

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

**Facultad de Educación
Universidad de Barcelona**

**De un liderazgo autocrático hacia uno transformacional
pedagógico: investigación diagnóstica y propuesta de
innovación para una escuela de Chile**

Modalidad de investigación

Profesora Tutora:
Katia Pozos

María Bernardita Valenzuela Pérez
7 de junio 2023

Índice

1.	Presentación.....	3
1.1.	Introducción.....	3
1.2.	Justificación.....	3
1.3.	Objetivos	5
2.	Marco Teórico.....	6
2.1.	Conceptualizaciones generales de liderazgo.....	6
2.2.	El Liderazgo en las Organizaciones.....	7
2.3.	El Liderazgo en las Organizaciones Educativas.....	8
2.3.1.	El Liderazgo Educativo en América Latina	13
2.3.2.	Liderazgo Educativo en Chile.....	14
2.4.	Dimensiones de un liderazgo educativo transformacional pedagógico	15
2.5.	Innovación Educativa.....	22
2.5.1.	Qué entendemos por Innovación Educativa	22
2.5.2.	Resistencias y Facilitadores en la Innovación	25
2.5.3.	Rol del Líder en la Innovación	28
2.5.4.	Modelos de Innovación.....	29
3.	Marco Metodológico	30
3.1.	Descripción del Escenario	31
3.1.1.	Tipología y Contexto.....	31
3.1.2.	Personal educador, estudiantes y familias.....	32
3.1.3.	Estructura Organizativa	35
3.1.4.	Proyectos y planes específicos en curso	36
3.2.	Selección Técnicas de Obtención de Información.....	37
3.2.1.	Objetivo de las Técnicas de Obtención de Información	38
3.2.2.	Fuente o población a la que van destinadas las Técnicas de Obtención de Información.....	38
3.2.3.	Dimensiones	39
3.2.4.	Administración de los instrumentos.....	40
3.2.5.	Fiabilidad y Validez de las Técnicas de Obtención de Información	40
3.3.	Análisis y triangulación de los datos	44
3.4.	Discusión de los resultados.....	59
4.	Conclusiones y Propuesta de Innovación.....	63

4.1.	Propuesta de innovación	66
4.2.	Limitaciones del estudio	70
4.3.	Líneas futuras de investigación	71
5.	Referencias bibliográficas	72
6.	Anexos	76
6.1.	Anexo 1 Cuestionarios.....	76
6.2.	Anexo 2: Entrevista.....	84
6.3.	Anexo 3: Triangulación Análisis Cualitativo	86

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1	Dimensiones del liderazgo	21
Tabla 2	Cantidad de funcionarios.....	33
Tabla 3	Constructo y dimensiones	39
Tabla 4	Tabla de especificaciones entrevista	41
Tabla 5	Tabla de especificaciones cuestionario docente	42
Tabla 6	Tabla de especificaciones cuestionario administrativos y auxiliares.....	43
Tabla 7	Dimensiones de análisis.....	44
Tabla 8	Resultados cuestionarios	55
Tabla 9	Propuesta de innovación	67
Figura 1	Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar	20
Figura 2	Resistencia al cambio	27
Figura 3	Organigrama.....	35
Figura 4	Esquema resultados.....	63

1. Presentación

1.1. Introducción

El presente informe tiene como objetivo presentar el trabajo final del máster universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos, el que trata acerca del liderazgo escolar. Específicamente se presenta una revisión bibliográfica respecto al liderazgo y a la innovación en educación, lo que fundamenta el estudio de caso para elaborar una propuesta de innovación en la que se presenta un camino para transformar un liderazgo principalmente autocrático en uno principalmente transformacional pedagógico.

Este estudio se basó en una escuela particular subvencionada de educación básica de la Ciudad de Santiago, específicamente de la comuna de Santiago Centro. Esta escuela tiene una matrícula de 700 estudiantes, de los cuales alrededor de un 10% son inmigrantes.

Este informe se organiza en cinco grandes apartados:

- Presentación
- Marco Teórico
- Marco Metodológico
- Conclusiones y propuesta de innovación
- Referencias bibliográficas y anexos

1.2. Justificación

A lo largo de mi trayectoria laboral, especialmente desde que comencé a trabajar como parte de equipos directivos, me he cuestionado cómo poder convencer, movilizar, involucrar al equipo humano donde trabajo para alcanzar los objetivos que teníamos como colegio. A partir del Máster este cuestionamiento ha aumentado junto con mostrar posibles soluciones, lo que me ha llevado a reflexionar acerca de los tipos de liderazgos presentes en el ámbito educacional, específicamente, en el contexto chileno.

Para llevar a la práctica mi proceso reflexivo se realizó un estudio de caso en base a una escuela chilena, con la finalidad de elaborar una propuesta inicial de innovación en el ejercicio del liderazgo, que pase desde uno principalmente autocrático a uno mayoritariamente transformacional pedagógico.

Como plantea Bass (1990) a lo largo de toda la historia se ha hablado de liderazgo. Este concepto ha ido evolucionando lo que ha provocado cambios en lo que se espera de un “buen líder” y, asociado a este cambio, también el rol de los colaboradores en una organización, esta transformación ha ocurrido tanto en el ámbito empresarial como educacional.

En los colegios de Chile, el rol tradicional de un director ha sido en la línea de un líder autocrático donde se espera que tenga el control de todos los procesos, él es quien toma las decisiones y se espera que el resto de los colaboradores las sigan. De a poco esta concepción de liderazgo ha ido dando paso a la idea de que es necesario un liderazgo más distribuido, como lo plantea el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, en adelante MBDLE, documento elaborado el 2015 por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) del Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), donde se comprende el liderazgo escolar como una “función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución” (CPEIP, 2015, p. 7). Esto me motiva a profundizar en cómo llevar a cabo esta función de forma más compartida.

Otro aspecto que me lleva a querer profundizar en el liderazgo, tiene que ver con el impacto que tienen los directivos en la mejora continua de la escuela. La bibliografía es consistente en presentar el liderazgo de los equipos directivos como el segundo elemento que más impacto tiene en la mejora educativa (Leithwood et al., 2006).

Es clave que el equipo directivo motive, apoye, potencie lo mejor de cada uno de sus colaboradores con foco en lo pedagógico, tal como señala Bolívar (2019) “Estrategias que

mejoren los logros medibles de los alumnos representan una dimensión esencial del trabajo de líderes exitosos” (p.23).

En base a lo presentado en estos párrafos, me planteo la interrogante de cómo poder desarrollar un liderazgo en los equipos directivos más efectivo, que impacte positivamente en la mejora escolar y, por consiguiente, en el éxito educativo de los estudiantes, ¿qué modelo de liderazgo sería más pertinente para alcanzar la mejora?, estas preguntas intentarán ser resueltas a lo largo de esta investigación y llevado a una propuesta de innovación general.

1.3. Objetivos

- Objetivo General

Investigar sobre el estado actual de liderazgo en que se encuentra un centro escolar de Santiago como estudio de caso de las escuelas de Chile, para identificar las claves y puntos de partida que permitan construir un camino que transforme el liderazgo autocrático en uno transformacional pedagógico.

- Objetivos Específicos

- Analizar y comprender la cultura organizacional del centro, así como el tipo de liderazgo específico que se lleva a la práctica en este centro.
- Analizar las prácticas actuales del centro e identificar cuan cerca están de las dimensiones de liderazgo transformacional pedagógico.
- A partir de los resultados de la investigación, elaborar una propuesta de innovación que promueva la transformación del liderazgo autocrático a uno transformacional pedagógico.

En base a lo anterior, la pregunta principal de investigación que se espera responder a lo largo de este trabajo es ¿Cómo se puede pasar de un liderazgo principalmente autocrático a uno transformacional pedagógico?

2. Marco Teórico

A lo largo de la historia se han ido desarrollando diferentes teorías sobre el liderazgo y el rol que debe tener el líder, y por consecuencia, el de sus colaboradores en una organización. Para comenzar esta reflexión sobre los liderazgos en los centros educativos, se inicia definiendo qué se entiende por liderazgo. A continuación, se seguirá con una breve explicación de lo que se entiende por liderazgo en organizaciones no educativas, para continuar con lo que se espera y entiende por liderazgo en el ámbito de la educación. Desde este punto se introducirá lo que ocurre en América Latina y con mayor profundidad en Chile.

2.1. Conceptualizaciones generales de liderazgo

A lo largo de la historia se ha hablado del líder y de lo que se espera de su liderazgo como lo señala Bass (1990), podemos ver que, desde el antiguo testamento, en mitos y leyendas, romanos, griegos, Napoleón, todos hablan sobre líderes de la sociedad.

Vásquez et al. (2014, p. 79) nos dicen que “el liderazgo es un concepto complejo que la mayoría lo define como capacidad para dirigir” y lo definen como:

el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter... todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder. (Vásquez et al., 2014, p. 81)

Goleman (2013) también nos presenta una definición de liderazgo en la que plantea que “el liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente que colabora para alcanzar un objetivo común” (p. 20). A partir de esta definición se plantea un desafío para quien ejerce el rol de liderazgo, lo que es profundizado por Drucker et al. (2015) donde recogen el desafío de los líderes:

En todas partes escucho a líderes y gestores discutir sobre el mismo reto fundamental: el viaje hacia el cambio, partir de donde estamos para llegar al lugar donde queremos ir, en un futuro poco definido que está delante de nosotros. En todo el mundo [...] los líderes trabajan para dar forma al cambio de sus instituciones. (p. 99)

A partir de las definiciones presentadas en este documento, destaco elementos claves para mí en el ejercicio del liderazgo: la meta debe ser común, alineada al sentido y a la cultura de la organización. El líder influencia a los otros, acompaña y ayuda a alcanzar la meta, los objetivos planteados.

2.2. El Liderazgo en las Organizaciones

A través de los años se ha ido transformando lo que se entiende y espera de un líder. Se ha transitado desde una lógica donde el líder/jefe ejercía su rol donde su autoridad venía dada principalmente por su cargo, por ser “el jefe”. Actualmente se espera que el rol de autoridad venga dado y se ejerza desde la admiración y respeto, donde se pase de dar instrucciones a guiar, de presionar a acompañar.

Lo que plantea Goleman (2013) permite comprender la lógica de esta transformación, si el trabajador no está bien, si está estresado, se hace más difícil aprender, poner atención, tener claridad para tomar decisiones.

Esta mirada sobre cómo dirigir, en un ambiente positivo, ha ido tomando cada vez más fuerza en la empresa, “lo que determina la productividad real del colectivo no es su potencial teórico (es decir, su coeficiente intelectual colectivo), sino la forma de coordinar sus esfuerzos. En otras palabras, la armonía interpersonal” (Goleman, 2013, p. 13).

En las empresas se busca mejorar la producción para ganar más dinero, para posicionar la empresa en los primeros lugares o primer lugar de su rubro y se ha observado que el liderazgo que existe influye directamente en ese logro:

El tipo de liderazgo que se necesita para llevar a la excelencia a una empresa. A diferencia de los líderes de altos perfiles y de personalidades apabullantes que han

inspirado tantos titulares y se han hecho famosos, los líderes de las empresas que han logrado sobresalir parece que hayan venido de Marte. Son modestos, tranquilos, reservados e incluso tímidos; son líderes que combinan la modestia y la humildad extrema con una intensa determinación profesional. (Collins, 2021, p. 16).

El liderazgo de hoy se espera que tenga en cuenta “la repercusión emocional de lo que dice y hace un líder” (Goleman, 2013, p. 93). Lo que diferencia a un buen líder, es su conciencia sobre la importancia de las emociones en lo laboral, tanto en los resultados que se obtengan como en la motivación y compromiso (Goleman, 2013).

Alineado a lo anterior, es muy interesante lo que planteaba Drucker ya en 1993, acerca de los ejecutivos eficaces, los cuales son profesionales que por el cargo que ocupan en la empresa, o sus conocimientos, las decisiones que toman tienen impacto en cómo se hacen las cosas y en los resultados de la empresa. Son conscientes que las pautas, el estándar está marcado por el actuar del líder. Esto hace que, si el líder actúa de manera excelente, el actuar de su equipo será más elevado que la media. Los ejecutivos eficaces tienen claro que es más fácil mejorar el rendimiento de un líder que el de un grupo de personas, por esto se aseguran que en las jefaturas estén las personas que son capaces de tener un actuar excelente y así movilizar a su equipo.

“Los grandes líderes piensan en las necesidades y oportunidades de la organización, [...] Incluso antes de pensar en sus propias necesidades y oportunidades” (Drucker et al., 2015, p. 17).

2.3. El Liderazgo en las Organizaciones Educativas

Al igual que en el mundo de las empresas, el tipo de liderazgo que se espera en un centro educativo ha ido evolucionando, desde un director que mande, tome decisiones en solitario y gestione la escuela a uno que acompañe el proceso pedagógico, guíe y entregue espacios de participación.

Liderazgo implica influenciar en la gente para pensar y actuar de forma diferente, ya sea directamente (encuentros cara a cara) o indirectamente (mediante la creación de las condiciones pertinentes). Podemos distinguir entre liderar y gestionar. Gestionar es acerca de mantener operaciones y rutinas; liderazgo trata de recabar apoyos para el posible cambio. Sin embargo, la distinción no se puede establecer radicalmente, pues los gestores precisan de competencias de liderazgo (para poder influir) y los líderes necesitan habilidades gestoras (comprender cómo las rutinas y sistemas inhiben o apoyan los cambios posibles). Como señalan Robinson, Hohepa y Lloyd citados en Bolívar (2019, p. 171).

De acuerdo a lo anterior, el líder requiere habilidades para gestionar y para influenciar a su equipo. Como director/a hay elementos puros de gestión de la escuela, pero a la vez es clave ser un líder. Si *solo* gestiona la escuela no moviliza a su equipo. Junto con esto, la gestión se piensa, principalmente, desde lo administrativo, burocrático, dejando la gestión pedagógica en un segundo plano, como lo plantea Bolívar (2019, p. 50)

Una dirección limitada a las tareas de gestión, sin intervenir en los procesos de enseñanza-aprendizaje, no puede conseguir el objetivo prioritario de las políticas educativas del siglo XXI: asegurar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles que les posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública.

La bibliografía es consistente en decir que el liderazgo que ejerce el equipo directivo es el segundo elemento que más impacto tiene en la mejora escolar, luego de la enseñanza en el aula (Bolívar, 2019).

A su vez, el liderazgo del equipo directivo

contribuye de manera relevante al cambio y la innovación escolar. En los estudios desarrollados por David Perkins (2000) acerca de las funciones del director en establecimientos innovadores en sectores vulnerables, por ejemplo, se destaca su rol como formador de sus docentes. (Maureira et al., 2014, p. 137)

En esta misma línea Hargreaves y Harris (2015) plantean que los líderes de instituciones escolares complejas que van más allá de lo que se espera, son capaces de vincular los desafíos con los sueños. Están determinados a tener éxito, no por ser los mejores y destacar ellos, sino, con la finalidad de alcanzar ese objetivo común. Buscan y construyen colaboración y comunidad, ya que para desempeñarse más allá de las expectativas todos quienes conforman la institución deben ser y sentirse parte, ser un equipo comprometido, abiertos al riesgo, a innovar, ser creativos, aceptando los errores y siendo participativos e intercambiando roles.

Esto nos lleva a plantearnos diversas preguntas que intentaremos responder a lo largo de este trabajo.

¿Cómo debe ser ese liderazgo para que efectivamente impacte positivamente en el aprendizaje de los estudiantes?, ¿todo tipo de liderazgo lo permite, lo promueve?

Para contestar estas interrogantes, se revisaron definiciones de los tipos de liderazgo más comunes en los centros educativos y que han sido definidos continuamente.

Liderazgo autocrático, se espera que el director/a tenga el control y supervise a sus trabajadores, él es quien toma las decisiones y la expectativa es que sus trabajadores las sigan. Esto se ve reforzado por la comunidad educativa, ya que se espera que el director/a lo sepa todo, debe ser prácticamente un *superhéroe*, como lo dicen Maureira et al., (2014, p. 140):

actualmente nos vemos enfrentados con la urgente necesidad de terminar con el mito del líder completo, caracterizado como el individuo perfecto que está a la cabeza de la organización, y que tiene la capacidad intelectual, los conocimientos, destrezas personales y habilidades que le permiten tener todo ordenado, controlado y resuelto.

Liderazgo Transformacional, el líder se focaliza en inspirar para que cada uno aporte al equipo su talento para transformar la organización. Como plantea Villa Sánchez (2019), el foco del líder está en que sus trabajadores creen en sí mismos, en sus capacidades. Hay una articulación entre el equipo y se elevan los niveles de motivación.

Motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. (Castaño Sánchez, 2013, p. 38).

Liderazgo distribuido, las decisiones no están tomadas solo desde una persona, los profesores, las familias, los administrativos tienen espacios para tomar decisiones. Según evidencia que se ha recopilado (Harris, 2009) este tipo de liderazgo promueve la mejora, el compromiso con la escuela, generando cambios en la escuela, está muy vinculado a las comunidades profesionales de aprendizaje, “superar la visión persistente y centrada en la figura del líder solitario, heroico, de capacidades infinitas e inagotables, para pasar al liderazgo que se ejerce en el espacio de las relaciones sociales” (Maureira et al., 2019, p. 170).

Liderazgo pedagógico o instruccional, el líder tiene como foco central la gestión pedagógica, el proceso de enseñanza aprendizaje.

El liderazgo pedagógico se entiende actualmente de modo compartido o distribuido, no unido a ocupar una posición formal. La capacidad de cambio de una escuela dependerá no de una cúspide, sino de que el liderazgo de la dirección se diluya, de modo que -como cualidad de la organización- genere el liderazgo múltiple de los miembros y grupos, siendo -por tanto- algo compartido. (Bolívar, 2019, p. 163)

A partir de las definiciones previas se puede apreciar que, al promover un liderazgo transformacional-pedagógico, el que necesariamente se debe llevar a la práctica de manera distribuida, permite influir en todos los ámbitos de la escuela alcanzando una mayor identificación de la comunidad educativa con el centro, en resultados de los estudiantes, buen

clima laboral y de convivencia entre estudiantes. Como señala Domínguez Montes (2021, p. 6):

Los buenos líderes educativos desarrollan una visión estratégica de sus instituciones, actúan como modelos a imitar para el alumnado, el profesorado y el personal no docente, y son la clave para crear un entorno eficaz y atractivo propicio para el aprendizaje y un clima de trabajo adecuado.

Complementario a lo anterior Fullan lo precisa aún más al decir que “El rol del director consiste en liderar a los profesores de la escuela en un proceso de aprendizaje para mejorar su enseñanza, al mismo tiempo que se descubre lo que funciona y lo que no” (2016, p. 48).

Como se mencionó anteriormente y en base a la bibliografía revisada, para mi es importante la unión del ejercicio del liderazgo transformacional con un foco pedagógico, de esta forma toda esa fuerza inspiradora para alcanzar metas más altas está dirigida en la búsqueda de cómo mejorar la enseñanza y aprendizaje, por y para nuestros estudiantes, como lo dicen Weinstein et al. (2015, p. 41):

Una visión del líder educativo como un agente promotor del cambio que anima e impulsa las transformaciones educativas al interior de la escuela, tanto en lo pedagógico como en lo institucional. En especial, su liderazgo pedagógico se orienta hacia su trabajo transformador de los docentes, que constituyen su vehículo principal para afectar la calidad de la formación de los alumnos.

Para dar cierre a este apartado quisiera destacar las 7 ideas fuerzas que definen Leithwood et al.(2008) para un liderazgo educativo exitoso:

1. El liderazgo escolar es el segundo elemento, después de la enseñanza, que más efecto tiene en el aprendizaje de los estudiantes.
2. La mayoría de los líderes exitosos realizan las mismas prácticas básicas de liderazgo.
3. La forma en que el líder aplica las prácticas de acuerdo al contexto.

4. Los equipos directivos impactan indirectamente en el aprendizaje y directamente a través de la influencia sobre la motivación, compromiso y las condiciones de trabajo del equipo.
5. Los equipos directivos tienen una mayor influencia en el colegio y en los estudiantes cuando el liderazgo está ampliamente distribuido.
6. Hay patrones de distribución del liderazgo más efectivos.
7. Algunas características personales explican una gran efectividad de liderazgo.

2.3.1. El Liderazgo Educativo en América Latina

Tradicionalmente el liderazgo en América Latina, en empresas y en organizaciones educativas, se ha asociado a actitudes autocráticas donde el jefe toma las decisiones en estructuras muy jerárquicas (Castaño et al., 2015).

En los últimos años, en los países latinoamericanos se ha ido tomando conciencia del impacto e importancia del liderazgo del director y han surgido iniciativas para llevarlas a la práctica. Sin embargo, en América Latina hay pocos estudios en revistas especializadas sobre liderazgo directivo, lo que tiene como riesgo que muchas veces estas políticas sean reproducciones descontextualizadas de Norteamérica (UNESCO-OREALC, 2014).

En concordancia con lo anterior, Weinstein et al. (2015), señalan que hoy en día en varios sistemas educativos Latinoamericanos se han comenzado a tomar iniciativas para fortalecer el rol del director y su liderazgo. Sin embargo, se han encontrado con dificultades y una de ellas es la falta de políticas públicas en relación al rol del director y su liderazgo (tienden a ser iniciativas aisladas) y otra es la formación de los líderes, frente a lo cual Weinstein señala:

A pesar de las horas de formación y grados académicos obtenidos por los líderes escolares, existe evidencia de la irregular calidad de la oferta formativa y, sobre todo, de su incapacidad de responder a los distintos momentos de la carrera directiva, a los diversos contextos escolares en que se desenvuelven o a las metas que deben acometer. Es cierto que esto podría atribuirse a que la mayoría de los países latinoamericanos no cuentan aún con políticas claras y coherentemente

estructuradas, que fije las competencias de base - en función de estándares de desempeño preestablecidos - para distinguir las diferentes necesidades formativas acordes a las etapas de desarrollo de los directivos; pero a ello habría que sumar la falta de metodologías, formatos, diseño de curso, monitoreo de impacto y formadores de experiencia teórico práctica que aseguren la existencia de programas de calidad, capaces de brindar la formación requerida por quienes tienen por misión liderar sus escuelas. (Weinstein et al., 2015, p. 26).

