas, se sugiere revisar los ítems 11 y 12, ya que están muy parecidos con los reactivos de la dimensión relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje y también sugiere revisar la dimensión desarrollo profesional docente completa, debido a que esta dimensión está muy parecida con la dimensión desarrollo de las capacidades profesionales. Por consiguiente, se volvieron a redactar algunos ítems y se eliminó una dimensión del cuestionario de trabajo colaborativo docente.

3.8.3.2 La Confiabilidad del Cuestionario

“Un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido (un aparato, por ejemplo, quizá sea consistente en los resultados que produce, pero puede no medir lo que pretende)” (Hernández et al., 2010, p. 204), en este sentido una vez estudiadas las sugerencias y modificaciones de los expertos, se realizaron las mejoras pertinentes y a partir de esta información se procedió a la obtención de la confiabilidad del instrumento, siendo necesario aplicar los cuestionarios a una muestra piloto. La muestra total tiene considerado 298 docentes, es por esto que la muestra piloto fue administrada a un total de 27 docentes pertenecientes a la población en estudio, pero no a la muestra seleccionada. Luego al tener los resultados de la muestra piloto el instrumento fue validado a través del Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento, utilizando el software especializado Statistical Product and Service Solutions (SPSS) versión 21. El análisis de confiabilidad arrojó valores satisfactorios (Alfa de Cronbach > 0.9), lo que indica una adecuada consistencia interna de la prueba, por lo tanto, la validez del instrumento.

Tabla 9.

Coefficiente de Confiabilidad Variable Liderazgo Escolar

Instrumento	Liderazgo Escolar
Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0,938617574
Número de Ítems del Instrumento	15
Instrumentos válidos	27
Sumatoria de las varianzas de los ítems	11,37037037
Varianza total del Instrumento	91,72839506
Resultado	>0.9 (excelente confiabilidad)

Tabla 10.

Coefficiente de Confiabilidad Variable Trabajo Colaborativo Docente

Instrumento	Trabajo Colaborativo Docente
Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0,903046984

Número de Ítems del Instrumento	15
Instrumentos válidos	27
Sumatoria de las varianzas de los ítems	12,51234568
Varianza total del Instrumento	79,61728395
<hr/>	
Resultado	>0.9 (excelente confiabilidad)
<hr/>	

De acuerdo a la información que se observa en las tablas 11 y 12 se concluye que ambos instrumentos presentan un alto grado de confiabilidad, por tanto, no se requiere realizar ajustes a sus componentes, ya que es altamente consistente para su aplicación. Se releva que los valores de alfa obtenidos en ambos instrumentos fueron contrastados con las recomendaciones de diversos autores.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

A través del trabajo de campo se describirá como se recogió la información, es decir, el conjunto de acciones con que se obtuvo en forma directa datos de las fuentes de información.

Para recopilar información, respecto a la variable de Liderazgo escolar y Trabajo colaborativo docente, se aplicó un cuestionario, el cual fue aplicado a los docentes de aula de escuelas y liceos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro. El cuestionario fue aplicado durante el mes de noviembre, a través de un link de un formulario de Google y a su vez fue entregado en forma directa a los docentes que participan en esta investigación.

Para obtener la correlación entre las variables de Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 24.0, lo que permitió visualizar el grado en que se relacionan las variables. Finalmente, se procedió al análisis de los resultados, dando respuestas a las preguntas de la investigación, objetivos e hipótesis.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El diseño de la presentación de los resultados cuenta con dos fases: La primera se llevó a cabo a través de análisis estadísticos y descriptivos de cada una de las variables y sus dimensiones, las cuales son obtenidos del instrumento aplicado. La segunda fase, se realizó a través del análisis de la correlación de Rho de Spearman, estableciendo el nivel de relación entre las variables.

4.3 RESULTADOS

Los resultados cuantitativos fueron obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, los cuales fueron aplicados a un total de 298 docentes que pertenecen a las escuelas y liceos urbanos del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro. La aplicación del instrumento se realizó durante el mes de noviembre del año 2021.

A continuación, se presentan los análisis estadísticos, los cuales se darán a conocer las respuestas de los docentes, en forma gráfica y descriptiva considerando cada indicador planteado, a su vez se analizará cada una de las mismas destacando la edad de los encuestados y las dimensiones de Liderazgo Escolar y las dimensiones de Trabajo Colaborativo Docente.

4.3.1 Resultados Datos Generales

4.3.1.1 Tipos de establecimientos

Tabla 11.

Participantes por Tipo de Establecimiento

Tipo de establecimiento educativo	Cantidad	Total General
Escuelas	210	70,47%
Liceos	88	29,53%
Total General	298	100%

La tabla 11 representa los resultados del total de los 298 docentes encuestados, los cuales 210 corresponden a las escuelas, lo que equivale a un 70,47% de la muestra, mientras que los docentes pertenecientes a los Liceos son 88 personas, lo que representa el 29,53% de la muestra total.

4.3.1.2 Rango de edades de los participantes

En cuanto a la edad, en la siguiente tabla 14 se refleja el 100% de los participantes (298 docentes) de esta investigación, el 24,83% tienen entre 25 y 36 años, el 38,93% tiene entre 37 y 48 años y el 35,91% tiene 49 o más años. Un docente, que corresponde al 0,34% no registra su edad en el cuestionario.

Tabla 12.

Edades de los Docentes Participantes

Tipo de establecimiento educativo	25 a 36 años	37 a 48 años	49 o más años	Sin registro	Total general
Escuelas	18,12%	27,52%	24,50%	0,34%	70,47%
Liceos	6,71%	11,41%	11,41%	0,00%	29,53%
Total General	24,83%	38,93%	35,91%	0,34%	100%

4.3.2 Resultados dimensiones de la Variable Liderazgo Escolar

En la tabla 13 y gráfico 1, se evidencia los resultados de la dimensión 1 Visión estratégica compartida de la variable Liderazgo Escolar, en donde el 54,36% de los docentes menciona que siempre el director/a lidera la construcción de una visión estratégica, promoviendo la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, para la elaboración de los planes de mejoramiento y las metas institucionales, modelando 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. Al respecto el 22,60% de los docentes menciona que el director Casi Siempre lo realiza y el 16,44% el director lo realiza A veces. Por lo tanto, los docentes dan a conocer una alta frecuencia (76,96%

de tendencia positiva), con respecto a la figura del director/a como líder de una visión estratégica compartida en su comunidad educativa.

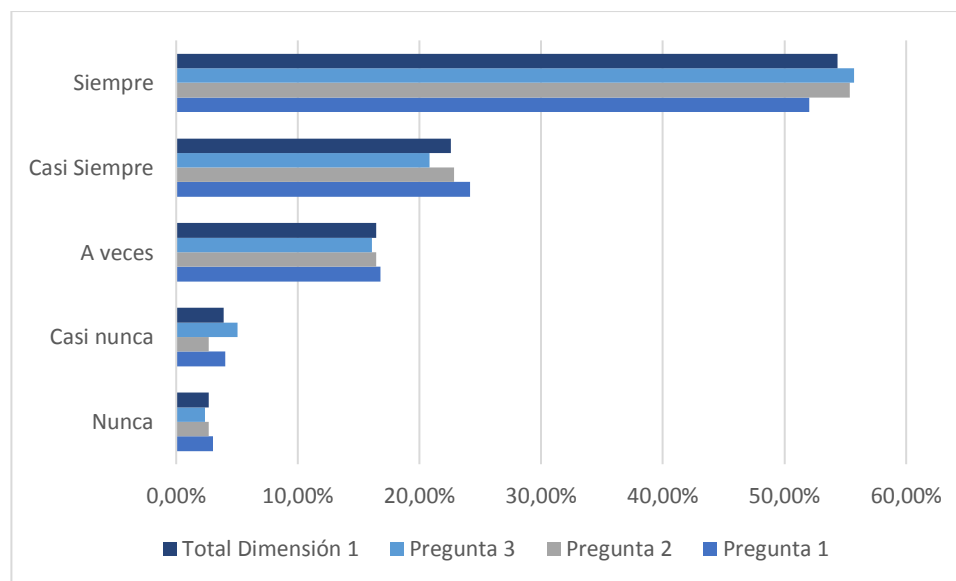
Tabla 13.

Dimensión 1: Visión estratégica compartida

Alternativas	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Total Dimensión
	N°	%	N°	%	N°	%	
Nunca	9	3,02%	8	2,68%	7	2,35%	2,68%
Casi nunca	12	4,03%	8	2,68%	15	5,03%	3,91%
A veces	50	16,78%	49	16,44%	48	16,11%	16,44%
Casi Siempre	72	24,16%	68	22,82%	62	20,81%	22,60%
Siempre	155	52,01%	165	55,37%	166	55,70%	54,36%
Totales	298	100%	298	100%	298	100%	100%

Gráfico 1

Dimensión 1: Visión estratégica compartida



En la tabla 14 y gráfico 2, se evidencia los resultados de la dimensión 2 Desarrollo de las capacidades profesionales de la variable Liderazgo Escolar, en donde el 42,73% de los docentes menciona que el director/a siempre promueve el desarrollo

profesional continuo de los docentes según las necesidades del establecimiento y los resultados entregados por el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, generando las condiciones y espacios para que los docentes puedan reflexionar sobre sus prácticas y estrategias de enseñanza, de manera sistemática y continua, promoviendo a su vez el surgimiento de liderazgos docentes al interior de la comunidad educativa, reconociendo el trabajo profesional e incentivando el buen desempeño. Al respecto el 25,39% de los docentes menciona que el director Casi Siempre lo realiza y el 19,57% el director lo realiza A veces. Por lo tanto, los docentes dan a conocer una alta frecuencia (68.12% de tendencia positiva), con respecto al desarrollo de las capacidades profesionales, pero a pesar de que en esta dimensión 2 se refleja una tendencia positiva, se puede observar a su vez un aumento de frecuencia que marca la ausencia o carencia del reactivo enunciado (12.3% de tendencia negativa o nula).

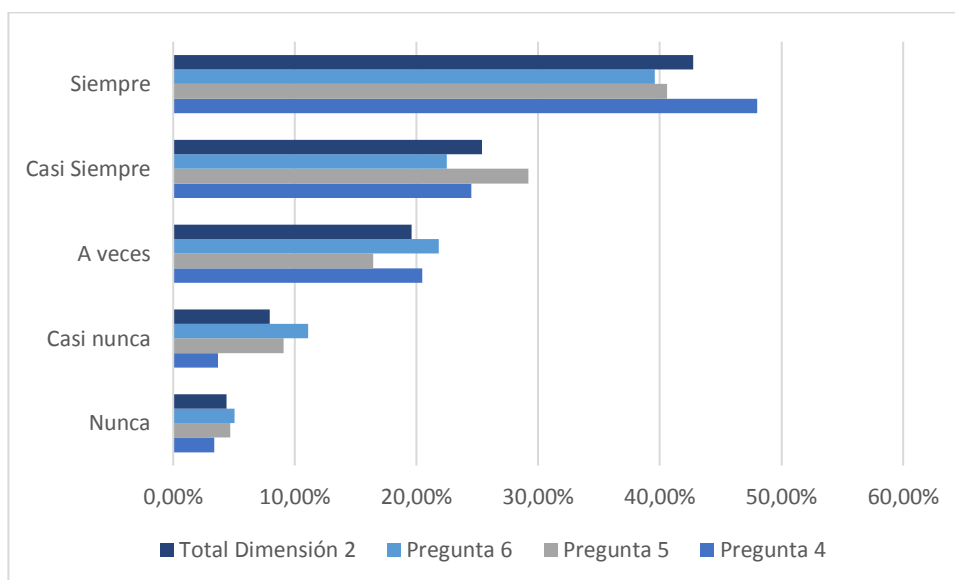
Tabla 14.

Dimensión 2: Desarrollo de las capacidades profesionales.