Tal como lo indican Weinstein et al. hay grandes desafíos aún en Latinoamérica respecto al liderazgo en las escuelas.

2.3.2. Liderazgo Educativo en Chile

Históricamente la estructura de los colegios en Chile, independiente de su dependencia administrativa, ha sido un director/a a la cabeza de un colegio quien toma las decisiones y gestiona la escuela para alcanzar los objetivos.

Acorde a la estructura histórica de los organigramas y funcionamientos de las escuelas en Chile, predomina un liderazgo autocrático con baja participación de la comunidad educativa. Es muy usual escuchar a los profesores la necesidad de mayor participación en la toma de decisiones y desde los equipos directivos la necesidad de mayor involucramiento de los trabajadores en las actividades que se realizan en el centro, esto es muy coherente con lo que se señala en el MBDLE:

En Chile las prácticas de los directores de las escuelas básicas presentan su principal fortaleza en la fijación de una dirección general de futuro para el establecimiento, mientras que su mayor debilidad y la que recibe el menor tiempo y dedicación es la gestión de la enseñanza y el aprendizaje, [...], tanto en los establecimientos municipales como entre los particulares. (CPEIP, 2015, p. 12)

Desde mi punto de vista, y en base a la bibliografía revisada, para superar esta debilidad necesariamente debe cambiar el modelo de liderazgo predominante en las escuelas, en este trabajo se plantea como alternativa un estilo transformacional-pedagógico.

Como plantean Weinstein et al. (2019) en Chile, al igual que el resto de Latinoamérica, ha ido destacando cada vez más la importancia del liderazgo del director de una escuela, pero con el riesgo alto de importar ideas descontextualizadas. Sin embargo, es importante señalar que Chile está dando pasos importantes en la investigación acerca del liderazgo escolar.

2.4. Dimensiones de un liderazgo educativo transformacional pedagógico

Diferentes autores han categorizado acciones y dimensiones que se realizan en escuelas exitosas.

A continuación, se presenta una revisión de diferentes propuestas de dimensiones y prácticas que promueven un liderazgo transformacional, distribuido y con foco en lo pedagógico para lograr escuelas exitosas, es decir, con impacto en la trayectoria educativa de los estudiantes.

¿Cómo es posible lograr un liderazgo transformacional-pedagógico? ¿Qué prácticas debemos realizar para que tenga impacto y efectivamente mejore los aprendizajes de los estudiantes?

Comprender que se requiere un cambio desde el modelo de liderazgo autocrático a uno transformacional-pedagógico es un elemento importante para comenzar ese cambio.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. (Bolívar, 2019).

Esto que nos plantea Bolívar sumado a lo mencionado en el MBDLE, acerca del poco tiempo que dedican los directores de escuela de Chile a la gestión de la enseñanza aprendizaje, es

clave para priorizar y definir las prácticas a las que se les dedica tiempo y atención y cómo se llevan a la práctica mediante un liderazgo distribuido.

Leithwood et al. (2006) plantean las siguientes prácticas de liderazgo con impacto en el aprendizaje de los estudiantes:

- **Construir una visión:** claridad en lo que se espera, misión compartida de la escuela con foco en los estudiantes.
- **Desarrollar al personal:** promueve el talento y capacidades de cada profesional no solo con la finalidad de entregar conocimiento y herramientas, sino que también para persistir en su implementación.
- **Rediseñar la organización:** establecer condiciones de trabajo que se ajusten a las prácticas que se quieren promover, por ejemplo: una organización que permita el trabajo colaborativo como cultura de centro.
- **Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje:** entregar apoyo, monitorear el proceso de enseñanza aprendizaje, minimizar las distracciones que puedan afectar el trabajo de los profesores resguardando un clima positivo entre los estudiantes.

Robinson (2015) y su equipo también definen dimensiones eficaces de liderazgo:

- **Establecer objetivos y expectativas:** se espera contar con metas que alineen el trabajo de profesores e incluso de los padres. Es importante tener en consideración que es tan importante la meta en sí misma, como el proceso de definición de la meta. Todo es importante, pero hay algunas que lo son por sobre otras.
- **Asignar recursos de manera estratégica:** el foco es asegurar que los recursos estén alineados a los objetivos pedagógicos definidos.
- **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículum:** los líderes tienen el foco y participan activamente en la enseñanza y cómo mejorarla, en los objetivos de aprendizaje y su desarrollo entre los niveles, observan y retroalimentan a sus profesores, los profesores usan datos de aprendizaje para ajustar su enseñanza.

- **Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores:** líderes que forman y se forman con sus docentes. Esto es clave para identificar y asegurar las condiciones necesarias para realizar ajustes que sean necesarios.
- **Asegurar un entorno ordenado y de apoyo:** para toda la escuela, docentes y estudiantes. Donde los “profesores pueden concentrarse en la enseñanza y los estudiantes pueden concentrarse en el aprendizaje” (Robinson et al., 2015, p. 34). Esto se logra a través de expectativas claras que se hacen cumplir de manera sistemática.
- **Relaciones entre escuela y la comunidad:** Bolívar (2019, p. 189) señala que en la investigación de Robinson del 2017 se agrega esta dimensión, ya que se indica que en una primera instancia no se incluyó como parte de las 5 dimensiones por falta de investigación sobre estas prácticas, sin embargo, se señala que hay conocimiento acumulado positivo sobre las relaciones y apoyo de la comunidad y familias.

Otra caracterización de un liderazgo eficaz la ha hecho Paul Bambrick-Santoyo, en sus libros: Las palancas del liderazgo escolar (2013) y en su nuevo libro revisado Las palancas del liderazgo escolar 2.0 (2019). En ambos indica siete palancas que permiten liderar una escuela exitosa. Estas palancas se agrupan en dos áreas: enseñanza y cultura.

Las palancas son (Bambrick-Santoyo, 2019, p. 11):

- **Enseñanza:**
 - **Enseñanza basada en datos:** permite marcar el camino del rigor académico y ajustar el proceso de enseñanza aprendizaje a lo que los estudiantes necesitan aprender.
 - **Planificación:** alineado a lo anterior, se promueve una planificación inversa.
 - **Observación y retroalimentación:** el acompañamiento docente es clave, mediante un proceso sistemático de observación y retroalimentación, en base a acciones pequeñas de mejora.

- **Desarrollo profesional:** en el ámbito de la cultura escolar y la enseñanza, las cuales deben tener un foco práctico.
- **Cultura:**
 - **Cultura de los estudiantes:** crear una cultura donde el aprendizaje se pueda dar.
 - **Cultura del equipo de trabajo:** formar un equipo unido, alineado y que quiera alcanzar los objetivos.
 - **Gestión de los líderes instruccionales:** formar líderes, el ejemplo es un elemento clave para esto.

Además, agrega una tercera parte, *Hacerlo realidad*, que tiene el foco en ayudar a los directivos a encontrar el tiempo para poder realizar las siete palancas explicadas en el libro. Como señala Doug Lemov en el prólogo del libro *Las palancas del liderazgo escolar 2.0*, y como se señalaba anteriormente, para lograr escuelas exitosas es necesario identificar las tareas adecuadas en las que concentrarse y estudiar la mejor manera de llevarlas a la práctica (Bambrick-Santoyo, 2019). Si bien suena *fácil* está lejos de serlo.

En Chile el 2015, el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (CPEIP) publicó el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE). Este marco 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 [...] fija el “norte” hacia el cual debieran orientarse las prácticas directivas para influir de manera efectiva en el mejoramiento de los establecimientos educacionales. (CPEIP, 2015, p. 16).

El MBDLE (CPEIP, 2015) plantea una visión de liderazgo como una tarea compartida entre los miembros de la escuela, no exclusiva del director. Además, comprende que los directivos también deben ser gestores para enfrentar las dificultades de los procesos y que estos deben estar alineados y ser sostenibles; y los directivos deben generar las condiciones para esto.

Sobre esta base plantea cinco dimensiones de prácticas para “liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva” (CPEIP, 2015, p. 18).

Las dimensiones que define el MBDLE (CPEIP, 2015) y que espera que los equipos directivos sean capaces de liderar son:

- **Construir e implementar una visión estratégica compartida:** con foco en el aprendizaje integral de los estudiantes, la cual se refleja en los documentos y proyectos del centro y orienta la toma de decisiones.
- **Desarrollar las capacidades profesionales:** potenciar las competencias del personal, así como su motivación. Promueven nuevos liderazgos.
- **Liderar los procesos de enseñanza aprendizaje:** “alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes” (CPEIP, 2015, p. 24). Asegurar la implementación del currículum mediante el acompañamiento a los docentes.
- **Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar:** promover el centro como un espacio de sana convivencia, asegurando la inclusión y facilitando la participación de la comunidad.
- **Desarrollar y gestionar el establecimiento escolar:** asegurar el cumplimiento de la normativa, procesos transparentes, es necesario realizar una gestión eficiente tomando decisiones basadas en datos, maximizando los recursos y asegurándolos para el cumplimiento del PEI. Vincular a la escuela con el entorno.

A estas dimensiones, el (CPEIP, 2015) añade tres elementos personales que promueven y permiten la implementación de estas prácticas:

- Principios: a partir del sistema de creencias y valores guía el quehacer del líder.
- Habilidades: capacidades que implementa para alcanzar los objetivos.
- Conocimientos profesionales: todos los conocimientos que posee el director los que debe vincular con su práctica.

La ilustración 1 del (CPEIP, 2015), vincula las dimensiones de la práctica con estos elementos personales que plantea:

Figura 1

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar



Fuente: (MBDLE)

Se puede observar que todas las dimensiones y prácticas señaladas anteriormente tienen elementos en común y finalmente engloban los mismos aspectos de la escuela.

Con la finalidad de resumir las dimensiones y prácticas propuestas por la bibliografía se presenta la Tabla 1, la cual se basa en las presentadas en el MBDLE (CPEIP, 2015) y en Bolívar (2019).

Tabla 1

Dimensiones del liderazgo

Prácticas de liderazgo (Leithwood, Day et al., 2006)	Dimensiones de Liderazgo (Robinson et al., 2015)	MBL (CPEIP, 2015)	Palancas de liderazgo (Paul Bambrick-Santoyo, 2019)
Construir una visión	Establecer objetivos y expectativas.	Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.	Cultura del equipo de trabajo
			Gestión de los líderes instruccionales
Desarrollar al personal	Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	Desarrollando las capacidades profesionales	Observación y retroalimentación
			Desarrollo profesional
Rediseñar la organización	Relaciones entre escuela y la comunidad	Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar	
	Asignar recursos de manera estratégica		
Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículum	Liderando los procesos de enseñanza aprendizaje	Enseñanza basada en datos
	Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Planificación
			Cultura de los estudiantes.

Fuente: (Elaboración propia)

Para este trabajo las dimensiones a trabajar y evaluar serán las presentadas en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar de Chile, ya que están basadas en una sólida bibliografía internacional y nacional que abordan consistentemente los constructos de liderazgo transformacional y pedagógico, foco de este trabajo. Algunos de los autores

revisados y en que se sustenta el MBDLE son: Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, Robinson, Bryk, et al.; Hargreaves & Fullan, Weinstein et al., CEPPE.

Tal como se señala en la bibliografía revisada, es importante considerar en el liderazgo educativo, estudios realizados en el contexto que se quiere implementar, y estas dimensiones están pensadas y elaboradas para la realidad chilena por lo que están alineadas a acciones posibles de realizar en todos los establecimientos del país.

Para finalizar este apartado se plasma la definición que entrega el MBDLE que para mí resume los aspectos claves del liderazgo que se busca promover con este trabajo:

Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro, en un marco de actuación ético, generando espacios de confianza y participación, en un ambiente que cautele el respeto y la inclusión de la comunidad.
(CPEIP, 2015, p. 9)

2.5. Innovación Educativa

A partir de los resultados de esta investigación, se elaborará una propuesta inicial y general de innovación respecto del ejercicio del liderazgo, para lo cual se profundizará sobre la innovación educativa. Primero se definirá lo que se entiende por innovación educativa, a continuación, se verán las resistencias y facilitadores frente a la innovación, las características y el rol del líder en un proceso de innovación para finalizar con los modelos de innovación.

2.5.1. Qué entendemos por Innovación Educativa

Innovación es un concepto con muchas interpretaciones y definiciones. Muchas veces se puede confundir con la idea de reforma y cambio.

De acuerdo a la diferenciación que hace Tejada (2005) de estos conceptos, una **reforma** implica un cambio en la estructura del sistema educativo en su totalidad y surge desde la administración central que define las políticas del sistema educativo. Una reforma lleva de la mano la innovación.

Siguiendo con las distinciones que hace Tejada, el **cambio** es un concepto muy genérico que incluye a la innovación y a la reforma. El cambio puede impactar a la sociedad como a personas individuales.

Innovar es definida por la RAE como alterar algo introduciendo novedades.

Marín y Rivas (1984, citados por Tejada, 2005) plantean que la innovación en educación es "una acción que comporta la introducción de algo nuevo en el sistema educativo, modificando su estructura y sus operaciones de tal modo que resultan mejorados sus productos educativos".

De la Torre et al. plantean que la innovación educativa es:

Un proceso dinámico, y abierto, de carácter multidimensional y complejo, inserto en una realidad sociocultural y humana que busca el crecimiento personal, institucional y mejora social, por lo que requiere estrategias de participación colaborativa. La innovación no es un suceso sino un proceso que tiene lugar en un grupo humano y busca cambiar algún aspecto de sus relaciones o funcionamiento. (1998, pp. 22-23)

Reforzando la idea anterior Tejada (2005) señala que la innovación es multidimensional, es un proceso y afecta a todo el sistema, busca una mejora tanto personal como institucional.

Basada en las definiciones anteriores, para este trabajo entenderemos la innovación como un proceso nuevo que busca la mejora multidimensional del centro educativo, a través de estrategias participativas, mediante y alcanzando, un crecimiento personal e institucional.

Tal como se ve en la definición, y acorde a las dimensiones del liderazgo definidas en el apartado anterior, la innovación que surja a partir de esta investigación deberá abordar todo el centro, todas las dinámicas que se generan dentro del colegio mediante un cambio en la concepción y ejecución del liderazgo y la participación de la comunidad en el colegio, para lo cual es necesario un desarrollo profesional individual y colectivo. Es un cambio cultural en la

estructura, roles y funciones, relaciones y especialmente en cómo se toman las decisiones, cómo se involucra la comunidad, cómo se viven los valores, “cambian las creencias, los valores, los comportamientos colectivos, las relaciones con los otros miembros de la comunidad y con el exterior; en otras palabras, cambia la cultura” (De la Torre et al., 1998, p. 45). Para esto es necesario dejar el pensamiento individualista y pensar en el colectivo, el equipo directivo debe cambiar su forma de actuar y promover el cambio institucional (Tejada, 1998).

Continuando en esta línea que plantea Tejada (1998) este abandono del aislamiento y la individualización para la innovación en la escuela, nos lleva a considerar el centro como unidad básica del cambio, lo que implica el estudio de su contexto, de su realidad; para así planificar e implementar una innovación en el centro y que tiene por objetivo lograr en el colegio:

- Capacidad reflexiva del centro con la finalidad de mejora continua.
- Cultura colaborativa donde se comparten buenas prácticas.
- Desarrollo profesional docente continuo.
- Búsqueda de la mejora institucional.
- Foco pedagógico.

Los requisitos que se necesitan para que se alcance la innovación en un centro como unidad básica de cambio, que plantea Tejada (1998, p. 83) son:

- Identidad
- Orientación
- Flexibilidad
- Sensibilidad realista
- Creatividad
- Integración
- Recursos

Estos elementos están directamente relacionados con las resistencias y facilitadores que nos encontraremos frente a un proceso innovador.

2.5.2. Resistencias y Facilitadores en la Innovación

Todo proceso de innovación tendrá resistencias, habrá miembros de la comunidad que no quieran modificar su actuar. Esto hay que tenerlo presente en el momento de la planificación, para poder abordarlas y minimizarlas. Para esto también es importante saber qué tipo de resistencias encontraremos y así abordarlas de la mejor manera posible. Existen resistencias de las personas y otras de carácter institucional.

De la Torre et al. (1998) señalan los tipos de resistencias que se dan a nivel personal frente al cambio, por **hábito**, en general las personas preferimos lo conocido. Otro elemento que dificulta el cambio es la **primacía**, las personas repetimos los patrones de acuerdo a cómo nos comportamos o resolvimos alguna situación la primera vez. Como veíamos antes, queremos mantener nuestra seguridad haciendo mínimos cambios, y la **percepción** es **selectiva** para no cambiar, las innovaciones que percibimos mantienen nuestros puntos de vista. La **falta de seguridad** en sí mismo para abordar una situación nueva, también es un elemento de resistencia frente a la innovación. El cambio puede generar tensión y sensación de angustia, lo que nos lleva a querer retroceder y volver a lo conocido. También puede provocar sentimientos de amenaza y temor, ya que implica cambios personales: cómo actúo en el centro, lo que implica un cambio de *imagen* frente al resto que puede impactar en el *status* que tengo en el colegio. Otro elemento que lleva a rechazar la innovación es la **ignorancia**, como no la conocemos no sabemos que nos exige la rechazamos. Finalmente, un elemento de resistencia importante es la **rigidez personal**, la inflexibilidad.

Cada colegio tiene una configuración única, es decir, tiene una cultura particular, aunque todos tengan las mismas estructuras. Esta configuración tiene un impacto en cuán abierto o no, está a la innovación. Otro aspecto a considerar en una escuela son los muchos elementos que conviven en ella, tanto internos (profesores, no docentes, estudiantes) como externos

(padres, supervisores) donde cada uno tiene sus expectativas, creencias, valores (De la Torre et al., 1998).

En base a esto, las resistencias que se pueden encontrar, según De la Torre et al. (1998) a nivel institucional son:

- **Homeostasis:** necesidad de mantener un estado constante, estable, “necesidad de mantener su seguridad y permanencia” (De la Torre et al., 1998, p. 103).
- **Dependencia:** nos identificamos con un grupo, nos apoyamos entre nosotros, hay un conocimiento común. “En un sistema jerárquico [...] la solidaridad se destruye cuando un individuo trata de innovar y con frecuencia se encuentra con una sólida oposición en bloque a lo largo y ancho de la estructura jerárquica” (De la Torre et al., 1998, p. 104).
- **Status quo:** hay un miedo a cambiar, se prefiere mantener lo que siempre se ha hecho.
- **Valores y costumbres:** la innovación tendrá menos rechazo si está alineada a los valores del centro y de la comunidad.
- **Relaciones interpersonales:** frente a aquellos que obstaculizan la innovación.
- **Satisfacción grupal:** se pone en riesgo la dinámica de grupo existente.
- **Movilidad-inestabilidad de los docentes:** se asocia la innovación la realizan los más jóvenes, los cuales se mueven más en los trabajos.
- **Gestión de la innovación:** necesidad de un equipo directivo que posibilite la innovación dando ánimo, recursos, apoyo, etc.

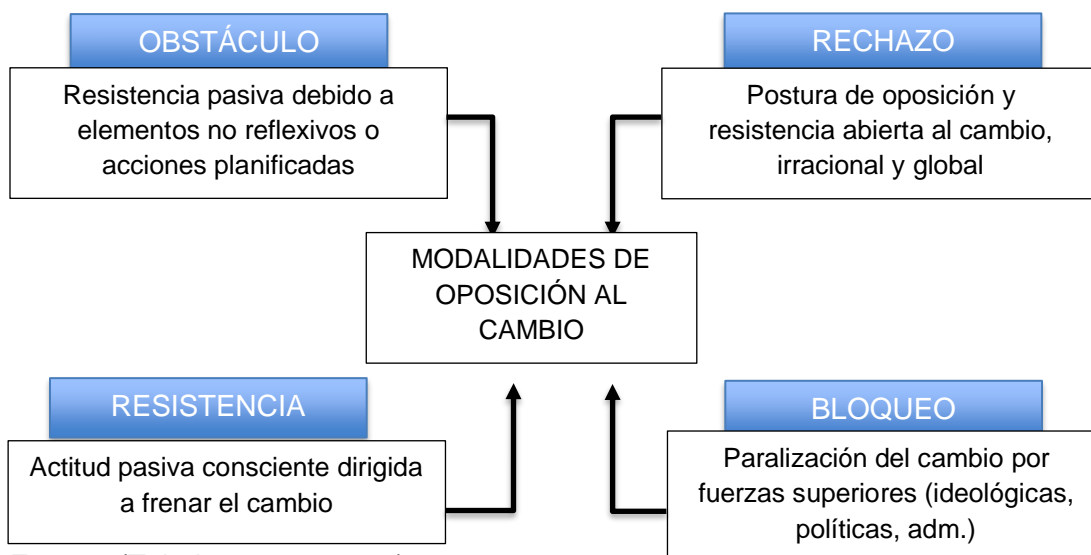
Si analizamos estas resistencias, están muy relacionadas a las personales. De acuerdo al conocimiento que tenemos sobre la realidad en que se promoverá un proceso de innovación, seremos conscientes de cuáles de estas resistencias nos podremos encontrar con mayor fuerza, por eso deben ser analizadas y tomadas en cuenta para planificar cualquier innovación que se quiera llevar adelante.

Además de estos elementos que dificultan la innovación se deben considerar la normativa, la falta de autonomía y de recursos.

A modo de resumen de las resistencias que se pueden encontrar en un proceso de innovación, se toma el esquema realizado por Tejada (1998).

Figura 2

Resistencia al cambio



Fuente: (Tejada, 1998, p. 188)

Al momento de querer desarrollar una innovación no todo serán dificultades para su implementación, también encontraremos facilitadores o elementos de éxito frente a la innovación que se quiere llevar a cabo.

Para que un problema se convierta en principio de innovación y cambio es preciso que haya *personas con iniciativa*, con propuestas concretas, con cierto reconocimiento entre los profesores. Cualquier iniciativa o proyecto reclama personas con ilusión. Cuando una organización funciona y un proyecto de innovación va adelante es que detrás hay personas con una dedicación y entrega superior al corriente. (De la Torre et al., 1998, p. 21)

Identificar a aquellas personas que quieren ser parte de la innovación, que creen en ella y son capaces de movilizar y contagiar al resto, identificar a aquellos que son movilizados de

equipo y están abiertos al cambio para que sean voluntarios y se involucren, es clave al momento de comenzar la planificación de un proceso de innovación.

Las estrategias que señala como mínimo Tejada (1998) que se deben dar en todo proceso de innovación para que pueda tener éxito en su implementación, considerando el centro como unidad básica de cambio, son:

- Tener en cuenta los afectados y dónde se implementará.
- Implicar a los docentes en la toma de decisiones de la innovación.
- Foco en el colegio en su totalidad.
- Contar con procesos colectivos reflexivos.
- Interacción entre todos los involucrados “asumiendo la nueva cultura del trabajo en equipo y la colaboración” (Tejada, 1998, p. 85).
- Contar con apoyo.
- Asegurar espacios de trabajo conjunto entre los profesores “de manera que sea factible reunirse y clarificar, dar sentido, comprender y tomar decisiones sobre el propio proceso de cambio” (Tejada, 1998, p. 85).

En base a lo revisado quiero agregar otro elemento para el éxito de una innovación, un buen proceso de comunicación.

2.5.3. Rol del Líder en la Innovación

Los directores tienen un rol clave en los procesos de innovación, como plantea Tejada (1998), su tarea parte antes del inicio de la innovación y continúa hasta la evaluación de la misma. Asegurando un análisis previo sobre el contexto organizacional, adelantando posibles obstáculos y resistencias, como facilitadores, mediante el conocimiento de su equipo, su magnitud y su razón. Además, debe resguardar recursos materiales y humanos, tiempo y económicos, para la implementación.

En la dirección recae una gran responsabilidad para que las reformas se lleven a cabo.

La dirección tiene la responsabilidad de procurar crear las condiciones necesarias,

tanto físicas como psicológicas, para que el cambio se produzca y se produzca del modo más efectivo posible. (Villa Sánchez, 2019, p. 315).

El líder al conocer las resistencias, al planificar debe utilizar estrategias que las minimicen y a su vez incorporar estrategias que maximicen los elementos facilitadores, y aquellos mínimos que se señalan en el apartado anterior, para lograr con éxito el proceso innovador.

2.5.4. Modelos de Innovación

Existen diversos modelos acerca de la implementación de procesos innovadores. Algunos de estos modelos planteados por Tejada (1998) más cercanos en el desarrollo de la propuesta inicial de innovación de esta investigación son:

- **Investigación y desarrollo:** es una secuencia de fases que va desde la investigación hasta la implementación. Este modelo tiene críticas ya que no considera el contexto y el conocimiento del centro en su desarrollo.
- **Interacción asumida:** se inicia asumiendo que existe un comportamiento específico y cómo éste puede expandirse. La comunicación, participación y la interacción del grupo es clave para su expansión. Se inicia como una experiencia innovadora que va creciendo.
- **Sistemático ambientalista:** surge a partir de las necesidades, desde la carencia, desde ahí se hace importante y útil y es el centro el que genera el cambio.

El modelo en que se basará la innovación de este trabajo será el sistemático ambientalista. En base a lo anterior el modelo para el desarrollo de la propuesta de innovación es la siguiente:

- Análisis de necesidades: se realiza en base al conocimiento del sistema educacional chileno, entrevistas, cuestionario a docentes y personal administrativo y auxiliares.
- Identificación de estrategias de solución: a partir del análisis bibliográfico acá presentado unido al análisis de las entrevistas y cuestionarios se elaborará la propuesta inicial para la innovación.

- Desarrollo de estrategias y evaluación: si bien este trabajo no tendrá la posibilidad de llevar a cabo las propuestas de solución y por consiguiente su evaluación, se deben considerar un monitoreo de la implementación y su evaluación de impacto para realizar los ajustes necesarios que se identifiquen.

3. Marco Metodológico

En este apartado se presenta el caso de estudio y la justificación metodológica. Junto con lo anterior se describirán las técnicas de obtención de información que se diseñaron y utilizaron. Finalmente se presentan los resultados obtenidos.

El presente trabajo se realizó desde un enfoque mixto, ya que este modelo permite profundizar más en los problemas (Hernández Sampieri et al., 2008). Se utilizó este método esperando maximizar las fortalezas de cada modelo, tal como lo señala Hernández Sampieri “La investigación se basa en las fortalezas de cada método, no en sus falencias” (2008, p. 756).

De acuerdo a las distinciones de Hernández Sampieri (2008) el diseño tiene un enfoque dominante: CUAL-cuan, el enfoque principal es cualitativo, y está acompañado de un componente cuantitativo, el cuestionario, el que se utiliza para recoger información de un amplio número de miembros de la comunidad educativa y de esta manera profundizar en la comprensión sobre la información recogida mediante las entrevistas en profundidad, y así a partir de ambos instrumentos, describir, analizar e interpretar los datos y a partir de ahí elaborar una propuesta general de innovación en la implementación de un liderazgo transformacional-pedagógico. Acorde a lo que plantean Bisquerra et al. “Lo que se espera de la investigación en el ámbito educativo es que brinde un conocimiento sistematizado y basado en evidencias demostrables sobre los fenómenos, como base para la toma de decisiones en la práctica docente o en la política educativa” (2012, p. 39).

En este caso el modelo cualitativo se llevó a cabo mediante una metodología de estudio de caso que Bisquerra señala “implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno” (2012), es decir se utiliza para conocer en profundidad una realidad (Bisquerra et al., 2012).

Latorre et al. (1996) citado por Bisquerra et al., (2012) señalan que este tipo de investigación es adecuada para investigaciones pequeñas, limitadas en tiempo, recursos y espacio, todas características de este trabajo.

El interés de estudiar este caso en particular se debe a un interés intrínseco (Stake, 1999), ya que fui parte de esa comunidad escolar por tres años y de la Red por nueve, y en esos años había un constante cuestionamiento de cómo lograr que la comunidad estuviera más alineada, comprometida y activa.

Como se ha mencionado, a partir de este estudio de caso se realizará una propuesta general de innovación en la implementación del liderazgo educativo que estará basada en los resultados obtenidos en esta escuela. Entendiendo que la propuesta se basa en un solo caso, la propuesta se debe pensar para implementar en la escuela que se describe a continuación en el escenario, en la línea de lo que plantea Stake “Es posible que no se consideren generalizaciones las que se hacen sobre un caso o unos pocos casos, y sea necesario denominarlas generalizaciones menores, pero son generalizaciones que se producen con regularidad durante todo el proceso del estudio de casos” (1999, p. 20).

3.1. Descripción del Escenario

3.1.1. Tipología y Contexto

El colegio en que se basa el caso es un centro particular subvencionado con más de 100 años de historia y es parte de una red de colegios. Entrega educación regular diurna. Es un centro educacional gratuito financiado con subvención del Estado.

El establecimiento se ubica en la comuna de Santiago Centro, Provincia de Santiago. De acuerdo al Censo de 2017, la comuna tiene un total de 404.495 habitantes, 206.68 hombres y 197.817 mujeres. El 28% de la población de la comuna son migrantes.

El colegio atiende estudiantes desde PK a 6º básico, con una matrícula de 700 estudiantes. El índice de vulnerabilidad, de acuerdo a JUNAEB¹, es de 72% en básica.

Los cursos se organizan en dos líneas A y B. Son cuatro cursos de pre básica y 12 de básica. En pre kínder se organizan los cursos de manera aleatoria los que se mantienen sin cambios por todo el proceso escolar.

Cada año postulan a Pre kínder alrededor de 500 estudiantes, siendo que las vacantes son solo 70. El proceso de postulación se realiza mediante el sistema SAE² regulado y centralizado por el Ministerio de Educación.

El colegio cuenta con una biblioteca, una sala de computación con 45 computadores, carros móviles con chromebook, un laboratorio de ciencias, una multicancha y un casino/salón multiuso.

3.1.2. Personal educador, estudiantes y familias

Como se señaló anteriormente el colegio atiende 700 estudiantes repartidos entre pre kínder y 6º básico. Durante el año hay movilidad en los estudiantes generando vacantes que son rápidamente cubiertas por la lista de espera.

Para atender a los estudiantes, el centro cuenta con una planta de 36 docentes y 19 administrativos y auxiliares distribuidos como lo muestra la Tabla 2:

¹ JUNAEB: Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.

² SAE: Sistema de Admisión Escolar.

Tabla 2

Cantidad de funcionarios

Tipo	Cantidad funcionarios
Pre básica	8
Básica	19
PIE ³	8
Bibliotecaria	1
Administrativos	13
Auxiliares	4
Equipo Directivo	3

(Elaboración propia)

En general la planta de trabajadores es estable, habiendo una tasa de recambio aproximada entre un 7% y 15% anualmente, esto considera tanto renuncias voluntarias como despidos y no renovación de contratos a plazo fijo. Generalmente estos cambios se producen al finalizar el año escolar.

El año 2022, primer año que se volvió a la normalidad luego de la pandemia, se produjo una situación muy poco común de una alta tasa de renuncias durante el año escolar, equivalente a un 22% de la dotación, en algunos casos en el mismo cargo hubo 3 personas diferentes a lo largo del año escolar.

Para prestar apoyo a los estudiantes con necesidades educativas el colegio cuenta con equipo PIE, el cual se rige por el Decreto 170 y recibe una subvención del estado. Está compuesto por educadoras diferenciales, una psicóloga y una fonoaudióloga y atiende a 90 estudiantes. Para ser parte del programa de integración los estudiantes deben contar con un diagnóstico actualizado. Complementario a esto se cuenta con dos psicopedagogas que

³ PIE: Proyecto Integración Escolar, considera estamento docente y no docente.

entregan apoyo a estudiantes que sin tener un diagnóstico presentan dificultades en su proceso de aprendizaje, apoyan a 80 estudiantes entre 1º y 5º básico.

En el colegio existe el Centro de Padres el cual es una organización que, según la normativa, su objetivo es ser un puente entre las familias y el colegio y cooperar en la gestión del colegio. Además, cada curso cuenta con un delegado de los apoderados, el cual tiene una comunicación fluida con el centro de padres.

El 2022 se formó por primera vez un centro de estudiantes lo que promueve su participación y formación integral.

También, y tal como lo determina la ley, se cuenta con el Consejo Escolar, que está compuesto por representantes de toda la comunidad escolar y el cual es una instancia formal de diálogo no resolutivo. Este Consejo se reúne 4 veces al año, como indica la normativa.

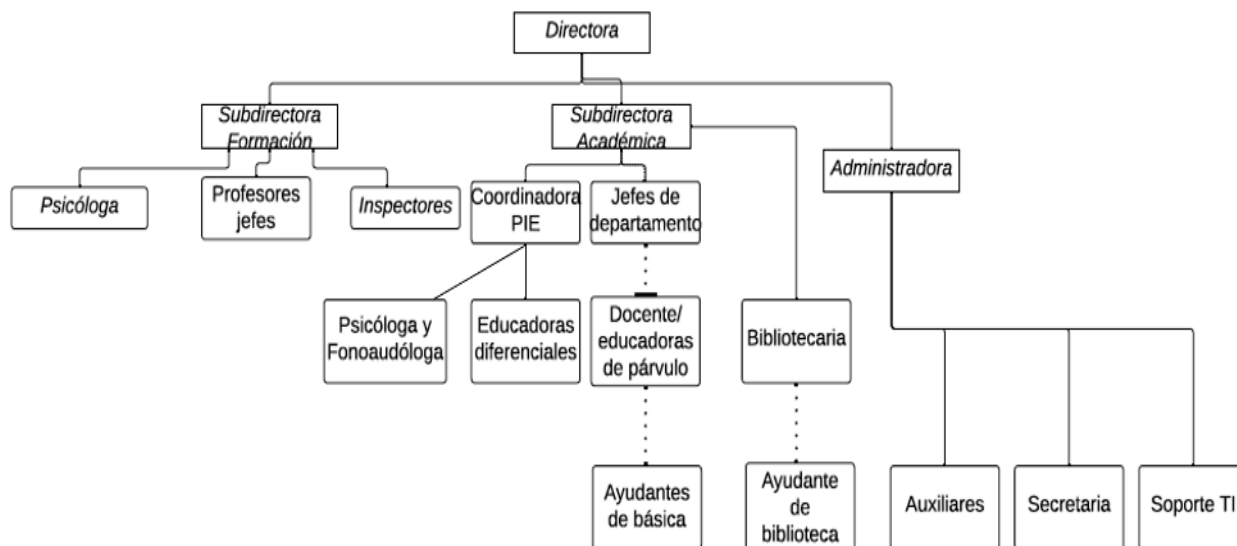
Otra instancia de participación es el Comité de Convivencia Escolar, el cual está dirigido por la Encargada de Convivencia Escolar y está formado por representantes de los estudiantes desde 1º básico a 6º básico, por apoderados, representantes de los docentes y del equipo de formación.

3.1.3. Estructura Organizativa

El Centro se organiza de acuerdo al siguiente organigrama

Figura 3

Organigrama



(Elaboración propia)

Este es el organigrama correspondiente a los años 2021 y 2022. En el 3º trimestre del año lectivo 2022 hubo modificaciones en la estructura del equipo directivo.

La dirección está apoyada por el Equipo de Gestión, su función es ser un puente entre dirección y el resto de los docentes y administrativos para facilitar la comunicación y toma de decisiones. En este caso está compuesto por los jefes de departamento, representantes del área de formación y coordinadora PIE.

Las asignaturas se organizan en departamentos, existiendo un jefe de departamento que los coordina, los departamentos son: ciencias, matemática, lenguaje y comunicación, historia y ciencias sociales, inglés y educación física.

Es relevante señalar que desde el 2014 a la fecha el equipo directivo ha tenido varios cambios en la subdirección académica, junto con eso el 2020, luego de alrededor de 10 años la directora se jubiló, asumiendo como directora un miembro del equipo directivo.

3.1.4. Proyectos y planes específicos en curso

El colegio cuenta con los instrumentos que contienen las directrices actualizadas, tales como:

- Proyecto Educativo Institucional: la última actualización se realizó mediante una comisión el año 2018, compuesta por representantes de la oficina central y directores de colegios de la Red.
- Plan curricular: el colegio se rige por los planes y programas ministeriales. En inglés la Red cuenta con planes y programas propios ya que la incorpora desde PK. En el colegio en Pre básica se trabaja con el currículum OWL.
- Reglamento de evaluación: la última actualización se realizó el año 2021 de acuerdo al nuevo decreto de evaluación del MINEDUC⁴. Esto se realizó mediante una comisión liderada por una experta externa, representantes de la oficina central, de directores y de subdirectores académicos de la Red.
- Reglamento interno: este se actualiza anualmente, mediante una comisión con representantes de la oficina central y de subdirectores de formación de la Red.

El colegio cuenta con los siguientes planes y proyectos:

- Plan de gestión de la convivencia escolar.
- Atención a la diversidad.
- Plan de mejoramiento educativo (PME).

⁴ MINEDUC: Ministerio de Educación de Chile

El colegio también cuenta con talleres extra programáticos para los estudiantes desde PK a 6º básico. Hay talleres: artísticos, musicales, deportivos, matemáticos, de inglés y científicos.

3.2. Selección Técnicas de Obtención de Información

Las técnicas escogidas para recopilar información son:

- Cuestionario:

El cuestionario es un instrumento rígido que busca recoger la información de los entrevistados a partir de la formulación de unas mismas preguntas intentando garantizar una misma situación psicológica estandarizada en la formulación de las preguntas y asegurar después la comparabilidad de las respuestas. (López-Roldán & Fachelli, 2015, p. 17)

Este instrumento se seleccionó, por un lado, porque permite recoger información de manera rápida y a un grupo amplio de personas que pueden estar en cualquier parte del mundo, en este caso Chile. Además, para quienes lo contestan es familiar y de fácil manejo.

Para este trabajo se elaboró un cuestionario ad hoc (Anexo 1) siguiendo las orientaciones entregadas por el manual Metodología de la Investigación Social Cuantitativa de Pedro López-Roldán y Sandra Fachelli.

- Entrevistas:

Las entrevistas cualitativas o en profundidad no son meras conversaciones cotidianas, aunque se aproximan a ellas en tanto interacción cara a cara...Se trata de conversaciones profesionales, con un propósito y un diseño orientados a la investigación social, que exige del entrevistador gran preparación, habilidad conversacional y capacidad analítica. (Wengraf, 2001, citado por Martínez 2014, p. 47).

Se seleccionó esta técnica de obtención de información ya que permite comprender en profundidad las opiniones, creencias de los entrevistados, acerca de las temáticas que se están investigando en este trabajo. Me permitirá profundizar con los entrevistados (miembros

de equipos directivos de colegios) sobre sus creencias, estilos y experiencias sobre el liderazgo, así como las oportunidades y desafíos que se podrían encontrar al querer implementar un cambio en el tipo de liderazgo existente en las escuelas de Chile.

Se trabajará con entrevista (Anexo 2) en base a las recomendaciones entregadas en el manual Cuadernos metodológicos Entrevistas cualitativas de Miguel S. Valles (2014).

3.2.1. Objetivo de las Técnicas de Obtención de Información

La información que se recoja con los cuestionarios servirá para ser triangulada y analizada conjuntamente con la que surja de las entrevistas. Así luego se podrán definir y priorizar las acciones para implementar un cambio en el estilo de liderazgo del colegio.

La información que se recoja con las entrevistas se podrá elaborar un plan de acción ajustado a la realidad, priorizando y definiendo acciones apropiadas para iniciar un cambio en el estilo de liderazgo.

3.2.2. Fuente o población a la que van destinadas las Técnicas de Obtención de Información

Los cuestionarios están dirigidos a todos los docentes, administrativos y auxiliares del colegio descrito en el escenario, colegio particular subvencionado de Santiago Centro. La mayoría de los profesores de este centro son de enseñanza general básica. Mayoritariamente son mujeres y llevan más de 5 años en el colegio.

Las entrevistas están dirigidas a dos directoras y una subdirectora de colegios particulares subvencionados de Santiago. Ellas han tenido formación en liderazgo pedagógico basado en el modelo de las palancas de liderazgo de Paul Bambrick-Santoyo.

- Directora 1: está en el cargo hace tres años. En su colegio el último año hubo varios cambios de docentes durante el año lectivo y en el último trimestre del 2022 cambiaron sus dos subdirectoras.

- Directora 2: está en el cargo hace dos años. Previamente acompañaba a equipos directivos en la instalación de un modelo de gestión escolar con foco en lo pedagógico basado en el modelo de las palancas de liderazgo de Paul Bambrick-Santoyo.
- Subdirectora: está en el cargo hace 5 años. Previamente fue orientadora en un colegio.

3.2.3. Dimensiones

Las dimensiones a evaluar surgen del constructo liderazgo pedagógico, el cual se define según:

El liderazgo pedagógico se entiende actualmente de modo compartido o distribuido, no unido a ocupar una posición formal. La capacidad de cambio de una escuela dependerá no de una cúspide, sino de que el liderazgo de la dirección se diluya, de modo que -como cualidad de la organización- genere el liderazgo múltiple de los miembros y grupos, siendo -por tanto- algo compartido. (Bolívar, 2019, p. 163)

A continuación, en la Tabla 3 se presenta el constructo y dimensiones a evaluar, tanto por los cuestionarios como en las entrevistas:

Tabla 3

Constructo y dimensiones

Constructo	Dimensión
Liderazgo pedagógico	Visión compartida
	Desarrollo capacidades profesionales
	Enseñanza aprendizaje
	Convivencia
	Participación comunidad
	Gestión

(Elaboración propia)

3.2.4. Administración de los instrumentos

El cuestionario se implementará a través de un formulario de Google, el cual será enviado mediante correo electrónico al mail institucional de los profesores. Contarán con una semana para contestar y se enviarán dos recordatorios durante ese tiempo.

Las entrevistas se realizarán mediante videollamadas a través de una plataforma digital. Se grabarán y luego se hará una transcripción de ellas.

3.2.5. Fiabilidad y Validez de las Técnicas de Obtención de Información

Las estrategias propuestas para asegurar la fiabilidad y validez de las Técnicas de Obtención de Información se recogen de Bisquerra y Pérez (2015) y Mateo (2008).

- **Fiabilidad:**

- **Entrevista:** para aumentar la fiabilidad se realizan entre dos y tres preguntas sobre una misma dimensión de tal forma se busca tener mayor precisión en las respuestas, se procurará recoger la información objetivamente evitando distorsiones cognitivas y prejuicios.

También se intentó controlar posibles errores al momento de elaborar las preguntas siguiendo el manual antes citado. La entrevista será implementada por la misma persona a los tres individuos, tratando así de que la forma en que se aplique sea lo más similar posible en las tres oportunidades. También, al momento de aplicar las entrevistas se resguardará crear un ambiente de confianza en un espacio tranquilo, evitando ruidos molestos y con una conexión estable a internet.

- **Cuestionarios:** para aumentar la fiabilidad se realizan entre 5 y hasta 10 preguntas sobre una misma dimensión y con una escala con 7 grados de graduación con la finalidad de tener mayor precisión en las respuestas que se obtengan. Al momento de redactar las preguntas se intentó controlar posibles errores siguiendo las recomendaciones del manual antes citado.

- **Validez:**

- **Entrevista:** para asegurar la validez de la entrevista se:
 - Claridad en el objetivo, señalado con anterioridad.
 - Se basa en el constructo definido anteriormente en este trabajo.
 - Previa a su aplicación se solicitó la revisión de un experto que correspondió a la tutora de este trabajo.
 - Se confeccionó la tabla de especificaciones que se presenta a continuación:

Tabla 4

Tabla de especificaciones entrevista

Dimensión	Preguntas	Total
Visión compartida	1-2-3	3 (27,2%)
Desarrollo capacidades profesionales	4-5	2 (18,2%)
Enseñanza aprendizaje	6-7	2 (18,2%)
Convivencia y participación comunidad	8-9	2 (18,2%)
Gestión	10-11	2 (18,2%)
Total		11 (100%)

(Elaboración propia)

La distribución de las preguntas que se observa en la Tabla 4 le entrega mayor peso a la dimensión Visión Compartida, ya que esta es clave para poder identificar las principales brechas en las creencias de los equipos directivos sobre el liderazgo, lo que sienta las bases sobre las acciones en el resto de las dimensiones, y especialmente para poder identificar un camino para iniciar un ajuste a las prácticas de liderazgo en las escuelas, que es el tema central de este trabajo.