Alternativas	Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Total Dimensión
	N°	%	N°	%	N°	%	
Nunca	10	3,36%	14	4,70%	15	5,03%	4,36%
Casi nunca	11	3,69%	27	9,06%	33	11,07%	7,94%
A veces	61	20,47%	49	16,44%	65	21,81%	19,57%
Casi Siempre	73	24,50%	87	29,19%	67	22,48%	25,39%
Siempre	143	47,99%	121	40,60%	118	39,60%	42,73%
Totales	298	100%	298	100%	298	100%	100%

Gráfico 2

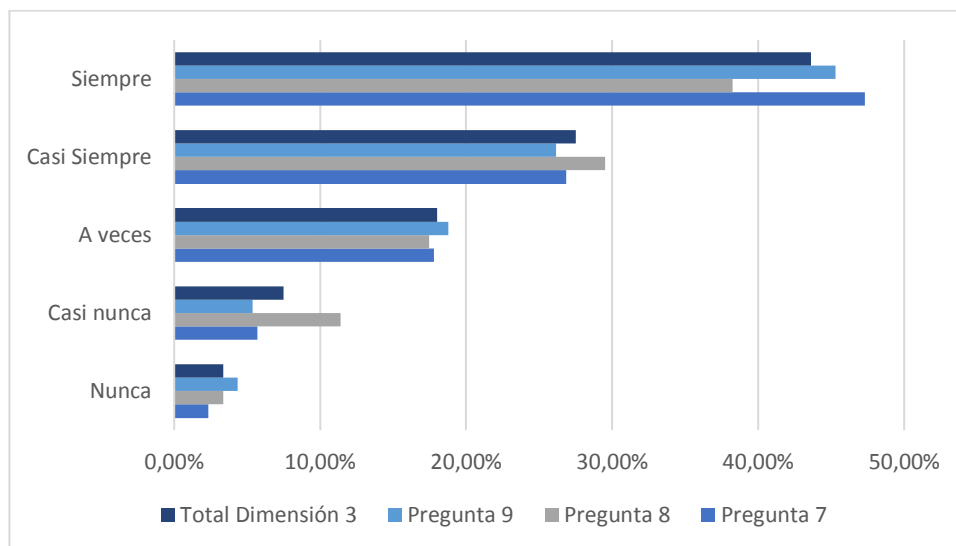
Dimensión 2: Desarrollo de las capacidades profesionales.



En la tabla 15 y gráfico 3, se evidencia los resultados de la dimensión 3 Procesos de enseñanza y aprendizaje de la variable Liderazgo Escolar, en donde el 43,62% de los docentes menciona que el director/a siempre procura que los procesos de enseñanza aprendizaje, aseguren la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, como también entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas, identificando 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 mejor alcance manera desempeño. A su vez identifica y difunde entre sus docentes, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje, promoviendo así el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas y aprendizajes de sus estudiantes. Al respecto el 27,52% de los docentes menciona que el director Casi Siempre lo realiza y el 18,01% el director lo realiza A veces. Por lo tanto, los docentes dan a conocer una alta frecuencia (71.14% de tendencia positiva), con respecto a la figura del director/a, en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Tabla 15.*Dimensión 3: Procesos de enseñanza y aprendizaje.*

Alternativas	Pregunta 7		Pregunta 8		Pregunta 9		Total Dimensión
	N°	%	N°	%	N°	%	
Nunca	7	2,35%	10	3,36%	13	4,36%	3,36%
Casi nunca	17	5,70%	34	11,41%	16	5,37%	7,49%
A veces	53	17,79%	52	17,45%	56	18,79%	18,01%
Casi Siempre	80	26,85%	88	29,53%	78	26,17%	27,52%
Siempre	141	47,32%	114	38,26%	135	45,30%	43,62%
Totales	298	100%	298	100%	298	100%	100%

Gráfico 3*Dimensión 3: Procesos de enseñanza y aprendizaje.*

En la tabla 16 y gráfico 4, se evidencia los resultados de la dimensión 4 Convivencia y la participación de la comunidad escolar de la variable Liderazgo Escolar, en donde el 50,78% de los docentes menciona que el director/a siempre promueve activamente una convivencia escolar y un clima positivo en el establecimiento, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo entre los docentes, impulsando

interacciones positivas que aseguren una cultura inclusiva en donde las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar. Al respecto el 23,27% de los docentes menciona que el director Casi Siempre lo realiza y el 14,77% el director lo realiza A veces. Por lo tanto, los docentes dan a conocer una alta frecuencia (74.05% de tendencia positiva), con respecto al rol que cumple el director/a en la Convivencia y la participación de la comunidad escolar.

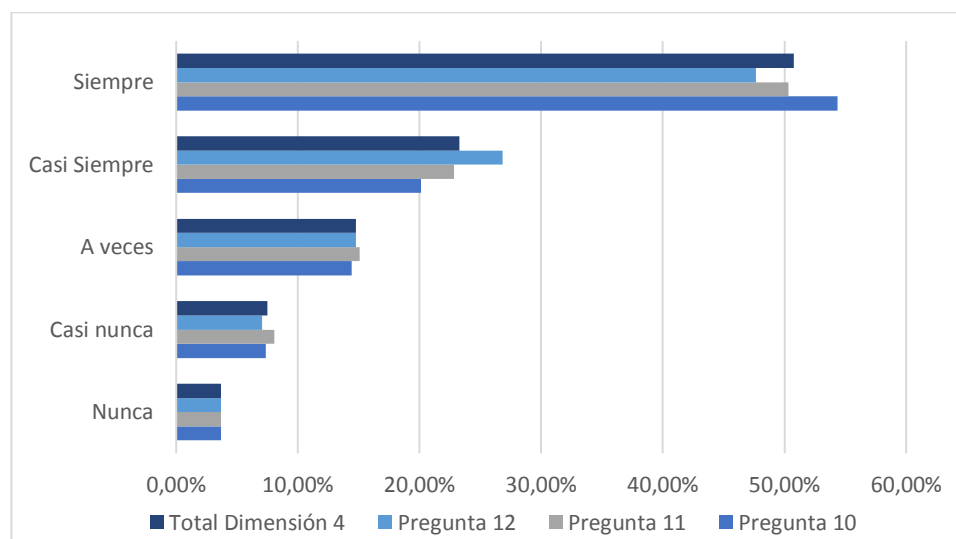
Tabla 16.

Dimensión 4: Convivencia y la participación de la comunidad escolar.

Alternativas	Pregunta 10		Pregunta 11		Pregunta 12		Total Dimensión
	N°	%	N°	%	N°	%	
Nunca	11	3,69%	11	3,69%	11	3,69%	3,69%
Casi nunca	22	7,38%	24	8,05%	21	7,05%	7,49%
A veces	43	14,43%	45	15,10%	44	14,77%	14,77%
Casi Siempre	60	20,13%	68	22,82%	80	26,85%	23,27%
Siempre	162	54,36%	150	50,34%	142	47,65%	50,78%
Totales	298	100%	298	100%	298	100%	100%

Gráfico 4

Dimensión 4: Convivencia y la participación de la comunidad escolar.



En la tabla 17 y gráfico 5, se evidencia los resultados de la dimensión 5 Desarrollo y gestión del establecimiento escolar de la variable Liderazgo Escolar, en donde el 48,99% de los docentes menciona que el director/a siempre recopila y sistematiza continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados del establecimiento, ejerciendo labores de gestión para asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento y hace explícitos los logros por medio de diferentes canales de comunicación, haciendo que toda la comunidad educativa se sienta parte y cómplice de los logros. Al respecto el 27,18% de los docentes menciona que el director Casi Siempre lo realiza y el 15,77% el director lo realiza A veces. Por lo tanto, los docentes dan a conocer una alta frecuencia (76.17% de tendencia positiva), con respecto a la figura del director/a, ya que consideran que el director/a

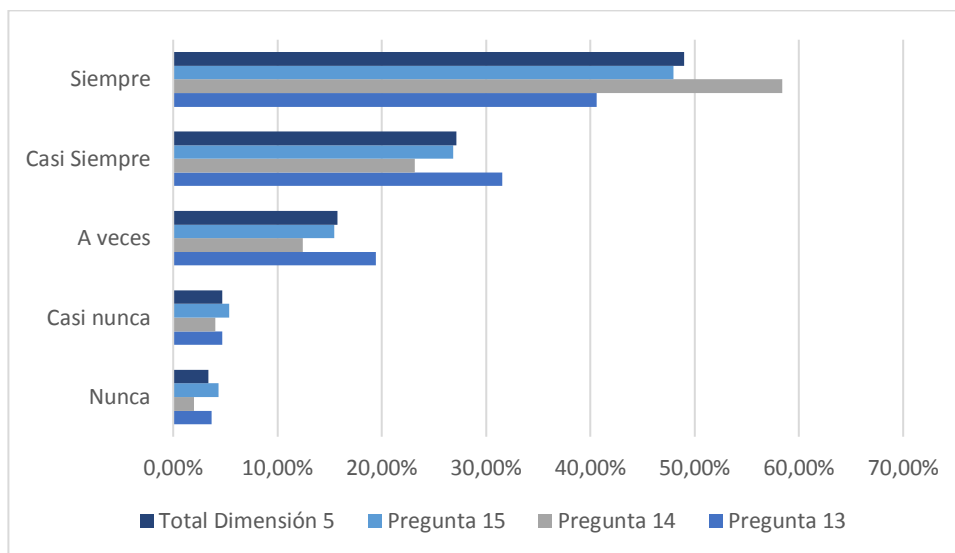
Tabla 17.

Dimensión 5: Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.

Alternativas	Pregunta 13		Pregunta 14		Pregunta 15		Total Dimensión
	N°	%	N°	%	N°	%	
Nunca	11	3,69%	6	2,01%	13	4,36%	3,35%
Casi nunca	14	4,70%	12	4,03%	16	5,37%	4,70%
A veces	58	19,46%	37	12,42%	46	15,44%	15,77%
Casi Siempre	94	31,54%	69	23,15%	80	26,85%	27,18%
Siempre	121	40,60%	174	58,39%	143	47,99%	48,99%
Totales	298	100%	298	100%	298	100%	100%

Gráfico 5

Dimensión 5: Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.



4.3.2.1 Resultados generales Variable Liderazgo Escolar

En la tabla 18 se presenta el resumen de los porcentajes obtenidos en las diferentes preguntas de la variable Liderazgo Escolar, donde se evidencian por parte de los docentes una mayor frecuencia, tendencialmente positiva según la consulta aplicada.

Tabla 18.

Resultados Variable Liderazgo Escolar

N° Pregunta	1 Nunca		2 Casi nunca		3 A veces		4 Casi siempre		5 Siempre	
	1	9	3,02%	12	4,03%	50	16,78%	72	24,16%	155
2	8	2,68%	8	2,68%	49	16,44%	68	22,82%	165	55,37%
3	7	2,35%	15	5,03%	48	16,11%	62	20,81%	166	55,70%
4	10	3,36%	11	3,69%	61	20,47%	73	24,50%	143	47,99%
5	14	4,70%	27	9,06%	49	16,44%	87	29,19%	121	40,60%

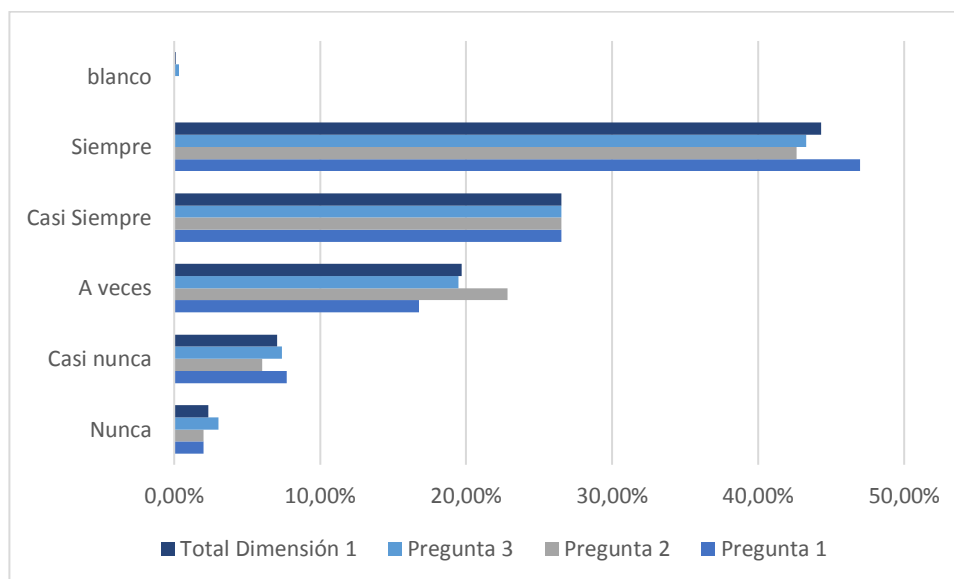
6	15	5,03%	33	11,07%	65	21,81%	67	22,48%	118	39,60%
7	7	2,35%	17	5,70%	53	17,79%	80	26,85%	141	47,32%
8	10	3,36%	34	11,41%	52	17,45%	88	29,53%	114	38,26%
9	13	4,36%	16	5,37%	56	18,79%	78	26,17%	135	45,30%
10	11	3,69%	22	7,38%	43	14,43%	60	20,13%	162	54,36%
11	11	3,69%	24	8,05%	45	15,10%	68	22,82%	150	50,34%
12	11	3,69%	21	7,05%	44	14,77%	80	26,85%	142	47,65%
13	11	3,69%	14	4,70%	58	19,46%	94	31,54%	121	40,60%
14	6	2,01%	12	4,03%	37	12,42%	69	23,15%	174	58,39%
15	13	4,36%	16	5,37%	46	15,44%	80	26,85%	143	47,99%
%	3,49%		6,31%		16,91%		25,19%		48,10%	

4.3.3 Resultados dimensiones de la Variable Trabajo colaborativo docente

En la tabla 19 y gráfico 6, se evidencia los resultados de la dimensión 1 Metas compartidas de la variable Trabajo Colaborativo Docente, en donde el 44,30% de los docentes menciona que el director/a siempre congrega a su comunidad escolar en torno a un sentido compartido entre los docentes, promoviendo las interacciones basadas en el diálogo y la reflexión pedagógica, llegando a acuerdos que les permitan extender y unificar criterios pedagógicos entre todos, promoviendo que los docentes definan un objetivo común en el grupo, que responda a necesidades y desafíos de sus prácticas pedagógicas, asumiendo la responsabilidad individual y compartida para alcanzar ese objetivo. Al respecto el 26,51% de los docentes menciona que el director Casi Siempre lo realiza y el 19,69% el director lo realiza A veces. Por lo tanto, los docentes dan a conocer una alta frecuencia (70,81% de tendencia positiva), con respecto a la figura del director/a en la dimensión de metas compartidas.