- **Cuestionario:** para asegurar la validez de los cuestionarios se:
 - Tiene un objetivo claro, señalado con anterioridad.
 - Se basa en el constructo definido anteriormente en este trabajo.
 - Previa a su aplicación se solicitó la revisión de un experto que corresponde a la tutora de este trabajo.
 - Previa a su aplicación se hizo un pilotaje donde una persona contestó el cuestionario.
 - Se confeccionó la tabla de especificaciones que se presenta a continuación:

Tabla 5

Tabla de especificaciones cuestionario docente

Dimensión	Preguntas	Total
Visión compartida	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 6.1	10 (23,8%)
Desarrollo capacidades profesionales	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 6.2,	11 (26,2%)
Enseñanza aprendizaje	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8	8 (19%)
Convivencia y participación comunidad	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 6.3	9 (21,4%)
Gestión	5.1, 5.2, 5.3, 5.4	4 (9,5%)
Total		42 (100%)

(Elaboración propia)

La distribución de las preguntas que se observa en la Tabla 5 entrega mayor peso a las dimensiones de Visión Compartida y Desarrollo de Capacidades Profesionales, ya que para la propuesta de innovación es clave identificar el grado de sintonía que tienen los docentes con la visión y creencias del colegio. Por el lado del desarrollo de las capacidades se busca

identificar la visión de los docentes sobre el rol del colegio en el desarrollo profesional continuo, la motivación y bienestar, lo que tiene un impacto clave en el desarrollo de un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza. Ambas dimensiones componen elementos basales para poder iniciar un cambio.

La dimensión de gestión tiene un número menor de ítems, ya que son elementos de índole más administrativos sobre los cuales los docentes tienen menor acceso a la información.

Tabla 6

Tabla de especificaciones cuestionario administrativos y auxiliares

Dimensión	Preguntas	Total
Visión compartida	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 5.1	10 (31,25%)
Desarrollo capacidades profesionales	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 5.2,	9 (28,13%)
Convivencia y participación comunidad	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 5.3	9 (28,13%)
Gestión	5.1, 5.2, 5.3, 5.4	4 (12,5%)
Total		32 (100%)

(Elaboración propia)

La distribución de las preguntas que se observa en la Tabla 6 le entrega un peso muy similar a las dimensiones de Visión Compartida, Desarrollo de Capacidades Profesionales y Convivencia y Participación, ya que identificar el grado de sintonía y la mirada que tienen los administrativos y auxiliares sobre estas dimensiones es muy importante, ya que en general estos temas no son consultados a este grupo de la comunidad, elemento clave para poder iniciar un cambio que los considere.

3.3. Análisis y triangulación de los datos

A continuación, se presenta el análisis de los datos recogidos a través de las entrevistas y cuestionarios aplicados.

El análisis cualitativo de las entrevistas se inicia de manera deductiva con la definición de sus categorías a partir de las dimensiones del MBDLE. A lo largo del proceso de análisis las categorías se complementaron desde una visión inductiva, quedando como se muestra a continuación:

Tabla 7

Dimensiones de análisis

Categoría	Código	Subcategoría	Código
Liderazgo Educativo	LE	Liderazgo educativo directivo	LE.dir
Liderazgo pedagógico	LP		
Liderazgo Distribuido	LD		
Liderazgo que se impulsa como política pública	LCH		
Visión compartida	VC		
Desarrollo de capacidades profesionales	DP		
Enseñanza aprendizaje	E-A		
Convivencia	Conv		
Participación Familias	Part. Fam		
Participación Docentes	Part. Doc		
Gestión	Ges.	Gestión de datos	Ges. Dat

(Elaboración propia)

A continuación, se presenta el análisis y triangulación de los datos recogidos en las entrevistas, el que se organiza por categorías.

- **Liderazgo Educativo**

A partir de lo señalado por las entrevistadas, puedo extraer que por liderazgo educativo se entiende el que tiene relación con el objetivo del centro, y cómo se involucra y acompaña a la comunidad para llegar a esos objetivos. Este objetivo macro es maximizar los procesos de

enseñanza aprendizaje en su amplio sentido: aprendizajes conceptuales, habilidades sociales, buen trato, respeto.

El liderazgo efectivo debería tender siempre a maximizar o mejorar procesos de enseñanza en los estudiantes, en general, siendo el objetivo primero y poder incluir a la Comunidad, si estamos hablando de un colegio, en estos objetivos que uno tiene como escuela. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023).

Acompañar y guiar a una comunidad educativa hacia los fines que se propone esta comunidad en general tienden a hacer el buen trato, los aprendizajes de calidad, el desarrollar habilidades para poder vivir en comunidad, en una comunidad democrática. (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

- **Liderazgo educativo del director:** en esta subcategoría del liderazgo educativo hay consenso en que se refiere a cómo el director(a) va acompañando, guiando al resto de los líderes del colegio en alcanzar estos objetivos. El director va dando el rumbo, sin estar en todos los procesos. Sin perjuicio de que los conoce y está al tanto de su ejecución, pero no los lidera solo. “Da como el rumbo la dirección, cómo, cómo va a manejar ese colegio” (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

El liderazgo del director, que es el cargo que yo tengo, siento en el cómo vamos haciendo que, como voy haciendo, que estos procesos que son más macro, quizás como que no solo lidera una persona, sino que también muchas dentro del colegio. Y finalmente se vayan dando y se vayan moviendo. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023).

- **Liderazgo pedagógico**

Sobre este liderazgo se piensa directamente en la sala de clases. Es imposible separar este liderazgo del proceso de enseñanza aprendizaje en su amplio sentido. En la metodología con que se concreta el currículum nacional, en cómo se planifica, cómo se evalúa, en la gestión de aula y la convivencia escolar. A su vez se vincula con el desarrollo profesional docente, cómo se acompaña a los docentes, en la sala de clases, en la planificación, para mejorar los

aprendizajes de los estudiantes. Esto implica y/o permite ser un directivo que sabe qué está pasando en su colegio en lo pedagógico, conoce a sus profesores porque los acompaña.

Pienso mucho más enfocado a la sala de clase. Pienso en el rigor académico, en la gestión de aula. Pienso, cómo mejorar los aprendizajes, que eso también va de la mano con la convivencia escolar. No es que pienses solo en aprendizaje, profesor, pasa en materia. Sino como esos dos interactúan, ¿de qué manera? Para lograr desarrollar los aprendizajes dentro del Colegio, lo que los alumnos aprendan dentro del colegio. Esa es la gran hazaña. (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

- **Liderazgo distribuido**

Sobre este liderazgo las entrevistadas lo entienden como un liderazgo que no lo ejerce solo una persona, no solo la directora o el director del colegio, sino que se lleva a cabo con otras personas que toman roles protagónicos con algún grado de autonomía para tomar decisiones.

En el cómo a pesar de que soy cierto la directora, la que da los lineamientos por el organigrama que tenemos. No lo hago solo, lo hacemos con otros. Que también van tomando roles protagónicos dentro del colegio con cierta autonomía. No, no solo que ejecuten, sino que también tomen decisiones o gestionen, propongan, como eso. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023).

Respecto a las oportunidades o beneficios que tiene este tipo de liderazgo, se plantean múltiples. Algunos de los mencionados son: la posibilidad de llegar a más procesos del colegio, esto asume, permite que confíes en el trabajo del otro. Permite maximizar las ideas, ya que te ayuda a mirar una situación desde más puntos de vista, porque son más personas la que lo están mirando,

Oportunidades son hartas porque siempre más cabezas piensan mejor que una sola. Creo que en eso uno como que maximiza las ideas, que se ponen más escenarios que a uno solo no se le habría ocurrido. Podemos abarcar también muchos más lugares del Colegio, lugares no físicos, sino que también de gestión del Colegio. Es imposible que una persona lo haga todo, lo mira todo, lo vea todo; creo que eso es

súper difícil, entonces cuando es distribuido como de verdad uno puede confiar en el otro en lo que lo que está mirando, gestionando, funciona. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023).

También se mencionan algunos desafíos y obstáculos para llevarlo a la práctica, como pueden ser, por un lado, al inicio se aprende haciendo, el líder toma una responsabilidad y no siempre está completamente capacitado para eso. Por otro lado, también se plantea que puede tomar más tiempo, que cuando las decisiones las toma una sola persona. Otro obstáculo es la cultura institucional, reforzada por la cultura país, ya que se está acostumbrado a una institución jerárquica donde el director(a) da las instrucciones o si se plantea una idea, esa idea debe ser ejecutada por la jefatura y no por quien la dio, así también la responsabilidad la toma la jefatura, esto se entiende ya que es una cultura en que el error no es bien visto, genera miedos. Otro desafío en la implementación de este tipo de liderazgo es el aprender a delegar, cómo se transmite, o co-construye el objetivo de la función/tarea y se acompaña ese proceso logrando un equilibrio y que no sea una instrucción que debe ejecutar otra persona. A su vez, a quién se le delega se va a acostumbrando a que puede tomar decisiones, que no necesita preguntarlo todo y puede pedir ayuda cuando lo necesita.

Creo que a veces yo necesito que sea más precisa en lo que quiere, o cómo lo quiere, yo también puedo ponerme como a improvisar. En cómo quiero hacer determinada gestión, pero a veces en ciertas cosas me gustaría más que ella, me dijera, te vas a encargar tú de esto y yo me imagino una cosa un poco así o co-construyámoslo cómo lo podemos hacer, versus como encárgate de esto. (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

A veces lo hace un poco más lento, quizá porque también hay que llevarlo al equipo como esto es lo que estoy haciendo, esto lo que está pasando tomemos decisiones y a veces las decisiones son más lentas que sí solo las toma una. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023).

Y lo otro que veo es que a veces uno le entrega este liderazgo a alguien más pero ese alguien, no siempre está tan capacitado para hacer, que como estructura colegio y

país, no sé, quizá no estamos tan preparados para esto, entonces voy a entregar el rol y aprende haciendo y a veces aprende echando a perder entonces quizá eso también tiene un costo al comienzo. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023).

Otro elemento que surgió en la entrevista es cómo llevar a la práctica este liderazgo. Se plantea que es diferente si esto se quiere comenzar a implementar en un centro o institución con historia que son parte de una Red, como en los que trabajan las entrevistadas, o si se funda un centro nuevo con esta perspectiva. En el primer caso es necesario movilizar más estructuras y cambiar la cultura, identificar por dónde comenzar el cambio y con quienes, es un proceso de aprendizaje para todos. Por otro lado, si se inicia un nuevo colegio con esta perspectiva se plantea que es más fácil, ya que esta visión se construye desde el inicio.

Efectivamente no es tan fácil cambiar la estructura de una institución que siempre ha sido muy jerárquica a ser distribuida, es algo que yo también estoy aprendiendo, no es algo que se da tan natural, no es algo tan innato que uno tiene, estamos en construcción, estamos en trabajo. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023).

- **Liderazgo que se impulsa desde la política pública de Chile**

En el levantamiento de datos hay coincidencia que desde el MINEDUC no se potencia un liderazgo distribuido, sino más bien uno autocrático, lo que se puede observar en prácticas diarias como la información que se envía a los directores, en que nunca tiene que ver en cómo lidera o como apoyar su liderazgo, cómo debe estar preocupado de gestiones administrativas muy alejadas de lo pedagógico.

Sí, mucho más directivo, yo creo. De todas maneras, uno lo ve incluso como con el Ministerio de Educación. Las cosas que te llegan que no habla nunca de un liderazgo distribuido, no es algo que se promueva en las escuelas de Chile. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023).

Creo que Chile está cambiando para allá, pero creo que es algo muy arraigado a la cultura también. Creo que está muy arraigado en la institución [...] Esta cosa más horizontal, sin perder, o sin tener el miedo de que el horizontal desordena o que el

horizontal no hay jerarquía, porque el horizontal, yo sigo teniendo que mi directora es mi directora. Sí, solo que ella me deja hacer cosas y yo sé más o menos mis límites. (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

- **Visión compartida**

Esta dimensión es un elemento que se señala se vive en el colegio, pero es un elemento que se debe ir construyendo diariamente, “*es un construir constante*” (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023). Como parte de la visión son los focos del colegio, esto permite priorizar las necesidades y en base a estos focos tomar decisiones.

Esta visión compartida genera una cultura institucional, un lenguaje, una forma de actuar común “De cómo estamos todos hablando de lo mismo, estamos capacitándonos en tener un mismo lenguaje” (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

- **Desarrollo de Capacidades Profesionales**

Ambas entrevistadas coinciden en lo importante que es el desarrollo profesional, la capacitación constante de los docentes para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Para las dos es un tema que se promueve en el colegio en diferentes temáticas como gestión de aula, rigor académico, aspectos formativos, gestión del tiempo, entrevistas con apoderados, en general sobre todos los temas que se puede acompañar a un docente. Estos aspectos surgen del acompañamiento docente y del análisis de datos sobre ese acompañamiento.

Un elemento interesante a destacar es que las dos lo plantean como un elemento que se desarrolla de manera interna en el colegio, por el mismo equipo y puede ser a nivel colegio o en acompañamiento uno a uno.

Un lugar súper importante, de hecho, tenemos una subdirectora de desarrollo que se encarga del desarrollo profesional docente y que lidera las reuniones de los días miércoles en la tarde con los profesores. Así que le damos una relevancia fundamental. Es muy difícil pedirle a un profesor que haga algo nuevo o que no está acostumbrado a hacer, si no lo he capacitado primero o no le he explicado un poco de qué se trata. Y hablamos cosas como de gestión de aula, como de rigor académico.

No solo en lo de asignatura como conceptual. Sino que también es lo que tiene que hacer para tener una enseñanza efectiva. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023)

Para que haya buenos aprendizajes, necesitas un desarrollo profesional. Y yo creo que esa mentalidad como del profesor llega listo, no existe. El profesor es un profesor que tiene que crecer y creo que también va la lógica, como la mentalidad de crecimiento, o, como que no podemos tener el discurso mentalidad de crecimiento solo para los niños, no para el profe, sabes. Como para que haya aprendizaje, se tiene que creer que se puede seguir aprendiendo. Y me refiero a aprendizaje en el niño, el adulto también tiene que creer que puede seguir aprendiendo y genuinamente creerlo.

Y yo creo que es algo que no está tan instalado. (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

Llevar esto a la práctica tiene obstáculos y el principal que destacan es el tiempo, desde el punto de vista de la gestión y resguardar ese espacio, como desde el punto de vista de los profesores y, en algunos casos, preferir destinar ese tiempo a otras gestiones.

También se destacan oportunidades como, por ejemplo, gran parte de los docentes lo valoran mucho, permite como colegio ir teniendo un lenguaje común, poder pedir apoyo cuando una práctica no resulta.

- **Enseñanza aprendizaje**

Está relacionado a cómo ven el liderazgo pedagógico, como el currículum nacional se lleva a la práctica y a su vez está íntimamente vinculado al desarrollo profesional, como se veía en el apartado anterior. En las entrevistas se señalan formas en que se lleva a cabo este proceso como acompañando a los docentes en la sala de clases, con sus planificaciones, con el análisis de datos de aprendizaje, observando a los estudiantes y lo que necesitan.

Estamos mucho en la sala de clases mirando lo que ocurre, estamos mirando a los niños, viendo cuáles son las dificultades, qué pasa con los profesores, cómo se está aplicando el currículum, qué pasa con la planificación creo que hay mucho trabajo desde ese punto de vista y ahí el liderazgo distribuido entra mucho al poder mirar esto.

Todas estas áreas, porque finalmente sala de clases es una cosa, pero planificación es otra, entonces cómo vamos poniendo líderes en estos cargos, en estas áreas para que puedan ir liderando a sus equipos. Hemos retomado la subdirección de desarrollo para acompañar a los profes dentro de la sala de clases, estén ahí que estén mirando, que esté revisando planificaciones que no solo mire datos que es lo que hace la subdirectora académica, sino que también esté como en la práctica diaria de los profesores. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023)

Un elemento muy relevante que apareció en la entrevista con la entrevistada 2, tiene que ver con el rol del colegio y la concepción del aprendizaje, ya que no es solo el aprendizaje académico, sino que hay que relevar el rol del aprendizaje acerca del desarrollo social de los estudiantes y que solo se da al compartir con otros.

Está bien, si hay que volver también a meterle fuerte a que el colegio es el lugar de desarrollo social de los niños. Desarrollan habilidades sociales con pares y creo que eso también puede ser atractivo para la familia. Como si su hijo falta [...] Juanito no viene, pero tiene buenas notas. Sí tiene esas notas a pesar de que falta, [...] pero, Juanito está solo en el patio porque no conoce a ningún amigo. Porque no viene, quizás eso puede ser a veces más motivante que lo del aprendizaje, por lo que te digo porque los focos cambiaron, quiero ser influencer, quiero vender online. (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

- **Convivencia**

Respecto a la convivencia con los estudiantes se puede recoger de las entrevistas que es un elemento clave para el aprendizaje y se apoya a los docentes en cuanto al trabajo de gestión en el aula.

Por otro lado, se relaciona con una cultura cariñosa, confianza y de gozo, unido a una cercanía entre los estudiantes y el equipo docente y directivo.

Yo creo que es una cultura muy cariñosa. También en general los niños son muy cariñosos, no solo son obedientes ni bien disciplinados en lo que son muy cariñosos como el abrazo. Y no es algo que se ve en muchos lugares ni en todos los lugares.

Sobre todo, en nuestros colegios que son tan academicistas. Creo que en eso nuestro colegio es mucho más integral, como de ir mirando a los niños de muchas otras áreas y no solo lo académico. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023)

Respecto a la convivencia de los adultos se relaciona con la confianza de poder acercarse a la dirección a hablar, ya sea de un problema, idea o diferencia respecto de un tema.

Y eso inevitablemente logra cercanía, pues se goza. Eso es lo que te digo, que está ahí, como que el colegio tiene ese lugar de goce comunitario de pasarlo bien de reírnos y no solo de aprender a aprender, aprender, aprender. Como el gozar en comunidad también es un aprendizaje. (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023)

- **Participación docente**

En ambas entrevistas se vincula la participación con el grado de involucramiento y alineación de los docentes al centro. En uno de los colegios se señala que se están abriendo cada vez más espacios para que los docentes opinen respecto a temáticas relevantes y a la co-construcción del sentido de pertenencia con el colegio.

Para, en una segunda etapa, que eso es pronto, trabajar con los profesores, estos sentidos. Entonces que son cosas como quizá no tan profundas, pero sí de estructura de reuniones, por ejemplo, que la reunión ya no sea solo de esto es lo que van a hacer, sino que partir primero con la reflexión de por qué, de qué necesitamos, de que pongo yo en esto en y cada vez de menos participación, como dirigida de los del equipo directivo, sino que mucho más de los profesores, un poco así lo hemos pensado. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023)

Por otro lado, se señala que una muestra de que hay involucramiento y participación es en la existencia de iniciativas, de entretención, por parte de los docentes.

Un obstáculo que se presenta sobre la participación es la falta de tiempo de los docentes, debido a la carga laboral.

- **Participación Familias**

En ambos casos se señala que esta participación es baja y se asocia a que los colegios generan pocas actividades para las familias. En ambos también se destaca la importancia de la participación y de que se está trabajando para aumentarla.

Yo creo que menos de lo que nos gustaría. De hecho, es algo que estamos trabajando ahora último. Qué es esto, de cómo se involucra el sentido de pertenencia, le llamamos cómo vamos trabajando este sentido de pertenencia con otros actores de la Comunidad. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023)

La participación está asociada a reuniones, talleres para formar a los apoderados, actividades recreativas para las familias, aporte de las familias al colegio.

En uno de los centros se destaca el rol contenedor que puede cumplir el colegio con las familias, principalmente las inmigrantes, dado que tienen una alta tasa de población migrante.

Y nos dimos cuenta de la importancia que tenía el Colegio para la familia inmigrante. Y si tu piensas que mi colegio tiene un porcentaje altísimo de inmigrantes, [...] era el 30% [...] Eso te demuestra el colegio sí tiene [...] un espacio y un rol que cumplir para esas familias y para las chilenas también, lo que pasa es que la inmigrante está más desesperada buscando ese espacio [...] pero cuando el chileno o el que lleva muchos años en Chile, se da cuenta que también hay una buena comunidad que te puede contener en el colegio, también se va a sumar. (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

- **Gestión**

En esta categoría se mencionan aspectos como la organización de los tiempos y espacios del colegio y del docente, considerando que hay que priorizar acciones en base a los datos y objetivos del colegio. “El espacio físico define cómo va a funcionar la Comunidad, cómo está construido” (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

“Hay cosas que hay que dejar fuera porque no podemos abarcarlo todo, no es que no sean tan importantes, pero dentro de los focos colegio no está. Así que también es algo que hemos ido aprendiendo” (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023).

Un elemento que solo aparece en una entrevista tiene que ver con la relación con el entorno, y cómo apoya la gestión del colegio en aspectos como la salud y de soporte a las familias “cómo involucrar, como estos actores del exo sistema a la Comunidad, como por ejemplo las redes de salud, las redes comunales, que es algo que hemos dado harta vuelta de cómo llegar” (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023).

- **Gestión de datos**

Se generó esta subcategoría dentro de la gestión institucional, ya que las dos entrevistadas señalan que el levantamiento de datos es un elemento muy importante dentro del colegio, ya que es la base para la toma de decisiones y la priorización de acciones.

(priorizo) era agarrar los focos del colegio y eso era los datos que yo cruzaba y el alumno que marcaba eso es en el que marcaba deficiente en varios de esos criterios. Era llamado entonces el que tenía bajo promedio, dominio lector y asistencia. Esos eran los criterios que iba cruzando. (Entrevistada 2, entrevista, abril 2023)

Yo creo que hemos ido aprendiendo a levantar datos de muchas cosas. Ya no solo el dato de evaluación prueba, donde tendrá la nota. Ya levantamos datos también de otras cosas, de gestión de aula que quizá no levantábamos tantos datos allí. De percepciones y clima de los profesores, creo que también hemos ido levantando datos de esa otra área. Los mismos datos de los apoderados de la encuesta que les hacemos dos veces al año, también eso nos levanta muchos datos de la necesidad de los apoderados. (Entrevistada 1, entrevista, abril 2023).

A modo de cierre de este apartado, se puede observar cómo la visión del liderazgo educativo que tengan los directores o miembros del equipo directivo impacta en todas las dimensiones de la escuela, ya que esto determina el funcionamiento y la puesta en práctica de las acciones para desarrollar esas dimensiones. Por esto es tan importante conocer estas percepciones para proponer una innovación en la implementación de prácticas de liderazgo.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados de los cuestionarios y un breve análisis descriptivo de las respuestas obtenidas en los cuestionarios para docentes y administrativos y auxiliares.

La escala de valoración va entre el 1 y el 7, con la finalidad de, en una segunda aplicación del cuestionario luego de la implementación de la propuesta de innovación, poder percibir con mayor sensibilidad cambios pequeños que se produzcan a partir de las intervenciones.

Para efectos del análisis, se consideraron todas las respuestas entre 5 y 7 como una valoración positiva frente a esa afirmación y todas las que están entre el 1 y el 4 como una valoración negativa.

Tabla 8

Resultados cuestionarios

Dimensiones	Afirmaciones	Docentes		Administrativos	
		Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
Visión Compartida	1.1 Mis acciones están alineadas a las creencias/misión del colegio	100%	0%	100%	0%
	1.2. Las acciones del equipo directivo están alineadas a las creencias/misión del colegio	100%	0%	67%	33%
	1.3. Mi opinión es importante para la dirección del colegio	75%	25%	67%	33%
	1.4. Puedo proponer ideas al equipo directivo	75%	25%	67%	33%
	1.5. El equipo directivo transmite sus altas expectativas de los docentes ⁵	75%	25%	67%	33%
	1.6 El equipo directivo transmite sus altas expectativas de los estudiantes	100%	0%	100%	0%
	1.7 Transmito mis altas expectativas a mis compañeros	100%	0%	67%	33%

⁵ En el cuestionario de administrativos y auxiliares la afirmación tenía la siguiente variación: 1.5. El equipo directivo transmite sus altas expectativas a los administrativos y auxiliares

	docentes ⁶				
	1.8 Transmito mis altas expectativas a los estudiantes	100%	0%	100%	0%
	1.9. Transmito mis altas expectativas al equipo directivo	75%	25%	67%	33%
	6.- Indique la frecuencia con que [6.1. Propongo ideas, actividades y/o proyectos al equipo directivo	75%	25%	67%	33%
Desarrollo Profesional	2.1. En el colegio se facilita la formación continua de los docentes	100%	0%	67%	33%
	2.2. El equipo directivo participa activamente en la formación docente	75%	25%		
	2.3. Se hace seguimiento a la implementación de las capacitaciones	50%	50%	67%	33%
	2.4 Existe una cultura de reconocimiento de los logros obtenidos por el colegio	75%	25%	67%	33%
	2.5. Felicito a quién ha realizado una acción destacada en el colegio	100%	0%	67%	33%
	2.6. Me siento valorado en el colegio	75%	25%	67%	33%
	2.7. Se realizan actividades que ayuden al bienestar docente ⁷	50%	50%	67%	33%
	2.8. Mi actitud diaria aporta al buen clima entre los adultos del colegio	100%	0%	67%	33%
	2.9. Hay espacios sistemáticos para la reflexión pedagógica	50%	50%		
	2.10 En el colegio existe un acompañamiento a los	100%	0%	100%	0%

⁶ En el cuestionario de administrativos y auxiliares la afirmación tenía la siguiente variación: 1.7. Transmito mis altas expectativas a mis compañeros

⁷ En el cuestionario de administrativos y auxiliares la afirmación tenía la siguiente variación: 2.7. Se realizan actividades que ayuden al bienestar

	docentes ⁸				
	6.- Indique la frecuencia con que [6.2. Propongo actividades que ayuden al bienestar en el colegio	75%	25%	67%	33%
Enseñanza Aprendizaje	3.1. Se articula el trabajo entre niveles	75%	25%		
	3.2. Valoro los espacios de articulación	75%	25%		
	3.3. En el colegio se asegura la cobertura curricular	100%	0%		
	3.4. Personalmente monitoreo la alineación de mis clases al currículum	100%	0%		
	3.5. En el colegio se monitorea la alineación de las clases al currículum	100%	0%		
	3.6. En el colegio se evitan las interrupciones de las clases	50%	50%		
	3.7. Las actividades que promueve el colegio están alineadas a los objetivos institucionales	50%	50%		
	3.8. Se comparten buenas prácticas entre docentes	75%	25%		
Convivencia y participación	4.1 Las normas son conocidas por todos	100%	0%	100%	0%
	4.2. Las normas tienen un foco formativo	75%	25%	67%	33%
	4.3. Todos los profesores aplicamos las normas de acuerdo al reglamento	100%	0%	67%	33%
	4.4. Los conflictos se resuelven a tiempo	75%	25%	67%	33%
	4.5 Estoy dispuesto a dar de mi tiempo para poder participar en más decisiones del colegio	100%	0%	100%	0%

⁸ En el cuestionario de administrativos y auxiliares la afirmación tenía la siguiente variación: 2.10. En el colegio existe un acompañamiento a mi trabajo

	4.8.- Participo con entusiasmo en las diferentes actividades que se realizan en el colegio	100%	0%	67%	33%
	6.- Indique la frecuencia con que ocurren las siguientes acciones [6.3. Me ofrezco para colaborar en instancias que lo requieran]	100%	0%	100%	0%
Gestión	5.1 Sé a quién dirigirme de acuerdo a la situación	100%	0%	100%	0%
	5.2 Las decisiones del colegio se basan en datos	100%	0%	100%	0%
	5.3. Se optimizan los recursos del colegio	75%	25%	67%	0% ⁹
	5.4. Se generan alianzas con instituciones del entorno	50%	50%	67%	33%

(Elaboración propia)

En relación a las preguntas abiertas del cuestionario el 100% de las respuestas de los docentes frente a la pregunta *¿En qué decisiones del colegio me gustaría participar?* hacen alusión a la convivencia escolar de los estudiantes. Frente a la misma pregunta los administrativos tienen variedad de respuestas, haciendo alusión a actividades de los estudiantes y a su convivencia.

Frente a la pregunta *¿De qué manera me gustaría participar?* tanto administrativos como docentes plantean su forma de mayor participación entregando ideas u opiniones, diseñando propuestas y en instancias de decisión.

A nivel general podemos observar que los encuestados tienen un acercamiento positivo a las afirmaciones y en su mayoría solo una persona, en cada cuestionario, presenta una evaluación negativa frente a las afirmaciones.

⁹ Una de las respuestas fue que no se tenía conocimiento sobre la afirmación, por esa razón no se llega al 100% en las respuestas.

Las siete afirmaciones que se destacan en color celeste, ambos estamentos coinciden en una visión positiva sobre esa afirmación. De esas cabe destacar por su importancia al momento de implementar una innovación:

1.1 Mis acciones están alineadas a las creencias/misión del colegio

4.5. Estoy dispuesto a dar de mi tiempo para poder participar en más decisiones del colegio

Estas dos afirmaciones son facilitadores a considerar en la innovación y lograr que tenga éxito.

En el caso de los docentes, en seis afirmaciones se observa una visión dividida las cuales son:

2.3. Se hace seguimiento a la implementación de las capacitaciones

2.7. Se realizan actividades que ayuden al bienestar docente

2.9. Hay espacios sistemáticos para la reflexión pedagógica

3.6. En el colegio se evitan las interrupciones de las clases

3.7. Las actividades que promueve el colegio están alineadas a los objetivos institucionales

5.4. Se generan alianzas con instituciones del entorno

Estos elementos se deben considerar como posibles obstáculos al momento de elaborar la innovación.

3.4. Discusión de los resultados

Como se señalaba en las especificaciones de los instrumentos, respecto de los cuestionarios se invitó a participar a todo el equipo docente (36 personas), administrativo y auxiliares (19) del colegio descrito en el escenario. La directora les envió el cuestionario para el cual tendrían una semana para contestar. Durante esa semana se hicieron dos recordatorios. Debido a las pocas respuestas se amplió en una semana más el plazo y nuevamente se hicieron recordatorios para sumar más respuestas.

A pesar de las medidas señaladas, se obtuvo una tasa muy baja de respuestas, 4 en el cuestionario de docentes y 3 en el de administrativos y auxiliares.

Respecto a las entrevistas se tenía contactada a una directora más, de otra red de colegios de similares características al de las entrevistas, pero finalmente debido a dificultades de horario y de agenda de la directora no fue posible llevarla a cabo.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos.

Se observan iniciativas de cambio en el ejercicio del liderazgo hacia uno más distribuido, sin embargo, se observa que la concepción de liderazgo que se tiene en la institución y país impacta directamente en la visión que tiene la comunidad. Esto dificulta ver otra forma de hacer las cosas y esto a su vez dificulta las acciones que van en la dirección de cambio en el estilo de liderazgo, tal como lo señalan las entrevistadas. Ambas presentan una visión de liderazgo con un fuerte foco pedagógico y cada vez con más iniciativas en la línea del liderazgo distribuido, pero ambas señalan que esta visión no es tan compartida o impulsada por la Red e incluso por los mismos docentes.

Este elemento también es muy interesante analizarlo desde lo que se plantea como política pública y la percepción que se tiene en los colegios, ya que es contradictorio. El MBDLE promueve y considera como práctica muy relevante el liderazgo distribuido en el cual se entiende el liderazgo como “una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución” (CPEIP, 2015, p. 7). Sin embargo, esto no se refleja en el resto de las prácticas y acciones del Ministerio y no es la percepción que se transmite a los colegios. Esto me parece un elemento crucial que debe mejorarse, si efectivamente se espera que el MBDLE sea un marco que guíe las prácticas directivas de las escuelas y liceos de Chile (CPEIP, 2015)

El Marco para la Buena Dirección y el 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. Este instrumento, fija el “norte” hacia el cual debieran orientarse las prácticas directivas para influir de manera efectiva en el mejoramiento de los establecimientos educacionales, por lo que ocupa un lugar protagónico dentro de las acciones del

Ministerio de Educación dirigidas a fortalecer el Liderazgo Escolar. (CPEIP, 2015, p. 16).

El desarrollo profesional ambas lo asocian a la capacitación docente, y en la definición del MBDLE esta dimensión también considera la motivación, bienestar y reconocimiento docente. Una de las entrevistadas señala que se reconoce el buen trabajo. En el otro caso, por mi conocimiento sobre esa realidad, puedo señalar que es algo que se intenta hacer, se tiene presente la importancia del reconocimiento, se ha intentado comenzar todas las reuniones de profesores reconociendo a alguna persona, práctica o logro que se haya tenido como colegio, pero ha pasado que con la vorágine del día a día, se va perdiendo a lo largo del año y no se hace sistemáticamente.

El bienestar no fue un elemento que haya salido fuertemente en las entrevistas, si bien se señala que hay una “comunidad sana” que se refleja en la presentación de iniciativas recreativas. En el otro centro no surge este tema, lo que puede tener una relación con lo que se muestra en el cuestionario donde el 50% de los docentes señala que no se realizan actividades para el bienestar docente. Es interesante analizar este elemento con la respuesta a la pregunta, en ambos cuestionarios, *qué tan frecuente propongo actividades para el bienestar*, en el que la mayoría plantea que lo hace con frecuencia, lo que es contradictoria a la idea que plantea una de las entrevistadas, cuando señala que, en general, llegan muy pocas ideas al equipo directivo.

El punto recién expuesto está muy vinculado con la concepción de participación de la comunidad. En general se observa, por una parte, que se plantea la participación de los trabajadores, en cuan alineados están o qué tantas iniciativas recreativas plantean. Por otro lado, se plantea la participación en dar ideas o plantear su opinión sobre un tema. Es interesante destacar que no se plantea la participación como la toma de decisiones y colaboración frente a temas del colegio (se plantea muy someramente como algo que se ha pedido y que se empezará a hacer en cosas pequeñas) sino que más bien se percibe como una participación consultiva.

Frente a la participación con las familias ocurre algo similar, se considera la participación en cuanto asisten al colegio a actividades académicas como reuniones, talleres de formación que propone el colegio para los apoderados y en actividades recreativas para las familias. Esta es la estructura clásica de participación que se da en las escuelas en Chile, no está en el campo de visión una participación colaborativa como podrían ser las comunidades de aprendizaje.

La participación de los estudiantes no se preguntó directamente ni apareció de manera espontánea. En base a mi conocimiento de la realidad, puedo señalar que no hay una participación activa de los estudiantes.

Relacionado con la participación está la gestión de vinculación con el medio, en general no es un elemento que surja en la conversación, solo en una de ellas, desde el punto de vista más funcional y operativo.

A continuación, y a modo de resumen visual cualitativo de los resultados obtenidos, se presenta la Figura 4, en la cual, en base al modelo de las dimensiones del MBDLE, se presenta el grado de implementación de cada una de estas dimensiones.

Figura 4

Esquema resultados



(Elaboración propia)

4. Conclusiones y Propuesta de Innovación

En base a la información recogida a través de las entrevistas, cuestionarios y la bibliografía revisada y buscando dar respuesta a la pregunta inicial de investigación, se extraen las conclusiones que se presentan a continuación y que son claves a tomar en consideración para la elaboración de la propuesta de innovación, considerando que la escuela presentada en el contexto sería el lugar de implementación de esta innovación.

Como se plantea en el marco teórico para alcanzar un liderazgo transformacional pedagógico se tomaron las dimensiones definidas por el MBDLE, mediante los resultados obtenidos podemos concluir el nivel de consecución de cada una de esas dimensiones en este caso de

estudio, lo que nos permite identificar aquellas acciones que deben ser principalmente trabajadas en la propuesta que se presentará más adelante.

Como se puede observar en la Figura 4 (página 63), en diferentes grados, todas las dimensiones del MBDLE se están llevando a la práctica, lo que es un elemento muy positivo y un facilitador a considerar para la propuesta de innovación.

También es un elemento a destacar el alto grado de desarrollo de las prácticas asociadas a la dimensión *procesos de enseñanza aprendizaje*, como se observó en el análisis de los datos, este es un foco muy importante en el colegio y sus prácticas se centran en llevarlo a cabo acompañando a los docentes en sus prácticas pedagógicas y asegurando la implementación de currículum nacional.

También se puede concluir que para las dimensiones *desarrollando y gestionando la organización, visión compartida y capacidades profesionales* se implementan acciones que están encaminadas al logro de prácticas que promueven un liderazgo transformacional pedagógico, como son el aseguramiento de la normativa, el análisis de datos, potenciar las competencias del personal a través de la formación continua, la promoción de nuevos liderazgos y una visión estratégica que orienta la toma de decisiones. Por otro lado, hay acciones que todavía se debe avanzar para alcanzar el desarrollo completo de estas dimensiones, como son; la vinculación con el entorno, acciones orientadas a promover el bienestar y motivación de los colaboradores; y la construcción de sentido y visión de manera más compartida entre la comunidad. Por último, se observa la dimensión de *convivencia y participación de la comunidad educativa* como aquella que tiene un menor grado de implementación. Si bien la convivencia en el colegio es buena, se debe trabajar profundamente en la participación de la comunidad, ya que esta es baja en toda la comunidad, como es declarado en las entrevistas y en los cuestionarios.

Todos estos elementos son claves de tomar en cuenta en la definición de la propuesta de innovación y se consideren como barreras y facilitadores de la innovación.

Junto a lo anterior es importante identificar otras barreras más personales asociadas al esquema de las modalidades de oposición al cambio que plantea Tejada (1998), las que en este caso se asocian principalmente a obstáculos y resistencias.

Un ejemplo de esto tiene que ver con la baja tasa de respuesta de los cuestionarios. Esta baja tasa de respuestas por parte de los trabajadores del colegio, puede deberse a varias razones. Me atrevo a proponer algunas en base a mi conocimiento de esa realidad, creo que la principal es la sensación constante de falta de tiempo por lo que se dejan de lado acciones que no son obligatorias y sobre todo si se piensa que tendrá poco impacto sobre su trabajo o dificultades diarias. Otro elemento que puede haber afectado la tasa de respuesta es que unas semanas antes se había implementado la encuesta anual que se realiza en la Red, que toma alrededor de 10 minutos.

Otra barrera que se puede encontrar está asociada a la falta de conocimientos y baja flexibilidad en la implementación del liderazgo distribuido, ya que este, al ser un cambio de cultura en el cual toda la comunidad tiene que cambiar su forma de actuar, y como señala Tejada (1998), todos los miembros del colegio deben dejar el pensamiento individualista, es fundamental la flexibilidad, para adaptarse a nuevas prácticas. Por otro lado, la ignorancia puede afectar en la concepción de la delegación, y esta solo sea la entrega de instrucciones y no un delegar real. Este punto debe ser comprendido tanto por el líder como por el equipo, ya que para ambos implica un aprendizaje en la forma de hacer las cosas. Hay que aprender a dar libertad y hay que aprender a cómo manejar esa libertad. En este punto también se suma el miedo a confiar por un lado y a tomar esa responsabilidad por el otro. También está el miedo a que este cambio no funcione y se produzca un efecto negativo en los estudiantes. Este tipo de innovación generará tensión y muy posiblemente sensación de angustia, por lo que habrá intenciones de querer volver a lo conocido, esta es otra barrera que debe ser abordada al momento de planificar la innovación.

No solo nos encontramos barreras, también podemos concluir que existen elementos que facilitarán la innovación. Uno de ellos tiene que ver con la visión de la dirección sobre lo

positivo y necesario que es el liderazgo distribuido, sin esta visión es imposible iniciar el cambio.

Otro elemento facilitador es que todos los encuestados plantean su disposición a dar de su tiempo para participar en más decisiones del colegio y declaran que se ofrecen a colaborar en instancias que lo requieran. Estos son elementos claves para iniciar el proceso de innovación, como plantean De la Torre et al. (1998).

El cuestionario arroja que todos los que contestaron declaran que sus acciones están alineadas a las creencias y misión institucional, y la mayoría piensa lo mismo de las acciones del equipo directivo, esto es un elemento fundamental a mantener en la innovación que se proponga, ya que una innovación tendrá muchas más opciones de éxito si está alineada a los valores y costumbres de la institución. Esto nos habla de que la innovación no debe ir en lo que creemos, sino que en la forma en que se están llevando a la práctica esas creencias.

4.1. Propuesta de innovación

La elaboración de esta propuesta se basa en los datos recogidos y analizados, en la bibliografía plasmada en el marco teórico, en las conclusiones y en las estrategias que Tejada (1998) indica que son mínimas de considerar para que una innovación pueda tener éxito. Las fases se basan en “círculo dorado” de Simon Sinek (2010).

La propuesta se presenta como una idea inicial y esquema de base general para un proceso de implementación gradual, organizada en cuatro grandes fases, para cuales se deben planificar en detalle acciones concretas que consideren a todos los actores de la comunidad y que aborden todos los ámbitos de organización y gestión del centro educativo. Identificando responsables y tiempos acotados por acción, todo esto puede ser realizado en detalle por otro estudio.

El objetivo general de esta propuesta es transformar el liderazgo principalmente autocrático en uno principalmente transformacional/pedagógico, mediante el involucramiento activo y la

responsabilidad compartida de toda la comunidad, para alcanzar los objetivos del centro promoviendo un clima, laboral y entre los estudiantes, positivo.

Los objetivos específicos de la propuesta son:

- Alcanzar un alto grado de identificación con el centro, por parte de toda la comunidad educativa, a través de la participación activa de equipo directivo, docentes, administrativos, estudiantes y familias.
- Distribuir el liderazgo entre un mayor número de colaboradores del Centro a través de metodologías participativas y el liderazgo compartido.
- Realizar formación continua para equipo directivo, docentes, administrativos y familias, a partir de la identificación de sus propias necesidades, detectadas e implementadas por los propios agentes educativos del Centro.

Tabla 9

Propuesta de innovación

			Trabajadores	Apoderados y alumnos
Fases	Tiempo estimado	Objetivo	Acciones	
Fase 0	3 meses	Conocer la realidad identificando las barreras y facilitadores del cambio.	Elaboración de un DAFO/CAME	Elaboración de un DAFO/CAME
	6 meses		Conocer, mediante entrevistas a los trabajadores, sus inquietudes y motivaciones.	Focus group para conocer inquietudes y motivaciones.
Fase 1	4 meses	Sensibilizar sobre el cambio, a través de su propósito	Actividades/dinámicas colaborativas que trabajen la misión, visión y creencias del colegio.	Actividades/dinámicas colaborativas que trabajen la misión, visión y creencias del colegio.
	2 meses		Dinámicas colaborativas en que se plantee cómo sueñan llevar a la práctica	Dinámicas colaborativas en que se plantee cómo sueñan llevar a la práctica

			las creencias.	las creencias.
	1 mes		Analizar las brechas entre los sueños y la realidad de cómo se lleva a la práctica las creencias.	Analizar las brechas entre los sueños y la realidad de cómo se lleva a la práctica las creencias.
	1 mes		Establecer una alianza sobre lo que cada uno se compromete a aportar al cambio.	Establecer una alianza sobre lo que cada uno se compromete a aportar al cambio.
Fase 2	Todo el año	Implementar el cambio en acciones seleccionadas.	Desarrollo profesional constante, en base a datos y a necesidades que planteen.	Formación a apoderados en base a datos y necesidades que planteen.
	Todo el año		Contar con un buzón u otro medio que permita a los trabajadores plantear sus necesidades de capacitación.	<p>Implementar un buzón u otro medio que permita plantear sus necesidades de formación.</p> <p>Implementar un sistema que recoja las necesidades de los estudiantes.</p>
	Todo el año		<p>Sistematizar el reconocimiento, desde el equipo directivo a la comunidad y viceversa, mediante diversas formas como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciar todas las reuniones reconociendo algún logro, acción, persona. - Mail o boletín semanal. 	<p>Elaborar un sistema de reconocimiento a estudiantes y apoderados, desde el colegio.</p> <p>Elaborar un sistema de reconocimiento desde estudiantes y apoderados al colegio.</p>

			- Mural sala de profesores o comedor (lugar común)	
	Al inicio del año		Revisar y ajustar espacios físicos que se requieran	
	Todo el año		Desde el equipo directivo dar mayor autonomía en procesos que se acuerden, por ejemplo, implementando el trabajo por comisiones.	Identificar acciones en que apoderados y estudiantes quisieran participar.
	Todo el año		Aumentar la promoción de la elaboración de proyectos por parte de los trabajadores.	Impulsar la participación de apoderados y estudiantes en comisiones de trabajo mixtas.
Fase 3	6 meses	Implementar estrategias participativas diversas para la evaluación de los cambios y la innovación	Cuestionarios. Entrevistas Actividades/dinámicas de evaluación y propuestas de mejora.	Cuestionarios. Entrevistas Focus group. Actividades/dinámicas de evaluación y propuestas de mejora.