Tabla 19.*Dimensión 1: Metas compartidas.*

Alternativas	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Total Dimensión
	N°	%	N°	%	N°	%	
Nunca	6	2,01%	6	2,01%	9	3,02%	2,35%
Casi nunca	23	7,72%	18	6,04%	22	7,38%	7,05%
A veces	50	16,78%	68	22,82%	58	19,46%	19,69%
Casi Siempre	79	26,51%	79	26,51%	79	26,51%	26,51%
Siempre	140	46,98%	127	42,62%	129	43,29%	44,30%
	0	0	0	0	1	0,34%	0,11%
Totales	298	100%	298	100%	298	100%	100%

Gráfico 6*Dimensión 1: Metas compartidas.*

En la tabla 20 y gráfico 7, se evidencia los resultados de la dimensión 2 Tiempos y espacios de colaboración de la variable Trabajo Colaborativo Docente, en donde el 38,70% de los docentes menciona que el director/a siempre entrega espacios físicos e infraestructura para que los docentes puedan dialogar, procurando que se destine un

horario exclusivo para el trabajo colaborativo entre docentes, llevando a cabo encuentros frecuentes y continuos en el tiempo, coordinando los horarios de los docentes, contemplando bloques de trabajo conjunto según las necesidades detectadas. Al respecto el 28,30% de los docentes menciona que el director Casi Siempre lo realiza y el 14,65% el director lo realiza A veces. Por lo tanto, los docentes dan a conocer una alta frecuencia (67% de tendencia positiva), con respecto a la figura del director/a en la dimensión de tiempos y espacios de colaboración. A pesar de que en esta dimensión se refleja una tendencia positiva, se puede observar a su vez un aumento de frecuencia que marca la ausencia o carencia del reactivo enunciado (18.35% de tendencia negativa o nula).

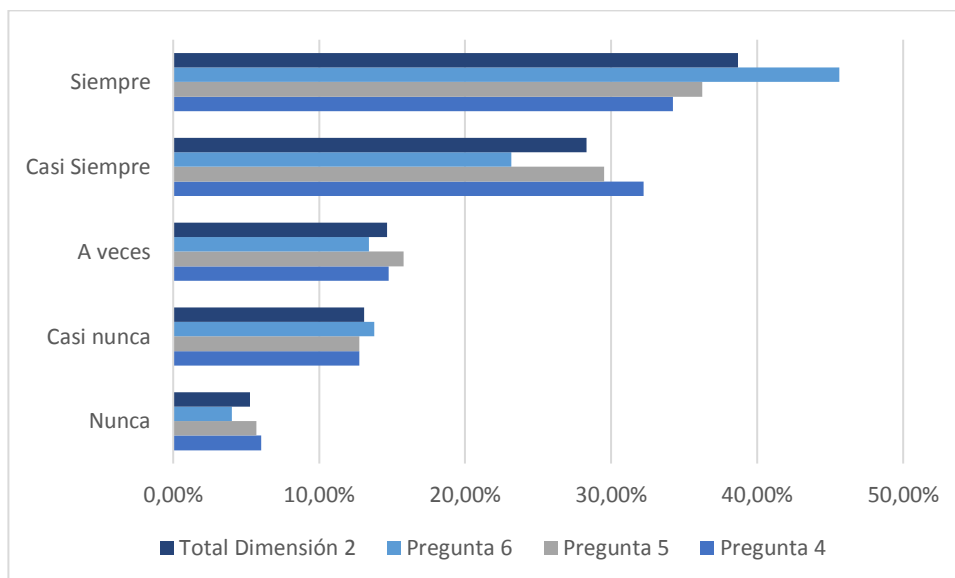
Tabla 20.

Dimensión 2: Tiempos y espacios de colaboración.

Alternativas	Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Total Dimensión
	N°	%	N°	%	N°	%	
Nunca	18	6,04%	17	5,70%	12	4,03%	5,26%
Casi nunca	38	12,75%	38	12,75%	41	13,76%	13,09%
A veces	44	14,77%	47	15,77%	40	13,42%	14,65%
Casi Siempre	96	32,21%	88	29,53%	69	23,15%	28,30%
Siempre	102	34,23%	108	36,24%	136	45,64%	38,70%
Totales	298	100%	298	100%	298	100%	100%

Gráfico 7

Dimensión 2: Tiempos y espacios de colaboración.



En la tabla 21 y gráfico 8, se evidencia los resultados de la dimensión 3 Integración curricular de la variable Trabajo Colaborativo Docente, en donde el 38,37% de los docentes menciona que el director/a siempre promueve que se planifiquen encuentros entre los docentes de distintas asignaturas, para reflexionar sobre el currículum y la progresión de los aprendizajes, utilizando estrategias de articulación entre los diferentes cursos y niveles del establecimiento, de manera de alcanzar una mejor transición y continuidad entre niveles educativos y promoviendo que se asegure el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. Al respecto el 29,53% de los docentes menciona que el director Casi Siempre lo realiza y el 19,24% el director lo realiza A veces. Por lo tanto, los docentes dan a conocer una alta frecuencia (67.9% de tendencia positiva), con respecto a la figura del director/a en la dimensión de integración curricular. A pesar de que en esta dimensión se refleja una tendencia positiva, se puede observar a su vez un aumento de frecuencia que marca la ausencia o carencia del reactivo enunciado en las preguntas 7 y 8, en donde se menciona que el director/a promueve que se planifiquen encuentros entre los docentes de distintas

asignaturas, para reflexionar sobre el currículum y la progresión de los aprendizajes (16.44% de tendencia negativa o nula) y utiliza estrategias de articulación entre los diferentes cursos y niveles del establecimiento, de manera de alcanzar una mejor transición y continuidad entre niveles educativos (15.44% de tendencia negativa o nula).

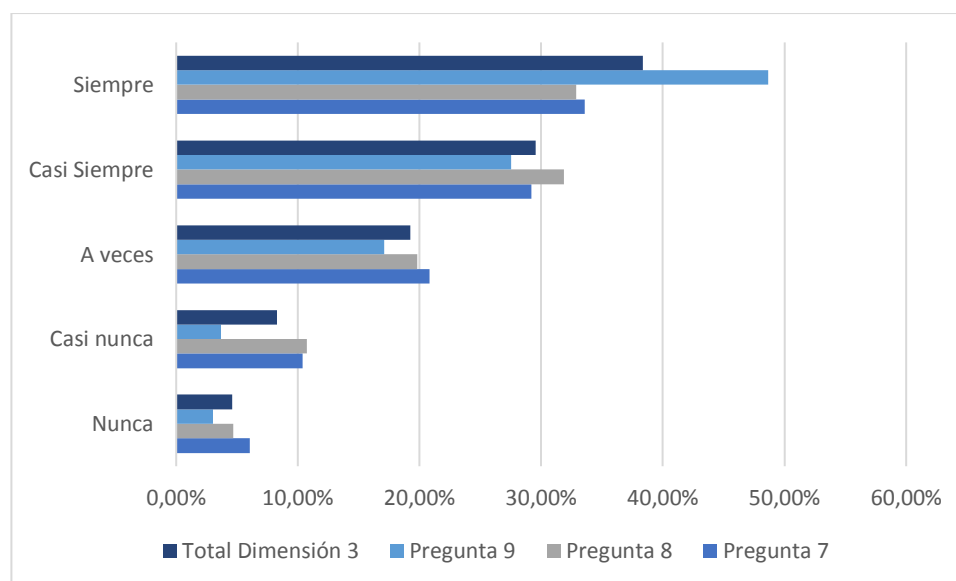
Tabla 21.

Dimensión 3: Integración curricular.

Alternativas	Pregunta 7		Pregunta 8		Pregunta 9		Total Dimensión
	N°	%	N°	%	N°	%	
Nunca	18	6,04%	14	4,70%	9	3,02%	4,59%
Casi nunca	31	10,40%	32	10,74%	11	3,69%	8,28%
A veces	62	20,81%	59	19,80%	51	17,11%	19,24%
Casi Siempre	87	29,19%	95	31,88%	82	27,52%	29,53%
Siempre	100	33,56%	98	32,89%	145	48,66%	38,37%
Totales	298	100%	298	100%	298	100%	100%

Gráfico 8

Dimensión 3: Integración curricular.



En la tabla 22 y gráfico 9, se evidencia los resultados de la dimensión 4 Desarrollo profesional docente de la variable Trabajo Colaborativo Docente, en donde el 48,55% de los docentes menciona que el director siempre apoya la actualización académica permanente de los docentes, promoviendo promueve el trabajo colaborativo entre docentes, en el marco de los instrumentos de gestión y el Plan Local de Formación para el desarrollo profesional, estimulando la permeabilidad a nuevos conocimientos técnicos y al intercambio de prácticas entre docentes. Al respecto el 27.07% de los docentes menciona que el director Casi Siempre lo realiza y el 16% el director lo realiza A veces. Por lo tanto, los docentes dan a conocer una alta frecuencia (75.62% de tendencia positiva), con respecto a la figura del director/a en la dimensión desarrollo profesional docente.

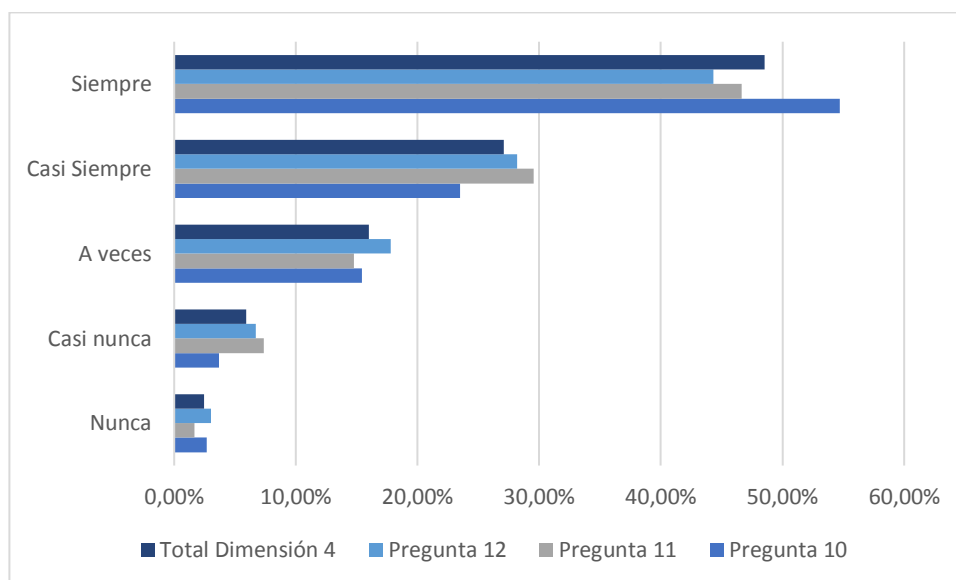
Tabla 22.

Dimensión 4: Desarrollo profesional docente.

Alternativas	Pregunta 10		Pregunta 11		Pregunta 12		Total Dimensión
	N°	%	N°	%	N°	%	
Nunca	8	2,68%	5	1,68%	9	3,02%	2,46%
Casi nunca	11	3,69%	22	7,38%	20	6,71%	5,93%
A veces	46	15,44%	44	14,77%	53	17,79%	16,00%
Casi Siempre	70	23,49%	88	29,53%	84	28,19%	27,07%
Siempre	163	54,70%	139	46,64%	132	44,30%	48,55%
Totales	298	100%	298	100%	298	100%	100%

Gráfico 9

Dimensión 4: Desarrollo profesional docente.



En la tabla 23 y gráfico 10, se evidencia los resultados de la dimensión 5 Relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje de la variable Trabajo Colaborativo Docente, en donde el 50,00% de los docentes menciona que el director/a siempre desarrolla las reuniones en un marco de confianza y de relaciones simétricas, en el cual todos tienen las mismas oportunidades de hablar y ser escuchados, promoviendo que los docentes se sienten cómodos para expresar sus errores o lo que no saben con sus pares, intercambiando en las reuniones ideas, conocimientos, experiencias, información u opiniones, y cuando hay diferencias, negocia los diferentes puntos de vista, permitiendo cuestionar las ideas iniciales que tenían en vistas de un mejor resultado. Al respecto el 22,82% de los docentes menciona que el director Casi Siempre lo realiza y el 16,45% el director lo realiza A veces. Por lo tanto, los docentes dan a conocer una alta frecuencia (72.82% de tendencia positiva), con respecto a la figura del director/a,

Tabla 23.