(Elaboración propia)

Se puede observar que la propuesta de innovación se enfoca principalmente en la participación y la distribución del liderazgo, a través de un liderazgo transformacional, ya que el foco pedagógico está muy desarrollado en el colegio y las acciones propuestas ayudan a mantenerlo e incluso profundizarlo.

Los tiempos que se proponen son estimados y pueden variar en función del momento en que se inicie su implementación.

A lo largo de toda la implementación de la innovación es clave mantener los canales de comunicación abiertos, transmitir siempre la posibilidad de acercarse a la dirección a plantear las inquietudes e ideas acerca de la innovación. Junto con esto, también se debe mantener

un proceso de monitoreo a lo largo de todas las acciones, desde la Fase 0 que permita al equipo directivo ir evaluando la implementación de manera formativa y ajustar sobre la marcha lo que sea necesario, además de ir identificando las barreras que se van presentando, como también los facilitadores que pueden ir apareciendo.

Además, por parte del equipo directivo, es importante ser muy transparentes con lo que implica y los beneficios de este cambio para cada uno de los miembros de la comunidad educativa y siempre vinculados con las necesidades identificadas en el DAFO/CAME.

La propuesta que se presenta incorpora una Fase 0, con la finalidad de poder profundizar el conocimiento de la realidad, lo cual, como se señaló en el marco teórico, es un elemento clave antes de planificar una innovación, esto a su vez hace que la estructura de fases de esta propuesta pueda ser generalizada a otras escuelas.

La propuesta plantea su implementación en al menos 3 años y medio, entre la fase 0 y 3. Luego de estos 3 años sería muy importante realizar una evaluación de la propuesta en su conjunto, considerando si las fases son las adecuadas, las acciones generales propuestas están bien definidas y sus tiempos adecuados. También alrededor del 5º año, desde la Fase 0, sería conveniente realizar una evaluación de impacto de la innovación en el centro analizando qué efectos a nivel sistémico tuvo.

4.2. Limitaciones del estudio

Es importante señalar algunas limitaciones que tuvo este estudio:

- Como se basa en un estudio de caso único su extrapolación a otros contextos es riesgosa sin una previa revisión del nuevo contexto y así su ajuste a esa realidad.
- Por motivos de tiempo, solo se incorporaron instrumentos que levantaron información sobre directivos, docentes, personal administrativo y auxiliares y no fue posible incorporar instrumentos que consideran a las familias y estudiantes.

- La realización a distancia del caso de estudio impactó en la recogida de datos a través de la aplicación del cuestionario de manera online, de haber estado en el mismo país se habría podido aplicar en papel y así haber aumentado considerablemente la tasa de respuesta.
- El tiempo para realizar este estudio también fue una limitante para poder abordar más casos y de esa manera conseguir una muestra representativa de las escuelas de Chile.
- El tiempo también fue una limitante para poder profundizar en la elaboración más detallada de la propuesta de innovación.

4.3. Líneas futuras de investigación

Sería interesante que para futuras investigaciones se aumentara el número de escuelas participantes para así poder lograr una muestra representativa del país y poder elaborar una propuesta de innovación que fuera aplicable a todos los colegios de Chile.

Otra línea de investigación interesante para continuar este estudio tiene que ver con la puesta en práctica de la propuesta de innovación y analizar el tiempo que toma aplicar cada fase, qué elementos afectan su implementación.

En la misma línea anterior una investigación que podría continuar la que se presenta en este trabajo sería una evaluación de impacto de la propuesta de innovación.

Otra posible línea de investigación sería aquella que pueda recopilar mayor evidencia científica sobre el impacto del liderazgo transformacional pedagógico en avances educativos.

Finalmente se propone una futura línea de investigación podría ser la construcción y validación de un instrumento que permita medir el grado de implementación y/o fidelidad de las dimensiones del MBDLE que se tomaron en este caso, como dimensiones de un liderazgo transformacional pedagógico efectivo.

5. Referencias bibliográficas

- Bambrick-Santoyo, P. (2019). *Las palancas del liderazgo escolar 2.0: Una guía práctica para construir colegios exitosos* (Cuarta edición, octubre 2021). Corporación de la Educación Aptus Chile, Fundación Emejota y Jotacé.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Bisquerra, R., Dorio Alcaraz, I., Gómez Alonso, J., Latorre Beltrán, A., Martínez Olmo, F., Massot Lafon, I., Mateo Andrés, J., Sabariego Puig, M., Sans Martin, A., Torrado Fonseca, M., & Vilà Baños, R. (2012). *Metodología de la investigación educativa* (Tercera edición). La Muralla.
- Bisquerra, R., & Pérez, N. (2015). Les escales de Likert poden augmentar en sensibilitat? *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.1344/reire2015.8.2828>
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Editorial La Muralla, S.A.
- Canal TED. (4 de mayo de 2010). Simon Sinek: Cómo los grandes líderes inspiran la acción [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sfl4>
- Castaño, N., Sully de Luque, M. F., Wernsing, T., Ogliastrri, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M., & Robles-Flores, J. A. (2015). El Jefe: Differences in expected leadership behaviors across Latin American countries. *Journal of World Business*, 50(3), 584-597. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.002>
- Castaño Sánchez, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores* [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad de Alcalá]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=92217>
- Collins, J. (2021). *Good to Great: ¿por qué algunas compañías dan el salto a la excelencia y otras no?* Editorial Reverté. <https://elibro.net/es/ereader/craiub/209677>

- CPEIP. (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Ministerio de Educación de Chile.
- De la Torre, S., Jiménez, B., Tejada, J., Carnicero, P., Borrel, N., & Meidna, J. L. (1998). *Cómo innovar en los centros educativos: Estudio de casos*. Escuela Española.
- Domínguez Montes, J. A. (2021). El Liderazgo Educativo Y/O Pedagógico. Una Revisión. *ISSN*.
- Drucker, P. (1993). *El ejecutivo eficaz*. Ediciones Apóstrofe.
- Drucker, P., Hesselbein, F., & Snyder, J. (2015). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*. Profit.
- Fullan, M. (2016). *La dirección escolar: Tres claves para maximizar su impacto*. Ediciones Morata, S. L. <https://elibro.net/es/lc/craiub/titulos/116195>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional* (C. Mayor, Trad.). Ediciones B.
- Hargreaves, A., & Harris, A. (2015). High performance leadership in unusually challenging educational circumstances. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, 3(1), 28-49. <https://doi.org/10.12697/eha.2015.3.1.02b>
- Harris, A. (Ed.). (2009). *Distributed leadership: Different perspectives* (1. Aufl). Springer.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación* (4a ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (5 de enero de 2023). *Resultados Censo 2017*. <http://resultados.censo2017.cl/>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning*.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología De La Investigación Social Cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona.

- Martínez, M. S. V. (2014). *Entrevistas cualitativas (2a. Ed.)*. CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas. <https://elibro-net.sire.ub.edu/es/ereader/craiub/52079?page=9>
- Mateo Andrés, J. (2008). *Medición y evaluación educativa*. La Muralla.
- Maureira, O., Garay, S., Ahumada, L., & Ascencio, C. (2019). Perspectivas de diagnóstico sobre la distribución del liderazgo en organizaciones escolares: Un análisis en dos dimensiones clave. *Calidad en la Educación*, 51, 164. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.681>
- 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). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2014.146.46033>
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 27 de abril de 2023, de <https://dle.rae.es/innovar?m=form>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2015). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4e), 13-40
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Tejada, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los Centros Educativos. (Profesores, directivos y asesores)*. Aljibe.
- Tejada, J. (2005). *La Innovación En Educación*. CIFO
- UNESCO-OREALC. (2014). *El Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: OREALC, 2014. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799?posInSet=1&queryId=b9d1666a-89e9-40bc-9d50-91d4a9a9583d>
- Valles, M. (2014). *Entrevistas cualitativas (2a ed. rev. y ampl.)*. Centro de Investigaciones

Sociológicas.

Vásquez, S., Bernal, J. L., & 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.

Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: Una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

Weinstein, J., Cuellar, C., Hernández, M., & Flessa, J. (2015). Experiencias innovadoras y renovación de la formación directiva latinoamericana. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69. <https://doi.org/10.35362/rie69094>

Weinstein, J., Muñoz Stuardo, G., & Flessa, J. (2019). Liderazgo directivo para la calidad de la educación: Aprendizajes desde un campo de investigación emergente. *Calidad en la educación*, 51, 10-14.

6. Anexos

6.1. Anexo 1 Cuestionarios

- **Cuestionario:**

A continuación, se presentan los cuestionarios aplicados:

Docentes

Este cuestionario se enmarca en el contexto de mi trabajo final de máster de la Universidad de Barcelona, el que trata sobre Liderazgo en las escuelas de Chile.

Para participar de este estudio les solicito contestar este cuestionario en base a su experiencia laboral.

Toda la información que recoja a través de este formulario será anónima.

Su participación en este estudio no presentará ningún perjuicio ni compensación para usted.

Le tomará aproximadamente 10 minutos.

Frente a cualquier duda al momento de contestar este cuestionario puede contactarme mi correo electrónico: mvalenpe26@alumnes.ub.edu

El plazo para contestar el formulario es hasta el viernes 28 de abril

Sus respuestas son muy valiosas para este estudio, agradezco de antemano su tiempo y sus respuestas.

Acepto participar del estudio (consentimiento informado)		Si						
Comprendo que puedo abandonar el estudio en cualquier momento sin dar explicaciones		Si						
Dimensiones	Afirmaciones	1 Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7 Muy de acuerdo
Visión Compartida	1.1 Mis acciones están alineadas a las creencias/misión del colegio							
	1.2. Las acciones del equipo directivo están alineadas a las creencias/misión del							

	colegio				
	1.3. Mi opinión es importante para la dirección del colegio				
	1.4. Puedo proponer ideas al equipo directivo				
	1.5. El equipo directivo transmite sus altas expectativas de los docentes				
	1.6 El equipo directivo transmite sus altas expectativas de los estudiantes				
	1.7 Transmito mis altas expectativas a mis compañeros docentes				
	1.8 Transmito mis altas expectativas a los estudiantes				
	1.9. Transmito mis altas expectativas al equipo directivo				
	Desarrollo Profesional	2.1. En el colegio se facilita la formación continua de los docentes			
2.2. El equipo directivo participa activamente en la formación docente					
2.3. Se hace seguimiento a la implementación de las capacitaciones					
2.4 Existe una cultura de reconocimiento de los logros obtenidos por el colegio					
2.5. Felicito a quién ha realizado una acción destacada en el colegio					
2.6. Me siento valorado en el colegio					
2.7. Se realizan actividades					

	que ayuden al bienestar docente				
	2.8. Mi actitud diaria aporta al buen clima entre los adultos del colegio				
	2.9. Hay espacios sistemáticos para la reflexión pedagógica				
	2.10 En el colegio existe un acompañamiento a los docentes				
Enseñanza Aprendizaje	3.1. Se articula el trabajo entre niveles				
	3.2. Valoro los espacios de articulación				
	3.3. En el colegio se asegura la cobertura curricular				
	3.4. Personalmente monitoreo la alineación de mis clases al currículum				
	3.5. En el colegio se monitorea la alineación de las clases al currículum				
	3.6. En el colegio se evitan las interrupciones de las clases				
	3.7. Las actividades que promueve el colegio están alineadas a los objetivos institucionales				
	3.8. Se comparten buenas prácticas entre docentes				
Convivencia y participación	4.1 Las normas son conocidas por todos				
	4.2. Las normas tienen un foco formativo				
	4.3. Todos los profesores aplicamos las normas de acuerdo al reglamento				

	4.4. Los conflictos se resuelven a tiempo				
	4.5 Estoy dispuesto a dar de mi tiempo para poder participar en más decisiones del colegio				
	4.6.- ¿En qué decisiones del colegio me gustaría participar?				
	4.7.- ¿De qué manera me gustaría participar?				
	4.8.- Participo con entusiasmo en las diferentes actividades que se realizan en el colegio				
Gestión	5.1 Sé a quién dirigirme de acuerdo a la situación				
	5.2 Las decisiones del colegio se basan en datos				
	5.3. Se optimizan los recursos del colegio				
	5.4. Se generan alianzas con instituciones del entorno				
	6.- Indique la frecuencia con que [6.1. Propongo ideas, actividades y/o proyectos al equipo directivo				
	6.- Indique la frecuencia con que [6.2. Propongo actividades que ayuden al bienestar en el colegio				
	6.- Indique la frecuencia con que ocurren las siguientes acciones [6.3. Me ofrezco para colaborar en instancias que lo requieran]				
	Comentario general				

(Elaboración propia)

Administrativos y auxiliares

Este cuestionario se enmarca en el contexto de mi trabajo final de máster de la Universidad de Barcelona, el que trata sobre Liderazgo en las escuelas de Chile.

Para participar de este estudio les solicito contestar este cuestionario en base a su experiencia laboral.

Toda la información que recoja a través de este formulario será anónima.

Su participación en este estudio no presentará ningún perjuicio ni compensación para usted.

Le tomará 5 minutos.

Frente a cualquier duda al momento de contestar este cuestionario puede contactarme mi correo electrónico: mvalenpe26@alumnes.ub.edu

El plazo para contestar el formulario es hasta el viernes 28 de abril

Sus respuestas son muy valiosas para este estudio, agradezco de antemano su tiempo y sus respuestas.

Acepto participar del estudio (consentimiento informado)		Si						
Comprendo que puedo abandonar el estudio en cualquier momento sin dar explicaciones		Si						
Dimensiones	Afirmaciones	1 Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7 Muy de acuerdo
Visión Compartida	1.1 Mis acciones están alineadas a las creencias/misión del colegio							
	1.2. Las acciones del equipo directivo están alineadas a las creencias/misión del colegio							
	1.3. Mi opinión es importante para la dirección del colegio							
	1.4. Puedo proponer ideas al equipo directivo							
	1.5. El equipo directivo transmite sus altas							

	expectativas a los administrativos y auxiliares				
	1.6 El equipo directivo transmite sus altas expectativas de los estudiantes				
	1.7 Transmito mis altas expectativas a mis compañeros				
	1.8 Transmito mis altas expectativas a los estudiantes				
	1.9. Transmito mis altas expectativas al equipo directivo				
Desarrollo Profesional	2.1. En el colegio se facilita la formación continua de los docentes				
	2.2. El equipo directivo participa activamente en la formación docente				
	2.3. Se hace seguimiento a la implementación de las capacitaciones				
	2.4 Existe una cultura de reconocimiento de los logros obtenidos por el colegio				
	2.5. Felicito a quién ha realizado una acción destacada en el colegio				
	2.6. Me siento valorado en el colegio				
	2.7. Se realizan actividades que ayuden al bienestar				
	2.8. Mi actitud diaria aporta al buen clima entre los adultos del colegio				
	2.9. Hay espacios sistemáticos para la reflexión pedagógica				

	2.10 En el colegio existe un acompañamiento a mi trabajo				
Convivencia y participación	3.1 Las normas son conocidas por todos				
	3.2. Las normas tienen un foco formativo				
	3.3. Todos los profesores aplicamos las normas de acuerdo al reglamento				
	3.4. Los conflictos se resuelven a tiempo				
	3.5 Estoy dispuesto a dar de mi tiempo para poder participar en más decisiones del colegio				
	3.6.- Participo con entusiasmo en las diferentes actividades que se realizan en el colegio				
Gestión	4.1 Sé a quién dirigirme de acuerdo a la situación				
	4.2 Las decisiones del colegio se basan en datos				
	4.3. Se optimizan los recursos del colegio				
	4.4. Se generan alianzas con instituciones del entorno				
	4.5.- ¿En qué decisiones del colegio me gustaría participar?				
	4.6.- ¿De qué manera me gustaría participar?				
	5.- Indique la frecuencia con que [5.1. Propongo ideas, actividades y/o proyectos al equipo directivo				
	5.- Indique la frecuencia con que [5.2. Propongo				

De un liderazgo autocrático hacia uno transformacional pedagógico: investigación diagnóstica y propuesta de innovación para una escuela de Chile

	actividades que ayuden al bienestar en el colegio				
	5.- Indique la frecuencia con que ocurren las siguientes acciones [5.3. Me ofrezco para colaborar en instancias que lo requieran]				
	Comentario general				

6.2. Anexo 2: Entrevista

- **Guion de la Entrevista:**

Buenos días, primero que todo quiero agradecer la disposición y el tiempo que estás destinando para contestar esta entrevista.

Esta entrevista se enmarca en el contexto de mi trabajo final de máster de la Universidad de Barcelona, y toda la información que recoja se analizará de forma agrupada sin identificar específicamente tus respuestas. A su vez tus datos personales se tratarán de acuerdo a la normativa vigente en España.

Como lo conversamos en el primer contacto telefónico, el tema que vamos a conversar es el liderazgo en las escuelas de Chile y específicamente quisiera profundizar en tu percepción del liderazgo y su impacto en el colegio. Esto nos debería tomar una hora y media aproximadamente.

Antes de iniciar la entrevista quiero confirmar si tienes alguna duda sobre lo que te implicará participar de este estudio y que me confirmes que aceptas la participación en él.

1. ¿Qué es para ti el liderazgo educativo?, si te digo:
 - a. liderazgo pedagógico, ¿qué te evoca?
 - b. liderazgo distribuido, ¿qué te evoca?
2. ¿Cómo se lleva a cabo, cómo se vive esa visión en el colegio?, ¿Qué oportunidades o beneficios tienen esas prácticas? ¿Qué obstáculos tiene?
3. ¿Es posible delegar, compartir el liderazgo?
4. ¿Qué lugar ocupa el desarrollo profesional continuo?, ¿cómo lo llevan a cabo? ¿Con qué oportunidades y obstáculos se encuentran?
5. ¿Cómo se vincula el desarrollo profesional con el proceso de enseñanza aprendizaje?
6. Ustedes cuentan con un modelo de acompañamiento a los docentes, ¿por qué es un elemento que priorizan?
7. ¿Qué impacto tiene o se espera que tenga en el aprendizaje de los estudiantes?

8. ¿Cuál es el grado de involucramiento de los docentes y familias con el colegio? ¿Con qué oportunidades y dificultades se encuentran?
9. ¿Cómo definirías la cultura escolar de tu colegio?
10. ¿Qué lugar tienen los datos, de todo ámbito, en el colegio?, ¿Por qué?
11. La toma de decisiones, ¿qué criterios son fundamentales, cómo priorizan?

Te agradezco todas tus respuestas y el tiempo que te has tomado para hacer esta entrevista.