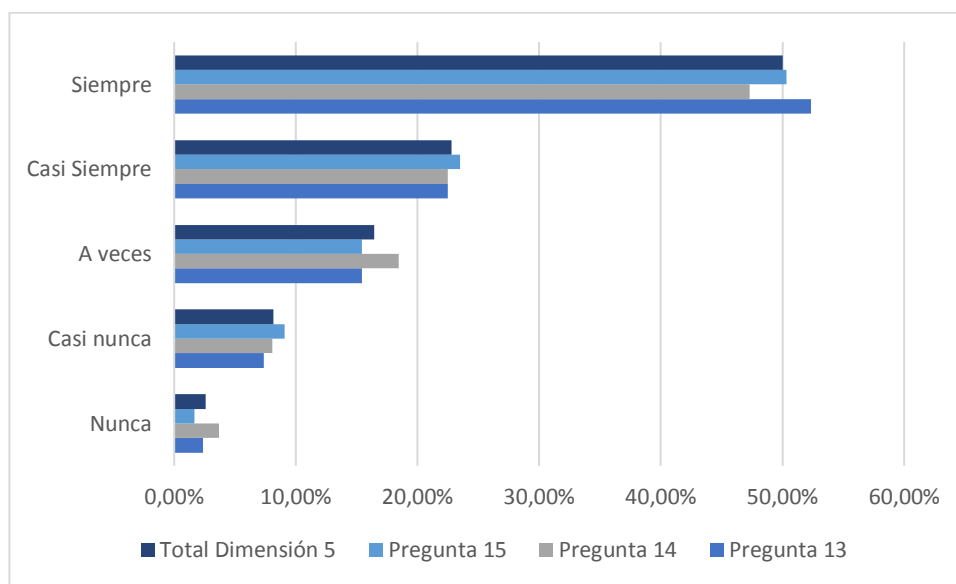
Dimensión 5: Relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje.

Alternativas	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Total
--------------	-------------	-------------	-------------	-------

	N°	%	N°	%	N°	%	Dimensión
Nunca	7	2,35%	11	3,69%	5	1,68%	2,57%
Casi nunca	22	7,38%	24	8,05%	27	9,06%	8,16%
A veces	46	15,44%	55	18,46%	46	15,44%	16,45%
Casi Siempre	67	22,48%	67	22,48%	70	23,49%	22,82%
Siempre	156	52,35%	141	47,32%	150	50,34%	50,00%
Totales	298	100%	298	100%	298	100%	100%

Gráfico 10

Dimensión 5: Relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje.



4.3.3.2 Resultados Generales Variable Trabajo Colaborativo Docente

En la tabla 24 se presenta el resumen de los porcentajes obtenidos en las diferentes preguntas de la variable Trabajo Colaborativo Docente, donde se evidencian por parte de los docentes una mayor frecuencia, tendencialmente positiva según la consulta aplicada.

Tabla 24.**Resultados Variable Trabajo Colaborativo Docente**

N°	1		2		3		4		5	
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
1	6	2,01%	23	7,72%	50	16,78%	79	26,51%	140	46,98%
2	6	2,01%	18	6,04%	68	22,82%	79	26,51%	127	42,62%
3	9	3,02%	22	7,38%	58	19,46%	79	26,51%	129	43,29%
4	18	6,04%	38	12,75%	44	14,77%	96	32,21%	102	34,23%
5	17	5,70%	38	12,75%	47	15,77%	88	29,53%	108	36,24%
6	12	4,03%	41	13,76%	40	13,42%	69	23,15%	136	45,64%
7	18	6,04%	31	10,40%	62	20,81%	87	29,19%	100	33,56%
8	14	4,70%	32	10,74%	59	19,80%	95	31,88%	98	32,89%
9	9	3,02%	11	3,69%	51	17,11%	82	27,52%	145	48,66%
10	8	2,68%	11	3,69%	46	15,44%	70	23,49%	163	54,70%
11	5	1,68%	22	7,38%	44	14,77%	88	29,53%	139	46,64%
12	9	3,02%	20	6,71%	53	17,79%	84	28,19%	132	44,30%
13	7	2,35%	22	7,38%	46	15,44%	67	22,48%	156	52,35%
14	11	3,69%	24	8,05%	55	18,46%	67	22,48%	141	47,32%
15	5	1,68%	27	9,06%	46	15,44%	70	23,49%	150	50,34%
%	3,45%		8,50%		17,20%		26,85%		43,98%	

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

La prueba utilizada fue la prueba de Kolmogorov Smirnov para una muestra se puede utilizar para comprobar que una variable se distribuye normalmente. Media,

desviación estándar, mínimo, máximo, número de casos no perdidos, cuartiles, prueba de Lilliefors y simulación de Monte Carlo.

Tabla 25.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Liderazgo Escolar	Trabajo Colaborativo Docente	
N		297	297	
Parámetros normales	Media	4,0862	4,0011	
	Desv. estándar	,94602	,94940	
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,167	,162	
	Positivo	,167	,146	
	Negativo	-,159	-,162	
Estadístico de prueba		,167	,162	
Sig. asin. (bilateral) ^c		<,001	<,001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) ^d	Sig.	,000	,000	
	Intervalo de confianza	Límite inferior	,000	,000
	al 99%	Límite superior	,000	,000

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 2000000.

En la tabla 25, se observan las pruebas de normalidad para las variables Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente, ambas provienen de una distribución no normal teniendo un Valor $p \leq 0,05$ para las dos variables, debido a esto Si el valor p es menor que o igual al nivel de significancia, la decisión es rechazar la hipótesis nula y concluir que sus datos no siguen una distribución normal. Para (Hernández et al., 2010) estos datos demandan que las variables deben ser procesadas de manera inferencial con datos estadísticos de correlación no paramétricos.

La prueba de correlación aplicada fue la de *Rho de Spearman* provee un análisis entre variables ordinales. Esta prueba demuestra la relación entre el liderazgo escolar del director con el trabajo colaborativo docente.

Tabla 26.

Prueba de correlación de Rho de Spearman

			Liderazgo Escolar	Trabajo Colaborativo Docente
Rho de Spearman	Liderazgo Escolar	Coefficiente de correlación	1,000	,930**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	297	297
	Trabajo Colaborativo Docente	Coefficiente de correlación	,930**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	297	297

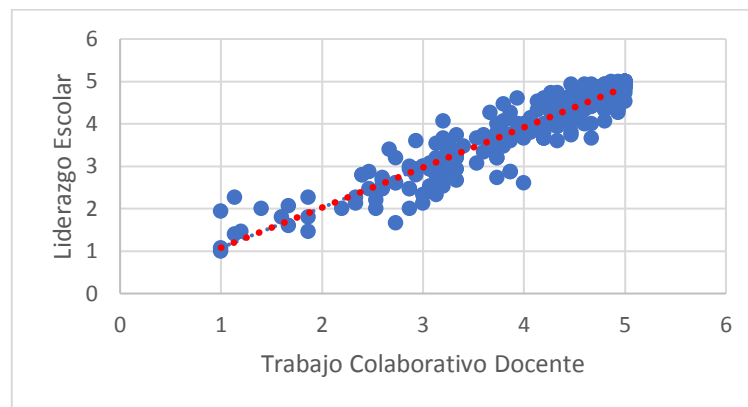
***. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

De acuerdo con los resultados de la prueba estadística, Rho de Spearman = ,930**, $p = <,001$. Este valor de p , si se compara a un nivel de significancia de 0.05 ($p < 0.05$), establece que se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, existe relación significativa y directa entre el estilo de liderazgo escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en los establecimientos educativos.

En la tabla 26, se observa el grado de relación entre ambas variables, como el valor de “p”, ambos sugieren que existe relación significativa y directa con un grado de relación muy buena.

Figura 4.

Diagrama de dispersión de puntos



En la figura 4 se observa la dispersión en la que no existen un distanciamiento evidente entre los puntos, así mismo se ve que ellos poseen un comportamiento lineal, lo que corrobora la correlación directa y significativa.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Las hipótesis fueron analizadas a partir de la correlación de Rho de Spearman y se puede aceptar la hipótesis H_a con una p . de < 0.05 .

4.5.1 Comprobación de Hipótesis general

Hipótesis Alterna (H_a): El liderazgo Escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (H_0): El liderazgo Escolar no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Tabla 27.

Correlación de Spearman entre las variables de Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente

			Liderazgo Escolar	Trabajo Colaborativo Docente
Rho de Spearman	Liderazgo Escolar	Coefficiente de correlación	1,000	,930**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	297	297
	Trabajo Colaborativo Docente	Coefficiente de correlación	,930**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	297	297

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

Como se observa en la tabla 27, el coeficiente de correlación Rho de Spearman, plantea relación estadísticamente significativa, alta ($r= 0.930$) y directamente proporcional, entre las variables tratadas en el presente estudio: Liderazgo Escolar – Trabajo Colaborativo Docente; asimismo, debido a que el valor de significancia es < 0.05 rechazando la hipótesis nula, y aceptando que el Liderazgo escolar se relaciona significativamente con el Trabajo Colaborativo Docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile. Por lo descrito, queda verificada la hipótesis general “El liderazgo Escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021”.

4.5.2 Comprobación de Hipótesis Específicas

4.5.2.1 Hipótesis específica 1

Hipótesis Alterna (Ha): La visión estratégica compartida se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho): La visión estratégica compartida no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Tabla 28.

Correlación de Rho de Spearman: La visión estratégica compartida y la variable Trabajo Colaborativo Docente

Correlaciones		La visión estratégica compartida	Trabajo Colaborativo Docente
Rho de Spearman	Dimensión 1 Liderazgo Escolar	Coefficiente de correlación	1,000
	La visión estratégica compartida	Sig. (bilateral)	,804**
		N	<,001
			298
	Trabajo Colaborativo Docente	Coefficiente de correlación	,804**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	<,001
			298

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

Se evidencia en la tabla 28, el a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman una relación estadísticamente significativa alta ($r= 0.804$) y directamente proporcional entre la Dimensión de Visión Estratégica Compartida de la Variable de Liderazgo escolar y el Trabajo Colaborativo Docente; asimismo, debido a que el valor de significancia es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula, y se acepta que la Visión Estratégica Compartida se relaciona significativamente con el Trabajo Colaborativo Docente que se realiza en los establecimientos educativos del Servicio Local de

Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile, según percepción de docentes. Por lo descrito, queda verificada la hipótesis específica 1 “La visión estratégica compartida se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021”.

4.5.2.2 Hipótesis específica 2

Hipótesis Alterna (Ha): El desarrollo de las capacidades profesionales se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho): El desarrollo de las capacidades profesionales no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Tabla 29.

Correlación de Spearman entre Desarrollo de las capacidades profesionales y la variable Trabajo Colaborativo Docente

Correlaciones			Desarrollo de las capacidades profesionales	Trabajo Colaborativo Docente
Rho de Spearman	Dimensión 2	Coeficiente de correlación	1,000	,897**
	Liderazgo Escolar	Sig. (bilateral)	.	<,001
	Desarrollo de las capacidades profesionales	N	298	298
	Trabajo Colaborativo Docente	Coeficiente de correlación	,897**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	298	298

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

Se evidencia en la tabla 29, el a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman una relación estadísticamente significativa alta ($r= 0.897$) y directamente proporcional entre la dimensión de Desarrollo de las Capacidades Profesionales de la Variable de Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente; asimismo, debido a que el valor de significancia es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula, y se acepta que la Desarrollo de las Capacidades Profesionales se relaciona significativamente con el Trabajo Colaborativo Docente que se realiza en los establecimientos educativos del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile, según percepción de docentes. Por lo descrito, queda verificada la hipótesis específica 2 “El desarrollo de las capacidades profesionales se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021”.

4.5.2.3 Hipótesis específica 3

Hipótesis Alterna (Ha): El liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho): El liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Tabla 30.

Correlación de Spearman entre Procesos de enseñanza y aprendizaje y la variable Trabajo Colaborativo Docente

Correlaciones	Procesos de enseñanza y aprendizaje	Trabajo Colaborativo Docente
---------------	-------------------------------------	------------------------------

Rho de Spearman	Dimensión 3	Coeficiente de correlación	1,000	,878**
	Liderazgo Escolar	Sig. (bilateral)	.	<,001
	Procesos de enseñanza y aprendizaje	N	298	298
	Trabajo Colaborativo Docente	Coeficiente de correlación	,878**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	298	298

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

Se evidencia en la tabla 30, el a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman una relación estadísticamente significativa alta ($r= 0.878$) y directamente proporcional entre la dimensión de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la Variable de Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente; asimismo, debido a que el valor de significancia es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula, y se acepta que los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje se relaciona significativamente con el Trabajo Colaborativo Docente que se realiza en los establecimientos educativos del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile, según percepción de docentes. Por lo descrito anteriormente, queda verificada la hipótesis específica 3 “El liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021”.

4.5.2.4 Hipótesis específica 4

Hipótesis Alternativa (Ha): La gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho): La gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Tabla 31.

Correlación de Spearman entre Convivencia y participación de la comunidad y la variable Trabajo Colaborativo Docente

Correlaciones			Convivencia y participación de la comunidad	Trabajo Colaborativo Docente
Rho de Spearman	Dimensión 4 Liderazgo Escolar	Coeficiente de correlación	1,000	,819**
	Convivencia y participación de la comunidad	Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	298	298
	Trabajo Colaborativo Docente	Coeficiente de correlación	,819**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	298	298

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

Fuente: Elaboración propia, 2022

Se evidencia en la tabla 31, el a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman una relación estadísticamente significativa alta ($r= 0.819$) y directamente proporcional entre la dimensión de Convivencia y Participación de la Comunidad de la Variable de Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente; asimismo, debido a que el valor de significancia es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula, y se acepta que la Convivencia y Participación de la Comunidad se relaciona significativamente con el Trabajo Colaborativo Docente que se realiza en los establecimientos educativos del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile, según percepción de docentes. Por lo descrito, queda verificada la hipótesis específica 4 “La gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar se relaciona significativamente

con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021”.

4.5.2.5 Hipótesis específica 5

Hipótesis Alternativa (Ha): El desarrollo y gestión del establecimiento escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Hipótesis Nula (Ho): El desarrollo y gestión del establecimiento escolar no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

Tabla 32.

Correlación de Spearman entre Desarrollo y gestión del establecimiento escolar y la variable Trabajo Colaborativo Docente

Correlaciones			Desarrollo y gestión del establecimiento escolar	Trabajo Colaborativo Docente
Rho de Spearman	Dimensión 5 Liderazgo Escolar Desarrollo y gestión del establecimiento escolar	Coefficiente de correlación	1,000	,847**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	298	298
	Trabajo Colaborativo Docente	Coefficiente de correlación	,847**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	298	298

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

Se evidencia en la tabla 32, el a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman una relación estadísticamente significativa alta ($r= 0.847$) y directamente proporcional entre la dimensión de Desarrollo y gestión del establecimiento escolar de la Variable de Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente; asimismo, debido a que el valor de significancia es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula, y se acepta que el Desarrollo y gestión del establecimiento escolar se relaciona significativamente con el Trabajo Colaborativo Docente que se realiza en los establecimientos educativos del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile, según percepción de docentes. Por lo descrito, queda verificada la hipótesis específica 5 “El desarrollo y gestión del establecimiento escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021”.

4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al analizar la relación que tienen las dos variables, los resultados nos permite observar la correlación donde se refleja una tendencia importante hacia la significación estadística, en donde a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, se plantea relación estadísticamente significativa, alta ($r= 0.930$) y directamente proporcional, entre las variables tratadas en el presente estudio: Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente; asimismo, debido a que el valor de significancia es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula, y se puede afirmar que el Liderazgo escolar se relaciona significativamente con el Trabajo Colaborativo Docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile. Por lo descrito, queda verificada la hipótesis general “El liderazgo Escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021”. Respecto a lo mencionado en el párrafo anterior, estos resultados ratifican lo planteado en los distintos instrumentos de política pública chilena, como se refleja particularmente en el Marco para la Buena Dirección

y el Liderazgo Escolar (2015), en donde hace hincapié en la necesidad de construir culturas escolares marcadas por la colaboración y el aprendizaje mutuo, pues se trata de aspectos centrales en la creación de climas propicios para el aprendizaje y a su vez, el Sistema de Desarrollo Profesional docente (2016), en donde le otorga un papel crucial al trabajo colaborativo, y al mismo tiempo desafía a los directores y a sus equipos directivos a: ... "priorizar el desarrollo de las competencias profesionales de sus equipos docentes, asegurando a todos ellos una formación en servicio de calidad." (Art. 12, Ley 20.903).

Analizando los resultados de cada dimensión del Liderazgo Escolar en relación con la variable de Trabajo Colaborativo Docente, se observa que los resultados de la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman, afirman que todas las dimensiones del Liderazgo Escolar se correlacionan en forma directa y significativa con la variable de Trabajo Colaborativo Docente.

Según la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman, los resultados más altos corresponden a la dimensión desarrollo de las capacidades profesionales ($Rho=0.897$. Sig. (bilateral) = $<,001$). De acuerdo a La ley 20.903 la cual define que, "[Los] directores y equipos directivos, tendrán como una de sus labores prioritarias el desarrollo de las competencias profesionales de sus equipos docentes (...)" (Art. 11, Ley 20.903). La revisión de la literatura evidencia que, el desarrollo de capacidades profesionales constituye una de las principales tareas que los directores de escuela deben emprender (Anderson, 2010). Como señala Timperley (2008): "Los directivos tienen la responsabilidad de promover oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional para los docentes." (p.17). En este contexto, los resultados ratifican lo señalado en el Artículo "Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un Liderazgo Distribuido", de la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, en el cual se ha encontrado unanimidad al identificar el liderazgo como un factor de mejora educativa, en donde se evidencia

como el liderazgo distribuido. Otro factor que se reitera a lo largo de los trabajos que componen esta revisión es el desarrollo profesional docente, en donde se crean unas condiciones colaborativas que facilitan el aprendizaje profesional de los docentes que, a su vez, contribuye positivamente en el aprendizaje de los estudiantes. Así lo reconoce también la OEI (2019), a través del estudio Liderazgo directivo: dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores escolares en Iberoamérica, en donde se menciona que se trata de enfocar el liderazgo como una actividad colaborativa. Esto va más allá de la existencia de un equipo directivo; incluso en los centros pequeños que carecen de equipo, el liderazgo puede ser compartido por el director o directora con algunos docentes (coordinadores, orientadores, etc.), bien en el centro, o en el distrito escolar.

Por otra parte, el segundo resultado más alto, según la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman, corresponde a la dimensión procesos de enseñanza y aprendizaje ($Rho=0.878$. Sig. (bilateral) = $<,001$), En este contexto, los resultados ratifican lo señalado en la Tesis doctoral Gestión escolar, trabajo colaborativo y su incidencia en el desempeño docente Ugel (Ponte, Z. 2020), en donde concluye que existe una relación directa positiva moderada entre el trabajo colaborativo y el desempeño docente. En cuanto a las dimensiones enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y el trabajo colaborativo, la relación es directa positiva alta. En este sentido se puede decir, “si los(as) líderes escolares no comprenden los conocimientos que requieren los(as) docentes para enseñar bien: no serán capaces de desempeñar funciones esenciales para el mejoramiento de la escuela, como son monitorear la enseñanza y apoyar la formación del profesorado”. (Spillane y Louis, 2002)

El tercer resultado corresponde a dimensión desarrollo y gestión del establecimiento escolar, según la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman, ($Rho=0.847$. Sig. (bilateral) = $<,001$), En este contexto, los resultados ratifican lo señalado en el MBDLE (2015), en donde se menciona que la gestión, en su

definición y alcance, complementa al ejercicio del liderazgo, ocupándose de “hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad”, donde los equipos directivos tienen la misión de asegurar las condiciones organizacionales necesarias para que los procesos pedagógicos e institucionales se lleven de forma adecuada, estableciendo así una “infraestructura” organizacional que Hopkins y Spillane (2013) consideran clave para asegurar que las actividades pedagógicas se puedan desarrollar. Lo refuerza lo mencionado en el MBDLE (2015), “los procesos de gestión escolar carecerían de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico”.

El penúltimo resultado según la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman, corresponde a la dimensión gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar ($Rho=0.819$. Sig. (bilateral) = $<,001$), En consecuencia, los resultados refuerzan lo planteado en la tesis doctoral Prácticas directivas de liderazgo distribuido: creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile (Galdames, M. 2021), en donde plantea que es necesaria la confianza entre líderes y docentes para poder construir relaciones recíprocas basadas en la colaboración para una adecuada gestión escolar. A su vez el MBDLE plantea que la confianza es un principio profesional fundamental que un directivo que ejerce liderazgo debe desarrollar, ya que esta facilita y promueve las relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de la comunidad educativa (MINEDUC, 2015).

Por último, el resultado más bajo, a pesar de tener una relación estadísticamente significativa, según la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman, corresponde a la dimensión visión estratégica compartida ($Rho=0.804$. Sig. (bilateral) = $<,001$). La visión estratégica compartida tiene relación a lograr que la comunidad educativa pueda compartir las orientaciones, prioridades y metas de manera coherente y bajo la misma mirada de mejora. En esta misma línea, Moreno (2009) señala que solo

a través de ella “es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales con los organizacionales” lo cual, en el contexto escolar, es clave. A su vez se ratifica lo mencionado en MBDLE, (2015) que menciona la importancia que tiene una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de los estudiantes y el desempeño de los miembros del establecimiento. Desde esta perspectiva, un líder tiene que ejercer un papel “transformador”, siendo capaz tanto de articular una visión colectiva, como de crear culturas de colaboración y altas expectativas de niveles de consecución (Elmore, 2010).

CONCLUSIONES

La investigación tuvo como objetivo establecer la relación del liderazgo Escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021. Del mismo modo se buscó determinar la relación entre cada una de las dimensiones de la variable Liderazgo Escolar con la variable Trabajo Colaborativo Docente.

Primero: Según los resultados encontrado en esta *investigación* se concluye que hay una relación directa y significativa entre la variable Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente, desde la percepción de los docentes de Escuelas y Liceos urbanos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro Arica, 2021, con una correlación de Rho de Spearman de 0,930.

Segundo: En cuanto al objetivo específico 1, los resultados demuestran que hay una relación directa y significativa entre la Dimensión Visión Estratégica Compartida de la variable Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente, desde la percepción de los docentes de Escuelas y Liceos urbanos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro Arica, 2021, con una correlación de Rho de Spearman de 0,804. Los docentes perciben que el director/a lidera la construcción de una visión estratégica, en conjunto con su comunidad educativa, promoviendo la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y tienen altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes.

Tercero: En cuanto al objetivo específico 2, los resultados demuestran que hay una relación directa y significativa entre la Dimensión Desarrollo de las Capacidades Profesionales de la variable Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente, desde la percepción de los docentes de Escuelas y Liceos urbanos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro Arica, 2021, con una correlación de Rho de

Spearman de 0,897. Los docentes perciben que el director/a promueve el desarrollo profesional continuo de los docentes según las necesidades del establecimiento y los resultados entregados por el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, genera condiciones y espacios para que los docentes puedan reflexionar sobre sus prácticas y estrategias de enseñanza, de manera sistemática y continua y promueve el surgimiento de liderazgos docentes al interior de la comunidad educativa, reconociendo el trabajo profesional e incentivando el buen desempeño.

Cuarto: En cuanto al objetivo específico 3, los resultados demuestran que hay una relación directa y significativa entre la Dimensión Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la variable Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente, desde la percepción de los docentes de Escuelas y Liceos urbanos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro Arica, 2021, con una correlación de Rho de Spearman de 0,878. Los docentes perciben que el director/a procura que los procesos de enseñanza aprendizaje, aseguren la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, como también entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas, identifica 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, identifica y difunde entre sus docentes, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje, promoviendo así el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas y aprendizajes de sus estudiantes.

Quinto: En cuanto al objetivo específico 4, los resultados demuestran que hay una relación directa y significativa entre la Dimensión Convivencia y la Participación de la Comunidad de la variable Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente, desde la percepción de los docentes de Escuelas y Liceos urbanos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro Arica, 2021, con una correlación de Rho de Spearman de 0,819. Los docentes perciben que el director/a promueve activamente una

convivencia escolar y un clima positivo en el establecimiento, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo, consideran que el director/a desde su rol promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo entre los docentes e impulsa interacciones positivas que aseguren una cultura inclusiva en donde las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.

Sexto: En cuanto al objetivo específico 5, los resultados demuestran que hay una relación directa y significativa entre la Dimensión Desarrollo y Gestión del Establecimiento escolar de la variable Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente, desde la percepción de los docentes de Escuelas y Liceos urbanos pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro Arica, 2021, con una correlación de Rho de Spearman de 0,847. Los docentes perciben que el director/a recopila y sistematiza continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados del establecimiento, ejerce labores de gestión para asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento y hace explícitos los logros por medio de diferentes canales de comunicación, haciendo que toda la comunidad educativa se sienta parte y cómplice de los logros.