6.3. Anexo 3: Triangulación Análisis Cualitativo

Cita	Categoría		
el liderazgo en efectivo debería tender siempre a maximizar o mejorar procesos de enseñanza en los estudiantes como, en general. siendo el objetivo primero. Poder incluir a la Comunidad, si estamos hablando de un colegio en estos objetivos que uno tiene como escuela.	LE		
Acompañar y guiar a una comunidad educativa hacia los fines que se propone esta comunidad en general tienden a hacer el buen trato, los aprendizajes de calidad, la buena, el el desarrollar, habilidades para poder vivir en comunidad, en una comunidad democrática.			
director, que es el cargo que yo tengo ciento en el cómo vamos haciendo que, como voy haciendo que estos procesos que son más macro, quizás como que no solo lidera una persona, sino que también muchas dentro del colegio. Y finalmente se vayan dando y se vayan moviendo para la revisión general que eso siempre es lo que nos debe guiar.		LE.dir	
Porque de nuevo da como el rumbo la dirección, cómo, cómo va a manejar ese colegio. Pero no puede ser que el director se va y queda la embarrada	LE.dir		
Sí, yo siento que estoy muy de acuerdo con eso y creo de nuevo que en la no tenemos eso. Tenemos algunos directores que van como que por personalidad y por estilo de liderazgo lo han hecho, pero no es una orden de arriba, como que funcione de esa manera. Creo que todavía hay estilos muy fuertes y muy arraigados que son como de micro gerencial que está en micro, managing, como qué estás haciendo? Repórtame todo lo que haces y el director es el el primero y último que va cortando y decidiendo todo lo que hace de los directores, como una pega super como Siento como poco eficiente cansadora. Y como no en lo importante, como porque tiene que estar firmando una factura del confort.	LE.dir		obstáculos
yo creo de nuevo por la directora, como que ha logrado que la gente se suba y suba con todo al bote de Tenemos	LE.dir		

<p>un equipo y la directora logra que la gente se camiseta por el colegio.</p>			
<p>En la sala de clases.</p>	<p>LP EA DP</p>		<p>dónde pasa</p>
<p>Y cómo finalmente vamos llevando a la práctica nuestro currículum nacional A través de las distintas metodologías a través de la planificación a través de la evaluación. Y cómo vamos capacitando a los profesores para que esto ocurra, siendo ellos los principales actores Claro que son los que lo llevan a cabo.</p>			<p>cómo pasa</p>
<p>En lo en lo pedagógico voy a partir creo que Estamos mucho en la sala de clases mirando lo que ocurre, Estamos mirando a los niños, viendo cuáles son las dificultades, qué pasa con los profesores Cómo se está aplicando el currículum, qué Pasa con la Planificación creo que hay mucho trabajo desde ese punto de vista y ahí el liderazgo Distribuido entra mucho al al poder mirar esto. Todas estas áreas, porque finalmente sala de clases es una cosa, pero planificación es otra, entonces cómo vamos poniendo líderes en estos cargos, en estas áreas para que puedan ir liderando a sus equipos. Hemos retomado la subdirección de desarrollo para acompañar a los profes dentro de la sala de clases, estén ahí que estén mirando, que esté revisando planificaciones que no solo mire datos que es lo que hace la subdirectora académica, sino que también esté como en la práctica diaria de los profesores. Entonces El liderazgo distribuido creo que ha sido vital, porque de otra manera no se podría llegar a todos los lugares necesarios de liderar.</p>	<p>VC LD LP</p>		<p>ped Oportunidades</p>
<p>Pienso mucho más enfocado a la sala de clase. Pienso en el rigor académico, en la gestión de aula, Pienso, cómo mejorar los aprendizajes, que eso también va de la mano con la convivencia escolar. no es como que pienses solo en aprendizaje, profesor, pasa en materia. Sino como como esos dos interactúan, ¿de qué manera? Para lograr desarrollar los aprendizajes dentro del Colegio, lo que los alumnos aprendan dentro del colegio. Esa es la gran hazaña.</p>	<p>LP E-A Conv</p>		
<p>más enfocado en la sala, sabes como lo pedagógico, en la sala los aprendizajes que se dan como más acotado a eso.</p>	<p>LP</p>		

<p>partir por O&R, creo que lo qué otorgó eso. Fue un equipo directivo que pudo salir a ver más en la cancha lo que estaba pasando en el colegio y conocer su colegio. Yo creo que. Que eso es innegable, Y que por el tipo de directivo que tenía la institución, se estaba perdiendo ese espacio. Del directivo que está en la cancha. El directivo, que ve los aprendizajes.</p>	<p>Ges LE LP</p>		
<p>ese modelo de O&R pudo brindar, eso. La opción de un equipo que tomaba decisiones más basadas en datos. ¿Por qué? Porque lo ve, está ahí, porque conoce más a sus profesores, y no es porque lo conoce porque lo vio una vez. lo conoce porque lo ha visto con frecuencia porque lo acompaña porque son como partner El profe con el equipo</p>	<p>Ges LE LP</p>		
<p>En el cómo a pesar de que soy cierto la directora, la que da los lineamientos por el organigrama que tenemos. No lo hago solo, lo hacemos con otros. Que también van tomando roles protagónicos dentro del colegio con cierta autonomía. No, no solo que ejecuten, sino que también tomen decisiones o gestionen, propongan, como eso.</p>	<p>LD</p>		
<p>oportunidades son hartas porque siempre más cabezas piensan mejor que una sola. Creo que en eso uno como que maximiza las ideas, que se ponen más escenarios que a 1 solo, no se le habría ocurrido. Podemos abarcar también muchos más lugares del Colegio, los lugares, no físicos, sino que también de gestión del Colegio. Es imposible que una persona lo haga Todo, lo mira Todo lo vea todo, como creo que eso Es súper difícil, entonces cuando es distribuido como de verdad uno puede confiar en el otro en lo que lo que está mirando, gestionando, funciona</p>	<p>LD</p>		<p>oportunidades</p>
<p>A veces lo hace un poco más lento, quizá porque porque también hay que llevarlo al equipo como esto es lo que estoy haciendo, esto lo que está pasando tomemos decisiones y a veces las decisiones son más lentas que sí solo las toma una</p>	<p>LD</p>		<p>desafíos/obstáculos</p>
<p>¿Eh? Y lo otro que veo es que a veces uno le entrega este liderazgo a alguien más pero ese alguien, no siempre está tan capacitado para hacer que como estructura colegio y país. No sé, quizá no estamos tan preparados para esto,</p>	<p>LD</p>		<p>desafíos/obstáculos</p>

<p>entonces voy a entregar el rol y aprende haciendo y a veces aprende echando a perder entonces quizá eso también tiene un costo al comienzo</p>			
<p>cuando ya aprendió es mucho más ganancia que costo, pero al principio es más difícil.</p>	LD		oportunidades
<p>Yo creo que nosotros en la, por años de años de años hemos creído eso. Entonces por eso que cuesta que personas que han trabajado muchos años en acá, y que tiene el liderazgos, quizá intermedios, asuman esto como más distribuido y no tan jerárquico, porque es una estructura mental también creo yo esto, de pensar, de tomar decisiones de no es tan fácil.</p>	LD		desafíos/obstáculos
<p>En lo en lo pedagógico voy a partir creo que Estamos mucho en la sala de clases mirando lo que ocurre, Estamos mirando a los niños, viendo cuáles son las dificultades, qué pasa con los profesores Cómo se está aplicando el currículum, qué Pasa con la Planificación creo que hay mucho trabajo desde ese punto de vista y ahí el liderazgo Distribuido entra mucho al al poder mirar esto. Todas estas áreas, porque finalmente sala de clases es una cosa, pero planificación es otra, entonces cómo vamos poniendo líderes en estos cargos, en estas áreas para que puedan ir liderando a sus equipos. Hemos retomado la subdirección de desarrollo para acompañar a los profes dentro de la sala de clases, estén ahí que estén mirando, que esté revisando planificaciones que no solo mire datos que es lo que hace la subdirectora académica, sino que también esté como en la práctica diaria de los profesores. Entonces El liderazgo distribuido creo que ha sido vital, porque de otra manera no se podría llegar a todos los lugares necesarios de liderar.</p>	VC LD LP		ped Oportunidades
<p>haciendo las reuniones de gestión cada vez más participativas y las reuniones de gestión tienen que ver cierto, con los jefes de departamentos, líderes instruccionales que forman parte de reuniones una vez a la semana con el equipo directivo para decidir cosas del colegio. La del lunes pasado era qué íbamos a hacer con la baja asistencia, ideas, como vamos a motivar a los niños y que rol va cumplir cada uno dentro de las ideas que va diciendo, porque yo puedo dar una idea, pero alguien tiene</p>	Part.doc VC LD		Part.: dónde, y de qué manera

<p>que llevarla a cabo entonces no es que yo me desligo y mira que buena idea y hazte cargo por eso es que a veces también cuesta este liderazgo más distribuido porque el sistema está muy hecho para que yo doy una idea y la jefa lo hace. No yo doy una idea y yo lidero la idea, estamos pensando en un grupo de líderes, de equipo de gestión que deben ser unas 15 personas.</p>			
<p>Si, creo que es posible, pero estamos en un nivel todavía en el colegio en el que hay que ir soltando de a poco y capacitando. De hecho tenemos a una persona que es la 2ª al mando de la gerencia de rrhh que nos vienen a ayudar como con el trabajo en el equipo, que es buenísimo, porque efectivamente no es tan fácil cambiar la estructura de una institución que siempre ha sido muy jerárquica a ser distribuida, es algo que yo también estoy aprendiendo, no es algo que se de tan natural, no es algo tan innato que uno tiene., estamos en construcción, estamos en trabajo.</p>	LD		<p>construcción? llevar a la práctica</p>
<p>el cambio, es difícil en términos de liderazgo, de que deje de ser un liderazgo tan directivo y sea un liderazgo un poco más distribuido. En y es de largo aliento, pues como por dónde parto, con quién parto, ¿Qué tan rápido gestiono el cambio en? Creo que a las en eso ha tenido súper buena idea y hemos hecho algunas cosas, pero todavía no vemos el efecto claro. Hay que cambiar demasiadas estructuras</p>	LD		<p>dificultades, obstáculos para el cambio</p>
<p>en cambio, cuando es en un colegio, es mucho más fácil Entonces fui el otro día de visita al.... ellos. Tienen, o sea. Nos llamó la atención la cantidad de gente. De liderazgos que tienen.</p>	LD		<p>oportunidades, facilitadores ejemplo LD</p>
<p>eran 15 personas. Era como si mi equipo de gestión, que son profesores que hacen clase son jefes de departamentos fueran en realidad tiempo completo para liderar. ¿Entonces, él, que líder Solo el área de lenguaje matemática, el que lidera solo el área de formación pero de formación, área familias. Y después está el de formación área estudiantes y Área profesores. O sea, el impresionante la cantidad de gente que tenía ese director</p>	LD		<p>oportunidades, facilitadores ejemplo LD</p>

para liderar. Y cómo Una reunión era muy divertida como como todos van aportando desde su área a esta reunión general.			
Entonces, claro, como uno se mete en estas Estructuras, que van que son, mucho más antiguas que está más instalada, que cuesta cambiar, versus colegios nuevos donde yo ya parto con una estructura distinta. También me parece super interesante que 1 se para. De postura diferente	LD		depende desde donde se pare desde donde cambiar estructuras
Consecuencia es para el otro no para mí. (si me equivoco en una decisión)	LD Part. Docentes		
Y también como le vamos dando espacios y Tiempos para que estos ocurran, porque a veces yo. Prefiero no ofrecerme ni liderar porque no tengo tiempo para hacer. Eso, o sea, entre las. 44 horas que tengo las pocas horas. De permanencia, soy profesora jefe, o sea que mejor lo haga otro. No, que lo haga yo. Ahora, no todos van a liderar todo tampoco, y eso también creo que es importante.	LD Part. Docentes Gestión?		tiempos y espacios
cómo vamos moviendo la cultura para que eso ocurra, donde yo hoy día tengo la posta pero la próxima vez la tienes tú. Y la tomo con la misma responsabilidad que la tomó el primero o que la va a tomar el tercero.	LD		nodos
No lo había escuchado, lo que me imagino es como quizás nada que ver, pero pienso como en delegado. En personas compartido.	LD		
me imagino como una cosa un poco más horizontal. como que recae con ciertas tareas en ciertas personas. pero no sé, eso me imagino. Nunca lo he escuchado.	LD		
Creo que a veces que también lo he hablado con, yo necesito que sea más Precisa en lo que quiere. o cómo lo quiere? yo también puedo ponerme como a improvisar. ¿En en cómo quiero hacer determinada gestión, pero a veces en ciertas cosas me gustaría más que ella, me dijera, como ya! te vas a encargar tú de esto y yo me imagino una cosa un poco así o co-construyámoslo cómo lo podemos hacer? versus como encárgate de esto enviar.	LD	citada	obstáculos

Como tener un proceso en ciertas gestiones, no en todo caso Eh, pero en ciertas gestiones, como un proceso un poco más de de co-construcción.	LD		delegación- obstáculos
Más que solo delegar cachai sobre todo un inicio como Como para aprender a hacer mejor la gestión todavía como ocupando la experiencia de la directora, pues casi por eso yo, por eso ella es directora y yo subdirectora. Como ese carrito que ella tiene.	LD		delegación- obstáculos
Tal cual (<i>equilibrio delegar, acompañando v/s dando instrucción</i>) y como como co-construir como y no todo, no todo tiene que ser co-construido como las cosas, las tareas como centrales o los tareas foco, por ejemplo. Cachai, por ejemplo, no sé, pues yo el año pasado me hice cargo la asistencia al colegio. Y la gestión bacán la fui desarrollando yo como tomando medidas y obvio que yo le iba preguntando ya, como ya bacán, pero no era como No era como construido y después bajado, sino que era al revés, era como de abajo y que también puede servir. Pero yo que hay ciertas veces para gestiones clave que sería bacán como Como co-construir	LD		
Tal cual tal cual, no YYA la larga quiere de una instrucción, sigue siendo lo mismo como una extensión de mi ser. Que que y que no tiene libertad para pensar ni nada cachay.	LD		instrucción v/s delegar Obstáculos, riesgos
Sí, mucho más directivo, yo creo. De todas maneras, 1 lo ve incluso como con el Ministerio de Educación. Las cosas que te llegan que no habla nunca de un liderazgo distribuido, no es algo que se promueva en las escuelas de Chile.	LCH		
creo que la pandemia también ha hecho que el Ministerio se fije más en acciones que en el liderazgo. No me manda, léase esto sobre lo bueno o liderazgo o cómo puede potenciar su rol de liderazgo en el colegio. Eso no está. A mí no me llega nunca una cosa como eso. A mí me llegan cosas como: seguimiento a los estudiantes que no vienen, cómo podemos potenciar el dominio lector, no sé. Ley de inclusión. ¿Cómo se lleva a cabo la ley de inclusión? Siento que no se fijan en eso que en cómo voy a Apoyar a estos líderes después.	LCH		

<p>Siento que es una forma que ha funcionado. Chile en general hace muchos años, creo que recién ahora está viendo como una cultura de una nueva forma de liderar y que yo lo veo también, como a través de mi</p> <p>De de incluso cómo están cambiando las oficinas.de que ya no son oficinas cerradas. Grande para el gerente general y después para los gerentes y después como que eso ya no va cachai. Ahora tenemos pisos abiertos, espacios abiertos y si funciona mucho como células que trabajan de manera como organizada entre ellas. Pero cada 1, como a cargo de distintas cosas, yo lo veo como más ahí es a nivel Chile está, siento que está cambiando para allá y siento que los espacios físicos hablan mucho bueno, eso lo veamos. Psicología comunitaria.</p>	LCH		
<p>Creo que Chile está cambiando para allá, pero creo que es algo muy arraigado a la cultura también.</p>	LCH		
<p>vamos cambiando para allá y el la creo que está muy arraigado. Creo que con los cambios de gerencia que se dio hace un par de años Creo que eso oxígeno un poco. Esta cosa más Horizontal, cachai sin perder. O sin sin tener el miedo de que el horizontal desordena o que el horizontal no hay. Jerarquía cachai porque el horizontal, yo sigo teniendo que mi directora es mi directora. Sí, solo que ella me deja hacer cosas y yo sé más o menos mis límites. Y cuándo debería pedirle a ella cosas que son extras que corresponden a su cargo y no el mío.</p>	LCH VC?		
<p>Creo que la va caminando para allá, pero todavía hay algunos resabios</p>	LCH VC?		
<p>Sí, chileno en total, apatronado a morir.</p>	LCH VC?		
<p>Sí, y yo siento que todavía hay directores que funcionan así, cachai como el buen director es el que sabe de todo, sabe cuánto confort se consume, sabe cuánto se le paga a todos los profes? YYO sea, si tú lo ves decir como en qué minuto que no. ¿Nosotros lo hemos hablado 1000 veces, pero en qué minuto de lo pedagógico no hay liderazgo pedagógico? Hay qué es lo que veíamos en Estados Unidos y como gestión operativa cachay hay un director de operaciones, pero no hay un director pedagógico.</p>	LCH VC?		

<p> haciendo las reuniones de gestión cada vez más participativas y las reuniones de gestión tienen que ver cierto, con los jefes de departamentos, líderes instruccionales que forman parte de reuniones una vez a la semana con el equipo directivo para decidir cosas del colegio. La del lunes pasado era qué íbamos a hacer con la baja asistencia, ideas, como vamos a motivar a los niños y que rol va cumplir cada uno dentro de las ideas que va diciendo, porque yo puedo dar una idea, pero alguien tiene que llevarla a cabo entonces no es que yo me desligo y mira que buena idea y hazte cargo por eso es que a veces también cuesta este liderazgo más distribuido porque el sistema está muy hecho para que yo doy una idea y la jefa lo hace. No yo doy una idea y yo lidero la idea, estamos pensando en un grupo de líderes, de equipo de gestión que deben ser unas 15 personas. </p>	<p> Part.doc VC LD </p>		
<p> Entonces, creo que se vive, pero que es un construir constante, no es algo que todavía esté instalado, todavía pasa, sobretodo con lacentral que no renuncian tanto a que la directora no lo haga todo y no lo controle todo y eso les cuesta, “pero cómo! la directora no dijo no sabe”,es que voy a llamar a la que lo hace, porque yo no soy la que lo controla todo, ni lo dice todo ni lo manda todo, “pero usted es la directora” si, pero yo los guio, para eso tenemos otros líderes dentro del colegio igual eso ha sido unas conversaciones interesantes con algunas personas de la red. </p>	<p>VC</p>		
<p> Es tan así que en la alegamos poco. Somos más bien sumisos, yo creo que eso también ha sido algo que trabajar en el equipo. Si no estás de acuerdo con la idea que estoy dando, dímelo y compartamos la idea y lleguemos a un acuerdo. Pero claro, eso que es es este constante. </p>	<p>VC</p>		
<p> que no lo haga porque yo se lo digo sino que porque de verdad es necesario y resulta. (EL DP) </p>	<p>VC</p>		

<p>Ahora, como las necesidades son infinitas y los recursos son escasos. Focos colegio, De a poco, yo creo que nos hemos fijado focos colegio y nuestras creencias que se relacionan directamente con nuestro proyecto Educativo también nos ayudan a como a pensar en qué vamos a realizar, qué si vamos a tomar ahora, qué cosas vamos a dejar para después. Y eso también nos ayuda a todos, creo. Tener las creencias muy claras y que cada vez cada persona las está incorporando más que hasta ellos lo dicen, ahí uno dice ¡bien está penetrando en la cultura! que Nos ayudan a tomar decisiones y hay cosas que hay que dejar fuera porque no podemos abarcarlo todo, no es que no sean tan importantes, pero dentro de los focos colegio no está. Así que también es algo que hemos ido aprendiendo.</p>	<p>Ges VC</p>		
<p>vamos a partir, primero por los líderes trabajando. Este es como el plan de Acción que tenemos con los líderes en gestión. Porque claro, como el liderazgo distribuido como está, como Sale más innato en unos que en otros. Estamos viendo que primero tenemos que trabajar el sentido y el vínculo, de cómo ellos van co-construyendo esto, entonces, hay medidas como la asistencia, por ejemplo, qué vamos a hacer con la asistencia? Que que vayamos entre todos mirando ideas desde su área desde lo que pueden hacer.</p>	<p>Part. docentes VC?</p>		
<p>Para, en una segunda etapa, que eso es pronto, trabajar con los profesores, estos sentidos. Entonces que son cosas como quizá no tan profundas, pero sí de estructura de reuniones, por ejemplo, que la reunión ya no sea solo de esto es lo que van a hacer, sino que partir primero con la reflexión de por qué, de qué necesitamos, de que pongo yo en esto en y cada vez de menos participación, como dirigida de los del equipo directivo, sino que mucho más de los profesores, un poco así lo hemos pensado.</p>	<p>Part. docentes VC?</p>		

<p>es una cultura de alto rigor. De mucho rigor y de altas expectativas con somos. Todos muy exigentes. De querer hacerlo lo mejor, o sea. Siempre bien, siempre perfecto De no estar conforme con con algo y querer siempre más, creo que algo que caracteriza mucho a un gran porcentaje de profesores Y este año se Nos han incluido cuatro Niñas nuevas, cuatro profesoras nuevas que van mucho en esa Línea. Entonces, han caído, perfecto. De la exigencia de querer hacerlo bien, de hacerlo de nuevo, de que si tú le dices algo, lo hace porque son muy obedientes y de verdad, bien disciplinados.</p>	VC		
<p>Y dentro de la sala de clase Creo que hay rutinas sólidas que se pueden identificar en muchas salas Y creo que en eso la cultura está bastante consolidada YY lo veo cuando llegan estas cuatro niñas nuevas y en dos semanas saben perfecto lo que tiene que hacer dentro de La clase como que La rutina está bien hecha y ellos andan pidiendo, todavía no me resulta el 100% por favor. Venga y míreme, y dígame Cómo lo hago</p>	VC DP E-A		
<p>Y los pedagógicos, todo transparente. Entonces eso es muy bacán, eso es muy bacán YY de nuevo cuando te habla de un trabajo distinto, moderno, versus el otro que era la directora en su oficina encerrada, su oficina gigante</p>	VC Ges		
<p>tenemos oficina nueva, todo de vidrio transparente. Se ve para todos lados compartido, trabajo comunitario y ahora tenemos una mini oficina, una mini mesita, para trabajar entre nosotras.</p>	VC Ges		
<p>hasta esa distribución te habla del funcionamiento en ese momento, porque si tenía una dirección que está. Entonces la distribución de define roles por más que el el. la definición de cargos diga otra cosa, Sabes</p>	VC Ges		
<p>No ha sido tantos, pero eso es para el colegio general, entonces eso ayuda a que el Colegio esté como completo. En una línea De como estamos todos hablando de lo mismo, estamos capacitándonos en tener un mismo lenguaje.</p>	DP VC		
<p>Creo que falta todavía ese trabajo, pero creo que es una comunidad sana, es una comunidad que participativa. Lo que te digo como como donde. No hemos podido ir</p>	VC		