Con base en el análisis realizado, se puede concluir que el Liderazgo Escolar puede maximizar o minimizar la cultura de trabajo colaborativo docente que se realiza en cada institución educativa, ya que los líderes escolares son quienes crean las estructuras y contextos necesarios que promueven una cultura de trabajo colaborativo, esto porque estos son los encargados de garantizar las condiciones necesarias generando espacios en donde los docentes puedan intercambiar sus experiencias con otros docentes, estudiando, analizando e investigando, asumiendo un objetivo común de manera colectiva y no de forma individual. El trabajo colaborativo docente es una

de las principales estrategias que, al ser aplicadas, indirectamente benefician y generan una mejora sustancial en los aprendizajes de los estudiantes, ya que influye en el desarrollo de las prácticas educativas que los docentes realizan.

Finalmente, el Liderazgo no solo debe ser ejercido exclusivamente por el director/a del establecimiento, sino que también puede ser llevado a cabo por los docentes, ya que los docentes también cumplen un rol clave al cumplir liderazgos intermedios dentro de las instituciones

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los directivos del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro, realicen capacitaciones que aborden las temáticas de liderazgo escolar y trabajo colaborativo docente, con el fin de fortalecer el rol de liderazgo escolar de los directores/as y a su vez mejoren sus prácticas de trabajo colaborativo, logrando así instaurar una cultura de trabajo colaborativo docente en los establecimientos educativos en donde se desempeñan.

El Director/a debe, a su vez, en base a los resultados recogidos y al aporte bibliográfico presentado en esta investigación pueda llevar a la práctica las siguientes sugerencias:

2. El Director/a, con el fin de abordar y mejorar la dimensión Visión Estratégica Compartida de la variable Liderazgo Escolar, en relación al Trabajo Colaborativo Docente, debe garantizar el trabajo colaborativo, considerando una definición de objetivos comunes entre la comunidad educativa, que den respuesta a necesidades y desafíos de sus prácticas pedagógicas, a su vez los líderes escolares deben promover entre todos/as los docentes las responsabilidades compartidas, la participación y compromiso de todos/as para que puedan alcanzar los objetivos comunes, propiciando las relaciones simétricas y recíprocas. Otro aspecto importante es promover el diálogo y la reflexión pedagógica, velando que esta se realice en forma continua y sistemática, y a su vez resguardando los espacios y tiempos para llevar a cabo el trabajo colaborativo docente de manera continua en el tiempo.
3. El Director/a, en cuanto a la mejora de Dimensión Desarrollo de las Capacidades Profesionales de la variable Liderazgo Escolar, en relación al Trabajo Colaborativo Docente, debe generar las condiciones y espacios para

que los docentes puedan reflexionar sobre sus prácticas y estrategias de enseñanza, pero estas se deben realizar de manera sistemática y continua, ya que cuando estas prácticas se sistematizan en el tiempo, los establecimientos escolares se transforman en escuelas y liceos que aprenden, es decir se transforman en Comunidades de Aprendizaje.

4. El Director/a, en relación a la Dimensión Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la variable Liderazgo Escolar, en relación al Trabajo Colaborativo Docente, debe potenciar entre sus docentes, el intercambio de buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje, promoviendo así el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas y aprendizajes de sus estudiantes, debido a que a través de esta investigación se logra visualizar que algunos líderes escolares no generan las condiciones necesarias para que se genere un trabajo colaborativo, dando escasas posibilidades para el intercambio de experiencias, compartir ideas y para compartir recursos. A su vez falta que se creen las condiciones necesarias como el tiempo y espacio, para mantener e incrementar las condiciones que permitan el desarrollo de la colaboración en los establecimientos educacionales en las escuelas y liceos urbanos del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro Arica.

5. El Director/a, en cuanto a la Dimensión Convivencia y la Participación de la Comunidad de la variable Liderazgo Escolar, en relación de Trabajo Colaborativo Docente, debe promover activamente una convivencia escolar y un clima positivo en el establecimiento, considerando que el director/a desde su rol promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo entre los docentes, impulsando interacciones positivas que aseguren una cultura inclusiva en donde las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes

de la comunidad escolar. A su vez en este contexto, con el fin de generar oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolares, necesario implementar en las escuelas y liceos un modelo de desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido, que surja desde los distintos actores de la comunidad educativa, promoviendo el surgimiento de liderazgos docentes al interior del establecimiento, reconociendo el trabajo profesional e incentivando el buen desempeño, con el fin de generar una cultura escolar orientada hacia el trabajo colaborativo docente.

6. El Director/a, en relación a la Dimensión Desarrollo y Gestión del Establecimiento escolar de la variable Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente, debe recopilar y sistematizar continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos y los indicadores de procesos relevantes, con el fin de ejercer labores de gestión para asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento y para que a su vez se puedan hacer explícitos los logros obtenidos, haciendo que toda la comunidad educativa se sienta parte y cómplice de los logros.

Otra recomendación que se podría considerar en forma general es extender los estudios expuestos en esta tesis al estudio del liderazgo escolar y trabajo colaborativo, profundizando en los tipos de prácticas de trabajo colaborativo docente que se están realizando en los establecimientos educativos. A su vez sería bueno extender los estudios en relación a los efectos que ha tenido la modalidad online o virtual que actualmente estamos viviendo, en las prácticas de trabajo colaborativo docente.

Después de sustentar la presente investigación se remitirá una copia a los directivos mencionados.

REFERENCIAS

- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. file:///C:/Users/monte/Desktop/DOCTORADO/CUARTO/INFORMACION%20IMPORTANTE/marco%20teorico/tipos%20de%20liderazgo/Nueva%20carpeta/IT7_LA_L2_12-12.pdf
- Ahumada, L., Castro, S. y Maureira, O. (2018). *Modelo para el fortalecimiento del liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile. file:///C:/Users/monte/Desktop/DOCTORADO/CUARTO/INFORMACION%20IMPORTANTE/marco%20teorico/liderazgo%20distribuido/NT9_MODEL-O-PARA-EL-FORTALECIMIENTO-DEL-LIDERAZGO-DISTRIBUIDO_26-12-18.pdf
- Cancino, V. & Vera, L. (2017). *Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE*. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(94), 26-58. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362017000100002>
- Cantón, I. y Arias, A. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*. 345, 229-254. <file:///C:/Users/monte/Downloads/ArticuloRevistaEducacin.pdf>
- Calvo, G. (2014). Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo. en Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (Ed.). *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el*

Caribe: el debate actual (pp. 112-152). OREALC/UNESCO Santiago.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232822>

Carrasco, A., & González, P. (2017). Sistema de desarrollo profesional docente en la legislación chilena: El Liderazgo del director/a. *LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*, 2017(6), 4-9.
<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/Nota-te%CC%81cnica-N%C2%B06-L1.pdf>

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. MINEDUC. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Editora e Imprenta Maval Ltda.

Contreras, G. D. (2017). *Liderazgo escolar en Chile: Una mirada a las prácticas directivas*. MINEDUC. <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/EVIDENCIAS-34-Liderazgo.pdf>

Freire, S. & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. GRADE.
<https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>

Galdames Calderón, Marisol. (2021). *Prácticas directivas de liderazgo distribuido: creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/178714>

García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, L., y Martínez-Valdivia, E. (2018). *Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un*

Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 16(2). <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.2.00>

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación Fundación Chile. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5428/C%c3%b3mo%20liderar%20nuestras%20escuelas%20Aportes%20desde%20la%20investigaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maureira, O. Moforte, C. González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos*, 36(146), 134-153. [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)

Ministerio de Educación. (2016). Ley 20903. Crea el sistema de desarrollo profesional docente y modifica otras normas. Diario oficial 41.421. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1087343>

Ministerio de Educación, División de Educación General. (2018). *Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar 2014-2017*. Unidad de Liderazgo Escolar. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/01/Politica-Fortalecimiento-del-Liderazgo-Escolar-2014-2018_Enero_208.pdf

Ministerio de Educación. (2019). Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2266/mono-994.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen I política y práctica: política y práctica. OECD.*
<http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Salazar, M. (julio, 2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Sánchez, M. & Hernández, R. (2014). Otros tiempos, nuevas visiones del liderazgo educativo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(5), 5-8. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460008.pdf>
- Serrano, Bill. & Portalanz, Ch. (Noviembre, 2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *ELSEVIER*, 5(11), 117-125.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Vaillant, D. (diciembre, 2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Revista Hacia Un Movimiento Pedagógico Nacional*, (60), 07-13. <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/48902/1/trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-denise-vaillant.pdf>
- Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción. *Revista Electrónica de Educación*, 13(1), 87-106.
https://www.researchgate.net/publication/330189407_Directivos_y_comunidades_de_aprendizaje_docente_un_campo_en_construccion_Directors_and_teacher_learning_communities_a_field_under_construction
- Vaillant, D. (2019). El desarrollo profesional docente en la educación superior: Temas emergentes y brechas de investigación. 63-79

<https://www.researchgate.net/publication/332698626> El desarrollo profesional docente en la educación superior temas emergentes y brechas de investigación

Vázquez, S., Bernal, J. & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>

APÉNDICE

APÉNDICE 1. Matriz de Consistencia del Informe Final de Tesis.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Interrogante Principal: ¿El liderazgo Escolar se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?</p> <p>Interrogantes Específicas a) ¿La visión estratégica compartida se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?</p> <p>b) ¿El desarrollo de las</p>	<p>Objetivo General: Establecer la relación del liderazgo Escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.</p> <p>Objetivos Específicos: a) Determinar la relación de la visión estratégica compartida con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021. b) Determinar la relación del desarrollo de</p>	<p>Hipótesis General: El liderazgo Escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.</p> <p>Hipótesis Específicas Hipótesis específica 1 La visión estratégica compartida se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021. Hipótesis específica 2</p>	<p>Variable 1 Liderazgo escolar</p> <p>Dimensiones: - Visión estratégica compartida. - Desarrollo de las capacidades profesionales. - Procesos de enseñanza y aprendizaje. - Convivencia y la participación de la comunidad escolar. - Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.</p> <p>Escala de medición Escala de medición Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</p> <p>Variable 2 Trabajo colaborativo docente</p>	<p>Tipo de Investigación El tipo de investigación será básica y la metodología empleada tiene un enfoque cuantitativo.</p> <p>Diseño de la Investigación El diseño del estudio es no experimental, transversal y descriptivo-correlacional.</p> <p>Ámbito de Estudio Instituciones educativas dependientes del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica.</p> <p>Población la población seleccionada para la investigación son 1.267 docentes, de los cuales 763 docentes que corresponden a 19</p>

<p>capacidades profesionales se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?</p> <p>c) ¿El liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?</p> <p>d) ¿La convivencia y la participación de la comunidad escolar se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?</p>	<p>las capacidades profesionales con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.</p> <p>c) Establecer la relación del liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.</p> <p>d) Establecer la relación de la convivencia y la participación de la comunidad escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.</p>	<p>El desarrollo de las capacidades profesionales se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.</p> <p>Hipótesis específica 3 El liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.</p> <p>Hipótesis específica 4 La gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de</p>	<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metas compartidas - Tiempos y espacios de colaboración - Integración curricular - Desarrollo profesional docente - Relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje. <p>Escala de medición Escala de medición Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5) 	<p>escuelas básicas urbanas y 504 docentes corresponden a 8 liceos urbanos, pertenecientes al Servicio Local de Educación Pública de Chinchorro.</p> <p>Muestra El tamaño muestral es de 297 docentes, alcanzando una heterogeneidad del 50%, con un margen de error del 5% y un 95% de nivel de confianza.</p> <p>Técnica La técnica utilizada será una encuesta.</p> <p>Instrumento El instrumento que se empleará será un mismo tipo de cuestionario con preguntas cerradas, para directores y jefes de unidad técnica pedagógica.</p>
--	---	--	---	--

<p>e) ¿El desarrollo y gestión del establecimiento escolar se relaciona con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021?</p>	<p>e) Determinar la relación del desarrollo y gestión del establecimiento escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.</p>	<p>Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.</p> <p>Hipótesis específica 5 El desarrollo y gestión del establecimiento escolar se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.</p>		
--	--	--	--	--

APÉNDICE 2. Ejemplar de Unidad de Análisis de Consentimiento Informado

MODELO DE CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado(a) docente:

Usted está invitado a responder los siguientes cuestionarios que son parte de un trabajo de investigación de la tesis titulada **LIDERAZGO ESCOLAR Y TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE. SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA CHINCHORRO DE ARICA-CHILE AÑO 2021**, el cual es desarrollado por Verónica Isabel Montenegro Pinto, en el marco de su Tesis para optar al grado de Doctora en Educación Mención Gestión Educativa.

El presente documento tiene como finalidad dar a conocer los detalles del estudio y solicitar su **consentimiento informado para participar en él**. Si usted **acepta participar en la investigación** se le aplicarán dos cuestionarios, el cuestionario uno es para medir la variable liderazgo escolar y el cuestionario dos es para medir la variable trabajo colaborativo docente.

1. Objetivo de la investigación

- El objetivo de esta investigación es establecer la relación del liderazgo escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

2. Su participación en el estudio

- Su participación en este estudio es de carácter libre y voluntario. Si usted participa en esta investigación lo hace bajo su expreso consentimiento informado que firma (a través del Rut) y autoriza.

3. Confidencialidad

La confidencialidad de su identidad será resguardada por las siguientes medidas:

- Las encuestas serán anónimas y solo la investigadora responsable tendrá acceso a los datos proporcionados en ellas.
- Las encuestas recibirán un código por cada participante, que solo conocerá la investigadora responsable de este estudio.
- Dadas las características del estudio los datos serán usados solamente en instancias académicas de investigación y aquellas propias de la divulgación investigativa.
- Asimismo, la Investigadora Responsable asume un compromiso de confidencialidad para resguardar identidad de todos los involucrados en este estudio.

4. Beneficios

- Este estudio, por su participación no se generan incentivos económicos, ni de ningún tipo.
- Cabe destacar también que su participación en este estudio tampoco tiene asociado ningún tipo de costo para usted.

5. Almacenamiento y resguardo de la información

- Toda la información que se recabe de esta investigación estará siempre resguardada y al cuidado de la Investigadora Responsable.
- Todo material electrónico será debidamente almacenado y respaldado en los equipos computacionales con contraseña de la investigadora.

- Tanto este consentimiento, como los documentos que se generen y sean necesarios utilizar, se almacenarán por cinco años a contar del término del estudio, una vez finalizado el plazo se procederá a su eliminación de forma reservada.

6. Acceso a los resultados de la investigación

- Los participantes podrán acceder al final del estudio a los resultados de la investigación u/o artículos científicos que pudieran resultar del estudio.

7. Contacto

- Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la investigación, por favor comuníquese con el investigador responsable del proyecto: Verónica Isabel Montenegro Pinto, al siguiente número +56 988845206 o si prefiere puede escribir a la siguiente dirección de correo electrónico veronica.montenegropi@slepchinchorro.cl

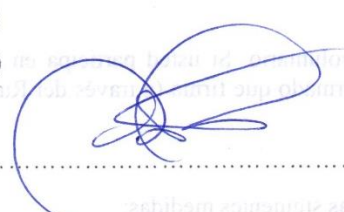
¡Muchas gracias por su colaboración!

Da su consentimiento a esta encuesta

Sí (X)

No ()

Firma.....



APÉNDICE 3. Cuestionarios Utilizados

Cuestionarios

I. Datos generales:

Tipo de establecimiento:

Escuela()

Liceo()

Rango de edad al cual pertenece

25 a 36 años ()

37 a 48 años ()

49 o más años de edad ()

II. Indicaciones:

Lea cuidadosamente cada ítem, luego revise todas las opciones y elija cuál de las opciones representa mejor al directo/a de su establecimiento educativo, marcando con una X el casillero que mejor describa sus prácticas directivas, de acuerdo a la escala valorativa que se muestra a continuación.

Por favor sea lo más honesto posible y no deje ningún ítem sin contestar.

Escala valorativa:

5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi nunca
1	Nunca

CUESTIONARIO 1: LIDERAZGO ESCOLAR

Variable: Liderazgo Escolar						
Dimensión: Visión estratégica compartida						
Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	El director/a lidera la construcción de una visión estratégica, revisando en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular.					
2	El director/a promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, para la elaboración de los planes de mejoramiento y las metas institucionales.					
3	El director/a promueve y modela 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.					
Dimensión: Desarrollo de las capacidades profesionales.						
4	El director/a promueve el desarrollo profesional continuo de los docentes según las necesidades del establecimiento y los resultados entregados por el Sistema de Desarrollo Profesional Docente.					
5	El director/a genera condiciones y espacios para que los docentes puedan reflexionar sobre sus prácticas y estrategias de enseñanza, de manera sistemática y continua.					
6	El director/a promueve el surgimiento de liderazgos docentes al interior de la					

	comunidad educativa, reconociendo el trabajo profesional e incentivando el buen desempeño.					
Dimensión: Procesos de enseñanza y aprendizaje.						
7	El director/a procura que los procesos de enseñanza aprendizaje, aseguren la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, como también entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.					
8	El director/a identifica 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.					
9	El director/a identifica y difunde entre sus docentes, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje, promoviendo así el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas y aprendizajes de sus estudiantes.					
Dimensión: Convivencia y la participación de la comunidad escolar.						
10	El director/a promueve activamente una convivencia escolar y un clima positivo en el establecimiento, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.					
11	El director/a desde su rol promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo entre los docentes.					

12	El director/a impulsa interacciones positivas que aseguren una cultura inclusiva en donde las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.					
Dimensión: Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.						
13	El director/a recopila y sistematiza continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados del establecimiento.					
14	El director/a ejerce labores de gestión para asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento.					
15	El director/a hace explícitos los logros por medio de diferentes canales de comunicación, haciendo que toda la comunidad educativa se sienta parte y cómplice de los logros.					

CUESTIONARIO 2: TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE

Variable: Trabajo colaborativo docente						
Dimensión: Metas compartidas.						
Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	El director/a promueve entre los docentes las interacciones basadas en el diálogo y la reflexión pedagógica, llegando a acuerdos que les permitan extender y unificar criterios pedagógicos entre todos.					

2	El director/a promueve que los docentes definan un objetivo común en el grupo, que responda a necesidades y desafíos de sus prácticas pedagógicas, asumiendo la responsabilidad individual y compartida para alcanzar ese objetivo.					
3	El director/a congrega a su comunidad escolar en torno a un sentido compartido, que alinee a todos los docentes con un propósito común que vaya más allá de las labores individuales de cada uno.					
Dimensión: Tiempos y espacios de colaboración.						
4	El director/a procura que se destine un horario exclusivo para el trabajo colaborativo entre docentes, llevando a cabo encuentros frecuentes y continuos en el tiempo.					
5	El director/a procura que se coordinen los horarios de los docentes, contemplando bloques de trabajo conjunto según las necesidades detectadas.					
6	El director/a entrega espacios físicos e infraestructura para que los docentes puedan dialogar.					
Dimensión: Integración curricular.						
7	El director/a promueve que se planifiquen encuentros entre los docentes de distintas asignaturas, para reflexionar sobre el currículum y la progresión de los aprendizajes.					
8	El director/a utiliza estrategias de articulación entre los diferentes cursos					

	y niveles del establecimiento, de manera de alcanzar una mejor transición y continuidad entre niveles educativos.					
9	El director/a promueve que se asegure el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.					
Dimensión: Desarrollo profesional docente.						
10	El director/a apoya la actualización académica permanente de los docentes.					
11	El director/a promueve el trabajo colaborativo entre docentes, en el marco de los instrumentos de gestión y el Plan Local de Formación para el desarrollo profesional.					
12	El director/a estimula la permeabilidad a nuevos conocimientos técnicos y al intercambio de prácticas entre docentes.					
Dimensión: Relaciones de confianza e interacciones nutritivas de aprendizaje.						
13	El director/a desarrolla las reuniones en un marco de confianza y de relaciones simétricas, en el cual todos tienen las mismas oportunidades de hablar y ser escuchados.					
14	El director/a promueve que los docentes se sienten cómodos para expresar sus errores o lo que no saben con sus pares.					
15	El director/a promueve que en las reuniones se intercambien ideas, conocimientos, experiencias,					

	información u opiniones, y cuando hay diferencias, negocia los diferentes puntos de vista, permitiendo cuestionar las ideas iniciales que tenían en vistas de un mejor resultado.					
--	---	--	--	--	--	--

Muchas gracias por sus respuestas.

APÉNDICE 4. Carta Para Validación de Expertos

Doctor(a)
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedora de su trayectoria académica y profesional, requiero su atención al elegirlo JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar en la Tesis para optar al grado de Doctora en Educación Mención Gestión Educativa, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

La tesis titulada LIDERAZGO ESCOLAR Y TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE. SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA CHINCHORRO DE ARICA-CHILE AÑO 2021, tiene como objetivo establecer la relación del liderazgo escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

En este sentido, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicito a usted marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo con su amplia experiencia y conocimientos.

Para facilitar la validación del instrumento se adjunta lo siguiente:

- Instrumento de investigación
- Matriz de consistencia y cuadro de operacionalización de las variables.
- Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación Variable Liderazgo Escolar.
- Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación Variable Trabajo Colaborativo Docente.
- Validación de cada ítem.

Luego para validar cada ítem, por favor escriba (A) si está de acuerdo o (D) si está en desacuerdo. Asimismo, si desea especificar alguna observación, en su calidad de experto, escríbala en la columna correspondiente.

En espera de sus respuestas, desde ya le expreso mi más profundo agradecimiento por su valioso aporte a esta investigación.

Atentamente,

Verónica Isabel Montenegro Pinto

E-mail: montenegro.pinto.veronica@gmail.com

Celular: +56 9 88845206

APÉNDICE 5. Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de investigación

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto):

1.2. Grado Académico:

1.3. Profesión:

1.4. Institución donde trabaja:

1.5. Cargo que desempeña:

1.6 Denominación del Instrumento: Cuestionario Variable Liderazgo Escolar

1.7. Autor del instrumento: Verónica Isabel Montenegro Pinto

1.8 Programa de postgrado: Universidad Privada de Tacna

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.					
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de las variables.					
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: _____

3.2. Opinión:

3.3. FAVORABLE (___) DEBE MEJORAR (___) NO FAVORABLE (___)

3.4. Observaciones:

APÉNDICE 6. Solicitud para realizar investigación

Arica, 12 de noviembre de 2021

Julia Oróstegui Beovic
Directora Ejecutiva
Servicio Local de Educación Pública Chinchorro
Presente

Estimada Sra. Julia Oróstegui Beovic

Junto con saludar cordialmente, tengo el agrado de dirigirme a Ud. en calidad de investigador responsable de la Tesis Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente. Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021, con el fin de solicitar autorización para aplicar el instrumento de mi investigación a docentes de aula de escuelas y liceos urbanos de Arica.

1.- La investigación tiene por objetivo general: Establecer la relación del liderazgo escolar con el trabajo colaborativo docente que se realiza en el Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica-Chile año 2021.

2.- Procedimiento e instrumento a aplicar: Los instrumentos fueron sometidos a la evaluación y validación de cinco doctores expertos, los cuales realizaron algunas sugerencias que ya fueron mejoradas, luego el instrumento fue sometido a una muestra piloto, donde se concluyó que ambos instrumentos presentan un alto grado de confiabilidad, por tanto, no se requiere realizar ajustes a sus componentes, ya que es altamente consistente para su aplicación. Se releva que los valores de alfa obtenidos en ambos instrumentos fueron >0.9 , lo que representa excelente confiabilidad, como lo menciona George y Mallery (2003, p. 231) en donde sugieren evaluar el valor de Alfa de Cronbach de 0,9 o superior, como excelente nivel de confiabilidad.

El instrumento se aplicará en forma online, a través de un formulario Google. Este instrumento cuenta con dos cuestionarios, uno para medir las variables liderazgo escolar y otro para medir el trabajo colaborativo docente.

- a) **Cuestionario 1:** Para la variable liderazgo escolar se considerará las cinco dimensiones del Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), en donde a través de tres preguntas por cada dimensión, se medirán las prácticas que describen lo que es necesario saber hacer, en términos amplios, para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva.

- b) Cuestionario 2:** Para la variable trabajo colaborativo docente, se considerarán las dimensiones que derivan de las prácticas de trabajo colaborativo mencionadas en la herramienta para equipos directivos: Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes N°8, las cuales pueden ser consideradas por los líderes escolares al momento de implementar una cultura colaborativa entre los profesionales de las instituciones educativas, a su vez por cada una de estas dimensiones se realizarán tres preguntas de medición y recolección de datos.
- c) Escala de medición:** La Escala de medición que se utilizará, será la escala de medición Likert (Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5)).

3.- Muestra: La técnica de muestreo será Probabilístico aleatorio simple. Para dar respuesta al objetivo general de la investigación es necesario obtener información de una muestra representativa, en este contexto, el tamaño muestral obtenido fue de 297 docentes, alcanzando una heterogeneidad del 50%, con un margen de error del 5% y un 95% de nivel de confianza.

- a) Grupo objetivo:** Los participantes en la muestra serán educadoras de párvulos y docentes, hombres y mujeres, cuyas edades fluctúan entre 25 y 62 años y que actualmente se encuentran cumpliendo labores docentes de aula durante el año 2021, en escuelas y liceos urbanos de Arica.
- b) Cantidad de participantes:** Se aplicará el cuestionario a 15 docentes de cada escuela y liceos, pertenecientes del Servicio Local de Educación Pública Chinchorro de Arica,
- c) Las escuelas y liceos seleccionados son las siguientes:**

Escuelas	
República Argentina (E-1)	Esmeralda (E-5)
General José Miguel Carrera (D-10)	América (E-26)
Ricardo Silva Arriagada (E-15)	Rómulo Peña Maturana (D-12)
Manuel Rodríguez Erdoyza (D-11)	Subteniente Luis Cruz Martínez (D-16)
Humberto Valenzuela García (D-18)	Gabriela Mistral (D-24)
República de Israel (D-4)	República de Francia (D-6)
General Pedro Lagos Marchant (D-7)	Jorge Alessandri Rodríguez
Ignacio Carrera Pinto (G-27)	Comandante Juan José San Martín (D-17)
Tucapel (D-21)	Regimiento Rancagua (D-14)
Colegio Centenario Arica	

Liceos	Liceos técnico Profesional
Liceo Octavio Palma Pérez (A-1)	Liceo Politécnico (A-2)
Colegio Integrado Eduardo Frei Montalva	Liceo Antonio Varas de la Barra (B-4)
Liceo Artístico Doctor Juan Noé Crevani	Instituto Comercial de Arica

Liceo Bicentenario
Liceo Bicentenario Jovina Naranjo Fernández (A-5)
Liceo Bicentenario Pablo Neruda

4.- Resultados: Una vez que se obtengan los resultados de los análisis estadísticos se realizará una interpretación correlacional, con el fin de dar respuesta a los objetivos o hipótesis planteados a partir de los datos resultantes.

5.- Acceso a los resultados de la investigación: Las escuelas participantes podrán acceder al final del estudio a los resultados de la investigación.

6.- Confidencialidad: Los cuestionarios serán anónimos y solo la investigadora responsable tendrá acceso a los datos proporcionados en ellas. En el análisis de los datos se realizará en forma general, enfocándose en la distribución del tipo de dependencia (escuelas, liceos, liceos técnico profesional y liceos bicentenarios).

7.- Contacto: Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la investigación, por favor comuníquese con el investigador responsable del proyecto: Verónica Isabel Montenegro Pinto, al siguiente número +56 988845206 o si prefiere puede escribir a la siguiente dirección de correo electrónico veronica.montenegropi@slepchinchorro.cl

Agradezco de antemano la acogida y valioso apoyo brindado a esta investigación.

Saludos cordiales,

Verónica Montenegro Pinto
15.008.899-2
Investigador Responsable

APÉNDICE 7. Autorización para realizar investigación



SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA CHINCHORRO
ORD: N° 3807
 19 de Noviembre de 2021
ANT.: NO HAY
MAT.: ENVÍA RESPUESTA A DOCENTE.

DE: SRA. JULIA ORÓSTEGUI BEOVIC
DIRECTORA EJECUTIVA(S)
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE CHINCHORRO

A: VERÓNICA MONTENEGRO PINTO
DOCENTE INVESTIGADORA RESPONSABLE

Por medio del presente saludo muy cordialmente y para hacer llegar de manera formal la respuesta a su petición mediante carta con fecha 12 de noviembre del presente. El Servicio Local acepta su solicitud, para que pueda desarrollar su Tesis Liderazgo Escolar y Trabajo Colaborativo Docente, centrada para establecer la relación que hay entre ambos conceptos.

Los establecimientos educacionales en los cuales se podrá llevar a cabo su investigación son los siguientes:

➤ **Escuelas:**

Esc. República de Argentina E-1	Esc. Esmeralda E-5
Esc. Gral. José Miguel Carrera D-10	Esc. América E-26
Esc. Ricardo Silva Arriagada E-15	Esc. Rómulo Peña Maturana D-12
Esc. Manuel Rodríguez E. D-11	Esc. Subtte. Luis Cruz Martínez D-16
Esc. Humberto Valenzuela D-18	Esc. Gabriela Mistral D-24
Esc. República de Israel D-4	Esc. República de Francia D-6
Esc. Gral. Pedro Lagos Marchant D-7	Esc. Jorge Alessandri Rodríguez
Esc. Ignacio Carrera Pinto G-27	Esc. Cmdte. Juan José San Martín D-17
Esc. Tucape D-21	Esc. Regimiento Rancagua D-14
Colegio Centenario D-91	

JOB/GDA/pcc



Documento con Firma Digital Avanzada
 Firmante: JULIA ELIZABETH OROSTEGUI BEOVIC
 Fecha: 19/11/2021
 CVE: k9f62d4f581911
 Páginas verificadas: 1 de 2
 Plataforma Digital - Oficina de Partes



k9f62d4f581911

> **Liceos HC y TP:**

Liceo Octavio Palma Pérez A-1	Liceo Politécnico Arica A-2
Colegio Integrado Eduardo Frei M. (CIEF)	Liceo Antonio Varas de la Barra B-4
Liceo Bic. Artístico Dr. Juan Noé C.	Instituto Comercial Arica

> **Liceos Bicentenarios:**

Liceo Bic. Jovina Naranjo Fernández A-5
Liceo Bic. Pablo Neruda

El Servicio Local informará mediante oficio a los directores de los liceos mencionados.

Sin otro particular y esperando una buena acogida, se despide atte.

JULIA ELIZABETH OROSTEGUI
BEOVIC
CHINCHORRO

Educación Pública
DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE

JULIA ORÓSTEGUI BEOVIC
FIRMA DIRECTORA EJECUTIVA (S)
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE CHINCHORRO

Distribución:

- Destinatarios
- Correo docente: veronica.montenegropi@slepchinchorro.cl
- Secretaria UATP SLEPCH
- Oficina de Partes

JOB/GDA/pcc



Documento con Firma Digital Avanzada
Firmante: JULIA ELIZABETH OROSTEGUI BEOVIC
Fecha: 19/11/2021
CVE: k9f62d4f581911
Páginas verificadas: 2 de 2
Plataforma Digital - Oficina de Partes



k9f62d4f581911

ORD N°3827/2021 Informa sobre Participación de su Establecimiento en Estudio de Tesis

Oficina de Partes SLEP Chinchorro <partes.chinchorro@educacionpublica.cl> 29 de noviembre de 2021, 11:31
 Para: Maycole Francois Salamanca Welsch <maycole.salamanca@educacionpublica.cl>, Ruth Virginia Dini Valenzuela <ruth.dini@educacionpublica.cl>, Dorianne María Lyda Llanos Soto <dorianne.llanoss@educacionpublica.cl>, Blanca Jessica Aguilera Thomann <blanca.aguilera@educacionpublica.cl>, Sergio Aurelio Villanueva Reinoso <sergio.villanuevar@educacionpublica.cl>, Gastón Andrés Berríos Alcayaga <gaston.berriosa@educacionpublica.cl>, Daniel Yamandu Lorenzo Moreno Zúñiga <daniel.morenoz@educacionpublica.cl>, Richard Claudio Morales Campusano <richard.morales@educacionpublica.cl>, Alfredo Daniel Sagüez Cortes <alfredo.saguezc@educacionpublica.cl>, Raúl Jesús Espinoza Miranda <raul.espinozam@educacionpublica.cl>, Raúl Adrián Huentecura Condori <raul.huentecurac@educacionpublica.cl>, Ana María Melgar Veliz <ana.melgarv@educacionpublica.cl>, Julio Orlando Vargas Lobos <julio.vargasl@educacionpublica.cl>, César Roy Caso Caso <cesar.caso@educacionpublica.cl>, Luis Hernán Bamao Astudillo <luis.bamaoa@educacionpublica.cl>, Lucy Del Carmen Salinas Centella <lucy.salinas@educacionpublica.cl>, Edgardo Wilfredo Chacaltana Díaz <edgardo.chacaltanad@educacionpublica.cl>, Rosa Eliana López Rodríguez <rosa.lopezr@educacionpublica.cl>, Juan Manuel Iglesias Fernández <juan.iglesiasf@educacionpublica.cl>, David Eduardo Quiroga Bocchio <david.quirogab@educacionpublica.cl>, Juan Guillermo Jordán Arias <juan.jordana@educacionpublica.cl>, Juan Aldo Zenteno Ramírez <juan.zentenor@educacionpublica.cl>, Sergio Enrique Castillo Gamboa <sergio.castillo@educacionpublica.cl>, Dora De La Luz Ponce Torres <dora.poncet@educacionpublica.cl>, Jacqueline Del Rosario Retamales Espinoza <jacqueline.retamalese@educacionpublica.cl>, Manuel Fernando Rodríguez Carrasco <manuel.rodriguez@educacionpublica.cl>

Cc: Colegio Integrado Eduardo Frei Montalva <lic.cief@educacionpublica.cl>, Escuela República de Israel <esc.repisrael@educacionpublica.cl>, Escuela República de Francia <esc.repfrancia@educacionpublica.cl>, "Escuela Gral. Pedro Lagos" <esc.glagos@educacionpublica.cl>, "Escuela Gral. José Miguel Carrera" <esc.jmcarrera@educacionpublica.cl>, "Escuela Romulo J. Peña Maturana" <esc.rpenam@educacionpublica.cl>, Escuela Regimiento Rancagua <esc.regrancagua@educacionpublica.cl>, "Escuela Subtte. Luis Cruz Martínez" <esc.lcruz@educacionpublica.cl>, "Escuela Comte. Juan José San Martín" <esc.jjsanmartin@educacionpublica.cl>, Escuela Humberto Valenzuela García <esc.hvalenzuelag@educacionpublica.cl>, Escuela Tucapel <esc.tucapel@educacionpublica.cl>, Escuela Gabriela Mistral <esc.gmistral@educacionpublica.cl>, Escuela Centenario de Arica <esc.centenario@educacionpublica.cl>, Escuela República de Argentina <esc.argentina@educacionpublica.cl>, Marysol Sofía Teresa Mondaca Raiteri <marysol.mondacar@educacionpublica.cl>, Escuela Ricardo Silva Arriagada <esc.rsilvaarriagada@educacionpublica.cl>, Escuela Jorge Alessandri Rodríguez <esc.jalessandri@educacionpublica.cl>, Escuela Manuel Rodríguez Erdozaya <esc.mrodrigueze@educacionpublica.cl>, Escuela América <esc.america@educacionpublica.cl>, Liceo Politécnico Arica <lic.politecnico@educacionpublica.cl>, Liceo Octavio Palma Pérez <lic.opalmaperez@educacionpublica.cl>, Liceo Jovina Naranjo Fernández <lic.jovinanaranjo@educacionpublica.cl>, Liceo Politécnico Antonio Varas De La Barra <lic.antoniovaras@educacionpublica.cl>, Liceo Artístico Juan Noé Crevani <lic.artistico@educacionpublica.cl>, Liceo Pablo Neruda <lic.pabloneruda@educacionpublica.cl>, Liceo Instituto Comercial De Arica <lic.comercial@educacionpublica.cl>, Shirley Leyland Villegas Quezada <shirley.villegas@educacionpublica.cl>, Paola Andrea Coronado Coronado <paola.coronado@educacionpublica.cl>

Estimados y Estimadas
 Directores y Directoras
 Presente

Junto con saludar cordialmente, remito a usted para toma de conocimiento y fines ORD N°3827/2021 de nuestro Servicio Local de Educación Pública Chinchorro.
 Se solicita tenga a bien acusar recibo de la información.
 Saludos cordiales

Carolina Carvajal Díaz
 ENCARGADA OFICINA DE PARTES

Servicio Local de Educación Pública Chinchorro
 partes.chinchorro@educacionpublica.cl - CODPA 2173
 www.educacionpublica.cl

SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

CHINCHORRO
 Arica | Camarones | General Lagos | Putre

*Si no es necesario, no imprima este documento. Cero papel en la Administración Pública.

Este mensaje y sus adjuntos pueden contener información confidencial y es para uso exclusivo de la persona o entidad de destino, si no es Usted el destinatario indicado, queda notificado que la lectura, utilización, divulgación, reenvío o copia sin autorización no está autorizado por el firmante y se encuentra estrictamente prohibido en virtud de la legislación vigente. Si ha recibido este mensaje por error, le rogamos que nos lo comunique inmediatamente por esta misma vía y proceda de inmediato a su destrucción.

MATRIZ DE DATOS

APÉNDICE 8. Resultados de validación Cuestionario 1 Variable Liderazgo Escolar

Indicadores de evaluación del instrumento						
Experto	Claridad	Objetividad	Consistencia	Coherencia	Pertinencia	Suficiencia
A	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno
B	(3) Regular	(4) Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno
C	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(4) Bueno	(4) Bueno	(5) Muy Bueno	(3) Regular
D	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(4) Bueno	(3) Regular	(5) Muy Bueno	(3) Regular
E	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(4) Bueno
Pts.	23 puntos	24 puntos	23 puntos	22 puntos	25 puntos	20 puntos
%	92%	96%	92%	88%	100%	80%

MATRIZ DE DATOS

APÉNDICE 9. Resultados de validación Cuestionario 2 Variable Trabajo Colaborativo Docente

Indicadores de evaluación del instrumento						
Experto	Claridad	Objetividad	Consistencia	Coherencia	Pertinencia	Suficiencia
A	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno
B	(4) Bueno	(4) Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(4) Bueno
C	(5) Muy Bueno	(4) Bueno	(3) Regular	(4) Bueno	(5) Muy Bueno	(4) Bueno
D	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(4) Bueno	(3) Regular	(5) Muy Bueno	(3) Regular
E	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(5) Muy Bueno	(4) Bueno
Pts.	24 puntos	23 puntos	22 puntos	22 puntos	25 puntos	20 puntos
%	96%	92%	88%	88%	100%	80%