<p>pudiendo instalar, hemos podido instalar como ciertos valores.</p>			
<p>Creo que es una cultura escolar participativa. Dónde se acepta y ha habido todo un trabajo De El trabajo como comunitario. Con eso me refiero a que se acepta que otras personas, con los profesores y con los niños como entran a la sala, se apoyen a un trabajo colaborativo también dentro.</p>	VC		
<p>Creo que es una cultura. Que todavía está lidiando con inclusión. Con lo que significa la inclusión. con todos estos Cambios de leyes, que el fondo es bacán. A lo que apunta como que todos aprendamos a convivir. Faltan, sin embargo, faltan recursos todavía para lograr eso. ¿Y eso como la inclusión, como a nivel, como pedagógico, cachai, pero, pero si 1 lo piensa también la inclusión, yo lo veo también como con el la, los inmigrantes, sabes? Y eso como la inclusión, como a nivel, como pedagógico</p>	VC E-A Conv		
<p>pero si 1 lo piensa también la inclusión, yo lo veo también como con el la, los inmigrantes, sabes Como que el año pasado hubo minutos de brote o de de cómo es que es que los venezolanos es que y empieza como AA producir estos grupos, estos núcleos que. Que hablan como estas cosas, como totalitarias, cachai, como es que este los venezolanos, los colombianos, los...</p>	VC Conv		
<p>Como el gozar en comunidad también es un aprendizaje. Entonces, y eso se, y eso hay que enseñarlo, y se enseña de esa manera., vámonos, reímos en , conjunto, jugamos. El directivo también se ríe. También hace el loco, de repente OO también se cae y es chistoso, no sé como no me estoy burlando, nos estamos riendo, todos juntos estamos gozando.</p>	VC E-A		
<p>Un lugar súper importante, De hecho tenemos una subdirectora de desarrollo que se encarga del desarrollo profesional docente y que lidera Las reuniones de los días miércoles en la tarde con los profesores. Así que que le le damos una relevancia fundamental. es muy difícil pedirle a un profesor que haga algo nuevo o que no está acostumbrado a hacer, si no lo he capacitado primero o no le he explicado un poco de qué se trata. Y hablamos cosas como de gestión de aula, como de rigor académico. No</p>	DP		

solo en lo de asignatura como conceptual. Sino que también es lo que tiene que Hacer para tener una una enseñanza efectiva.			
Esto en la teoría resulta mejor que en la práctica porque. Porque a veces hay tanta contingencia pequeña que solucionar y conversar con los profes que que hay que pelear un poco el espacio. Como de ya no vamos a dejar de hacer esto porque tenemos una emergencia	DP Ges		obstáculos
no vamos a dejar de tener el desarrollo profesional que teníamos pensado por un trabajo administrativo y eso a veces es una tentación constante, porque la cantidad de papeleo que hay que hacer sobre todo al comienzo del año es enorme entonces creo que algo con lo que estamos siempre ahí como Con este temor constante que hay que tenerlo súper presente.	DP Ges		obstáculos
Y lo otro que yo creo es que los profesores lo valoran mucho. tenemos antiguos que valoran mucho el desarrollo profesional y tenemos nuevos que valoran mucho el desarrollo profesional.	DP		oportunidades
también valora mucho sus propios tiempos, entonces, no siempre en todos, resulta tan fácil el que renuncien tan rápido a 1 hora administrativa donde yo podría estar corrigiendo pruebas y poniendo notas, a me están enseñando a hacer.	DP		obstáculos
a la vez tenemos profesores que en realidad preferirían estar revisando pruebas antes que capacitándose en algún tema. En entonces, el desafío constante es cómo encantar a esos profes para que vean que el tema que estamos tratando de desarrollo profesional, es algo que le va a enseñar a él cómo hacer mejor su clase y hacer que sus niños aprendan mejor y más. Estamos ahí, es un desafío interesante que no termina nunca tampoco	DP		obstáculos

<p>Como para tomar decisiones de en qué capacitar, en qué reforzar, son los datos y la observación de clase. Y ahora que tenemos la subdirectora de desarrollo que que levanta datos y los sistematiza mucho más podemos ver que ya tenemos. No sé, hay una rutina que no se está haciendo dentro de la sala de clases tenemos ahora un dato, ahí de 16 salas hay 13 que no lo están logrando y solo 3 que sí, entonces ya ahí tenemos un área. Y esos datos también se los hemos ido mostrando los profesores. Eso también baja bastante la resistencia porque siempre es el , yo no a mí no, Yo no estoy en esto, yo no necesito esto, pero cuando uno les evidencia de oye te fui a ver y esto es lo que vi, chuta parece que aquí tenemos un área de mejora en la que nos podemos capacitar y hacerlo mejor, nos ha ido mejor con la disposición de los profesores creo que como que hacerlo basado en datos también nos ayuda hartito.</p>	<p>Ges</p>		<p>datos, para: aprendizaje y DP</p>
<p>Y dentro de la sala de clase Creo que hay rutinas sólidas que se pueden identificar en muchas salas Y creo que en eso la cultura está bastante consolidada YY lo veo cuando llegan estas cuatro niñas nuevas y en dos semanas saben perfecto lo que tiene que hacer dentro de La clase como que La rutina está bien hecha y ellos andan pidiendo, todavía no me resulta el 100% por favor. Venga y míreme, y dígame Cómo lo hago</p>	<p>VC DP E-A</p>		<p>cultura escolar profesores</p>
<p>el desarrollo profesional se ve a través full, se ve a través de la trayectoria Como la parte pedagógica. Se va viendo que los profes, a través de O&R sabiendo que como los profes van avanzando. Y eso después lleva a hacer DPs Con los profes como específico. Y también siento que eso se va compartiendo, depende el departamento, pero con la central, con las capacitaciones que ellos mismos van recibiendo.</p>	<p>DP E-A</p>		
<p>En el área socio emocional eso también se ha visto. Ah, con ayuda del departamento de formación.</p>	<p>DP</p>		
<p>con esto de la trayectoria, como que quedamos muy 1 a 1 y eso ha hecho perder la fuerza del colegio, que algo que nos hemos ido hablando.</p>	<p>DP E-A</p>		<p>obstáculos</p>

<p>De formación. ara para el Colegio, para los Profes. Hay una capacitación de formación sobre capacitación, aprendizaje socioemocional, en la no se que ¿Quién sabe cómo?</p>	<p>DP</p>		
<p>No ha sido tantos, pero eso es para el colegio general, entonces eso ayuda a que el Colegio esté como completo. En una línea De como estamos todos hablando de lo mismo, estamos capacitándonos en tener un mismo lenguaje.</p>	<p>DP VC</p>	<p></p>	<p>mismo lenguaje</p>
<p>Y yo creo que eso pasó también al inicio, cuando estamos con la trayectoria, como tener todos el mismo lenguaje, siento que está logrado. Pero ese avance 1 a 1 como que no es eficiente No, como que no, no es suficiente, no hemos visto los resultados para toda la cantidad de horas. Energía Lucas, qué significa</p>	<p>DP</p>		
<p>Mira, salían de repente con alguna temática puntual que se haya observado que no resultaba cachai o con ir a observar como brevemente varias salas, como con estas caminatas de aula cachai levantar tendencia.</p>	<p>DP</p>		
<p>totalmente de la mano, está enganchado. A está agarrado Para que hayan buenos aprendizajes, necesitas un desarrollo profesional Y yo creo que esa mentalidad como del profe llega listo, no existe. El profesor es un profesor que tiene que crecer y creo que también va la lógica, como la mentalidad de crecimiento, o , como que no podemos tener el discurso, mentalidad de crecimiento solo para los niños, no para el profe, sabes Como para que haya aprendizaje, se tiene que creer que se puede seguir aprendiendo. Y me refiero a que aprendizaje en el niño, el adulto también tiene que creer que puede seguir aprendiendo y genuinamente creerlo. Y yo creo que es algo que no está tan instalado, sobre todo la profe y es lo más antiguo y es necesario ese DP para lograr buenos aprendizajes en los alumnos.</p>	<p>DP</p>		<p>vínculo con EA</p>

<p>El acompañar es con datos, el acompañar es con el apoderado complicado, el acompañar es análisis o reunión de departamento, ayudando a priorizar objetivos. O sea, como que desde la planificación todas las áreas puede haber un espacio de acompañamiento del directivo al profesor Cachay y yo creo que eso es lo que hay que entender como acompañamiento y onda bacán, tu puedes seguir con tu profe asignado como subdirectores, como tengo este metido en la carga de la plataforma. OR pero no es solo para observarlo, es para que otro día analicemos, prueba es para que otro día veamos.</p>	<p>DP</p>		<p>acompañamiento docente en todas las áreas</p>
<p>En todos los ámbitos de su gestión sí que está, porque es como creer que el profesor necesita ayuda en los contenidos y en cómo enseñar, y creo que es una visión super restringida de lo que es ser profe el profe también hace de instrumentos el profe también planifica, el profe también entrevista ¿Es cómo tener una buena reunión académica con un apoderado, sabes?</p>	<p>DP</p>		
<p>No solo llegar y pasar las notas como tome! ahí tiene eso, no! como en qué nos vamos a focalizar, cuál va a ser el plan para ese niño? Porque no lo voy a decir, solo estudie más, porque es algo que la mamá la ha dicho y no resulta por algo no está resultando. ¿Entonces, qué le puedo decir a ese a esa mamá y a ese niño que haga sentido y logre impulsar un cambio</p>	<p>DP E-A</p>		
<p>También lo hemos hecho nosotros con los con los profes mucho. Como reconocer el trabajo bien hecho, los buenos resultados cuando nos ha ido bien, EH? ¿Creo que todo eso se ha ido intencionado, más</p>	<p>DP</p>		<p>reconocimiento profesores</p>
<p>Y también se ha ido metiendo verdad. También se ha ido metiendo en la cultura, o sea como reconocer que dar las gracias. La directora es muy, muy de esa línea Reconocer y dar las gracias.</p>	<p>DP</p>		<p>reconocimiento profesores.</p>
<p>Y cómo finalmente vamos llevando a la práctica nuestro currículum nacional A través de las distintas metodologías a través de la planificación a través de la evaluación. Y cómo vamos capacitando a los profesores para que esto ocurra, siendo ellos los principales actores Claro que son los que lo llevan a cabo.</p>			<p>cómo pasa</p>

<p>En lo en lo pedagógico voy a partir creo que Estamos mucho en la sala de clases mirando lo que ocurre, Estamos mirando a los niños, viendo cuáles son las dificultades, qué pasa con los profesores Cómo se está aplicando el currículum, qué Pasa con la Planificación creo que hay mucho trabajo desde ese punto de vista y ahí el liderazgo Distribuido entra mucho al al poder mirar esto. Todas estas áreas, porque finalmente sala de clases es una cosa, pero planificación es otra, entonces cómo vamos poniendo líderes en estos cargos, en estas áreas para que puedan ir liderando a sus equipos. Hemos retomado la subdirección de desarrollo para acompañar a los profes dentro de la sala de clases, estén ahí que estén mirando, que esté revisando planificaciones que no solo mire datos que es lo que hace la subdirectora académica, sino que también esté como en la práctica diaria de los profesores. Entonces El liderazgo distribuido creo que ha sido vital, porque de otra manera no se podría llegar a todos los lugares necesarios de liderar.</p>	<p>E-A VC LD LP</p>		
<p>Como para tomar decisiones de en qué capacitar, en qué reforzar, son los datos y la observación de clase. Y ahora que tenemos la subdirectora de desarrollo que que levanta datos y los sistematiza mucho más podemos ver que ya tenemos. No sé, hay una rutina que no se está haciendo dentro de la sala de clases tenemos ahora un dato, ahí de 16 salas hay 13 que no lo están logrando y solo 3 que sí, entonces ya ahí tenemos un área. Y esos datos también se los hemos ido mostrando los profesores. Eso también baja bastante la resistencia porque siempre es el , yo no a mí no, Yo no estoy en esto, yo no necesito esto, pero cuando uno les evidencia de oye te fui a ver y esto es lo que vi, chuta parece que aquí tenemos un área de mejora en la que nos podemos capacitar y hacerlo mejor, nos ha ido mejor con la disposición de los profesores creo que como que hacerlo basado en datos también nos ayuda harto.</p>	<p>Ges</p>		

<p>Y dentro de la sala de clase Creo que hay rutinas sólidas que se pueden identificar en muchas salas Y creo que en eso la cultura está bastante consolidada YY lo veo cuando llegan estas cuatro niñas nuevas y en dos semanas saben perfecto lo que tiene que hacer dentro de La clase como que La rutina está bien hecha y ellos andan pidiendo, todavía no me resulta el 100% por favor. Venga y míreme, y dígame Cómo lo hago</p>	<p>VC DP E-A</p>		<p>cultura escolar profesores</p>
<p>Están muy acostumbrados Al feedback, Aunque todavía el feedback ojalá sea Mejor que peor. Obvio que nos gusta escuchar más cosas buenas que Cosas mejores, pero Pero ya no hay un cuestionamiento de ¿Por qué tiene que ir a mi sala? ver eso también está súper instalado.</p>	<p>DP E-A</p>		
<p>el desarrollo profesional se ve a través full, se ve a través de la trayectoria Como la parte pedagógica. Se va viendo que los profes, a través de O&R sabiendo que como los profes van avanzando. Y eso después lleva a hacer DPs Con los profes como específico. Y también siento que eso se va compartiendo, depende el departamento, pero con la central, con las capacitaciones que ellos mismos van recibiendo.</p>	<p>DP E-A</p>		
<p>No solo llegar y pasar las notas como tome! ahí tiene eso, no! como en qué nos vamos a focalizar, cuál va a ser el plan para ese niño? Porque no lo voy a decir, solo estudie más, porque es algo que la mamá la ha dicho y no resulta por algo no está resultando. ¿Entonces, qué le puedo decir a ese a esa mamá y a ese niño que haga sentido y logre impulsar un cambio</p>	<p>DP E-A</p>		
<p>ahí, bueno, igual tenemos un tema que ha sido super heavy últimamente, como de qué sentido tiene ser educado, que también lo discutimos el año pasado en el Colegio como para qué voy a ir al Colegio a aprender si puedo, si el Colegio no me da las herramientas o la lógica ya no es solo voy y salgo del colegio y voy a la Universidad Como la finalidad de ir a estudiar hoy no centro técnico, eso ya no hacemos la única finalidad, entonces el Colegio, pese a perder el propósito, como cuando lo pones solo lo pedagógico o los estudios superiores.</p>	<p>E-A VC</p>		<p>objetivo, finalidad del colegio</p>

<p>Está bien, si hay que volver también A meterle fuerte a el colegio, es el lugar de Desarrollo Social de los niños. Desarrollan habilidades sociales con pares con y creo que eso también puede ser atractivo para la familia. Como si su hijo falta ya, sí, porque no sé, pues me dicen, ya, pero Juanito no viene, pero tiene sus buenas notas. Sí tiene esas notas a pesar de que falta, pero primero le voy a ir mucho mejor pero filo eso, Juanito estás solo en el patio porque no conoce a ningún amigo. Por qué no viene que está ese, ese puede ser a veces más motivante. Que lo del aprendizaje por lo que te digo porque los focos cambiaron, quiero ser influencer, quiero vender online. Quiero, no sé.</p>	<p>E-A VC</p>		<p>objetivo, finalidad del colegio</p>
<p>Se ha ido trabajando en el reconocimiento, harto harto desde hace tiempo, con los niños, como reconocer los valores o reconocer eh valores de puntualidad o reconocer a los cursos que van a clase. ¿Ahora está también intencionado? Mucho eso.</p>	<p>DP E-A</p>		<p>reconocimiento est</p>
<p>el equipo directivo se presta mucho para todo tipo de actividades que a mí me carga, pero entiendo que también es parte de la lógica. Me carga señorita. Quiere participar, por favor. Necesitamos que un directivo baile, me carga, me carga ese momento del año Pero a mi equipo le encanta el desorden, entonces terminamos bailando y haciendo de bailando, que KPOP . Arriba del Escenario. Y eso inevitablemente logra cercanía, pues se goza. Eso es lo que te digo, que está ahí, como que el Colegio tiene ese lugar de goce comunitario de De pasarle bien de Reírmos y no solo de aprender a aprender, aprender, aprender Como el gozar en comunidad también es un aprendizaje.</p>	<p>Cov E-A</p>		

<p>creo que es algo que vamos a tener que trabajar y motivar con ellos. Yo creo que a estos profesores les ha costado. Que ahora ya cada vez menos siento venir a tocar la puerta a la directora para decir Directora, Tengo un Problema, necesito algo. o tengo una idea, me llega muy. Poco de tengo una idea. General me llega como tengo un problema, Lo que no es malo porque antes no llegaban. A nada entonces. Creo que hemos ido avanzando en. Eso, pero a estos profes les cuesta porque ellos, Nosotros como equipo tenemos esta idea de un liderazgo más distribuido, pero ellos todavía. Piensan en liderazgo muy jerárquico. Entonces, es raro ir a decir algo al jefe, Y raro es algo en lo que Sea, si estoy de acuerdo, si no estoy de acuerdo, si tengo una idea, si no la tengo, que también puede ser que yo no la tenga y digo no sé y necesito que alguien me ayude.</p>	Conv		comunicación en el colegio
<p>Primero es una cultura de mucho orden y respeto, y creo que eso es algo que se da, de manera bien natural en el Colegio, de niños que te saludan, niños que te preguntan cómo estás. Y niños que mantienen y sigue las instrucciones de los adultos. Creo que en eso los niños son super ordenados y son bien obedientes. No tenemos grandes problemas en relación al a la autoridad.</p>	Conv		Disciplina estudiantes (cultura?)
<p>Con los profesores tampoco, por esto mismo de que de que la institución y El País en general es muy jerárquico de obedecer mucho, creo que eso está que penetra mucho en la cultura finalmente.</p>	Conv		profesores (cultura?)
<p>Yo creo que es una cultura muy cariñosa. También en general los niños son muy cariñosos, no solo son obedientes ni bien disciplinados en lo que Son muy cariñosos como el abrazo. Y no es algo que Se ve en Muchos lugares ni en todos los lugares. Sobre todo en nuestros colegios que son tan academicistas. Creo que en eso el colegio es mucho más integral, como de ir mirando a los niños de muchos otras áreas y no solo lo académico.</p>	Conv		Disciplina estudiantes (cultura?)

<p>Pienso mucho más enfocado a la sala de clase. Pienso en el rigor académico, en la gestión de aula, Pienso, cómo mejorar los aprendizajes, que eso también va de la mano con la convivencia escolar. no es como que pienses solo en aprendizaje, profesor, pasa en materia. Sino como como esos dos interactúan, ¿de qué manera? Para lograr desarrollar los aprendizajes dentro del Colegio, lo que los alumnos aprendan dentro del colegio. Esa es la gran hazaña.</p>	<p>LP E-A Conv</p>		
<p>creo que también recibe mucho y escucha mucho a los profesores los profes saben que si hay un problema o discusión o algo, ellos pueden ir a patelear. pueden ir a la oficina a decir si pucha no me gustó esta medida. No me pareció OO, esto me acomoda. OY está esa libertad cachai. Todavía hay algunas profesoras que son más antiguas que sí, sí, sí, sí, sí y reciban, sí, sí fantástico, fantástico y pueden por dentro o por detrás, pueden decir Sabes que no me carga, en verdad odio esto, pero sí sí, sí, sí, sí. Pero han llegado muchos profes nuevos que son de esta nueva mentalidad, también Y que también es es muy rico porque es como si no me acomoda o si no me gusta, yo lo digo YY va quedando como clarito. Relaciones más transparentes. Creo que en eso se puede ver. Bueno y construimos oficinas nuevas en el Colegio.</p>	<p>Conv</p>		
<p>Creo que es una cultura. Que todavía está lidiando con inclusión. Con lo que significa la inclusión. con todos estos Cambios de leyes, que el fondo es bacán. A lo que apunta como que todos aprendamos a convivir. Faltan, sin embargo, faltan recursos todavía para lograr eso. ¿Y eso como la inclusión, como a nivel, como pedagógico, cachai, pero, pero si 1 lo piensa también la inclusión, yo lo veo también como con el la, los inmigrantes, sabes? Y eso como la inclusión, como a nivel, como pedagógico</p>	<p>VC E-A Conv</p>		<p>cultura escolar, en cuanto inclusión y su desafío pedagógico</p>
<p>pero si 1 lo piensa también la inclusión, yo lo veo también como con el la, los inmigrantes, sabes Como que el año pasado hubo minutos de brote o de de cómo es que es que los venezolanos es que y empieza como AA producir estos grupos, estos núcleos que. Que hablan como estas</p>	<p>VC Conv</p>		

<p>cosas, como totalitarias, cachai, como es que este los venezolanos, los colombianos, los</p>			
<p>el equipo directivo se presta mucho para todo tipo de actividades que a mí me carga, pero entiendo que también es parte de la lógica. Me carga señorita. Quiere participar, por favor. Necesitamos que un directivo baile, me carga, me carga ese momento del año Pero a mi equipo le encanta el desorden, entonces terminamos bailando y haciendo de bailando, que KPOP . Arriba del Escenario. Y eso inevitablemente logra cercanía, pues se goza. Eso es lo que te digo, que está ahí, como que el Colegio tiene ese lugar de goce comunitario de De pasarlo bien de Reírnos y no solo de aprender a aprender, aprender, aprender Como el gozar en comunidad también es un aprendizaje.</p>	<p>Cov E-A</p>		<p>Rol, EEDD entretención y aprendizaje</p>
<p>haciendo las reuniones de gestión cada vez más participativas y las reuniones de gestión tienen que ver cierto, con los jefes de departamentos, líderes instruccionales que forman parte de reuniones una vez a la semana con el equipo directivo para decidir cosas del colegio. La del lunes pasado era qué íbamos a hacer con la baja asistencia, ideas, como vamos a motivar a los niños y que rol va cumplir cada uno dentro de las ideas que va diciendo, porque yo puedo dar una idea, pero alguien tiene que llevarla a cabo entonces no es que yo me desligo y mira que buena idea y hazte cargo por eso es que a veces también cuesta este liderazgo más distribuido porque el sistema está muy hecho para que yo doy una idea y la jefa lo hace. No yo doy una idea y yo lidero la idea, estamos pensando en un grupo de líderes, de equipo de gestión que deben ser unas 15 personas.</p>	<p>Part. doc VC LD</p>		<p>Part.: dónde, y de qué manera</p>
<p>participativa por ejemplo, o el centro estudiante? ¿Sabes que necesidad que tenga, puede Y proponer, pedir hablar.</p>	<p>Part.</p>		<p>estudiantes ejemplo part</p>

<p>Y con los profesores Yo creo que estamos bastante mejor que la. Los profesores están bastante alineados y creo que en eso no tenemos grandes problemas. Pero todavía les cuesta Eh apropiarse de la acción De manera real Y no por la obediencia.</p> <p>¿Entonces, cómo lo percibimos? En que claro cuando está el directivo mirando, el profesor lo hace y lo hace excelente, se preocupa. Y lo logra, lo logra muy bien. Pero cuando nadie lo está mirando no lo hace al mismo rigor de excelencia que lo había hecho pudiendo verlo. Entonces uno dice claro Será que necesita herramientas y no lo sabe, será que no está tan convencido del sentido y de este sentido de pertenencia, de involucrarse directamente.</p> <p>Yo creo que todavía estamos un poco con ese diagnóstico de ver cuál es el motivo de esto.</p>	Part. docentes		
<p>podíamos como ver algunas luces de que quizá este vínculo y esta como involucrarse con el sentido de pertenencia, no estaba siendo co-construido con los profesores, sino que estaba siendo muy dado por los líderes entonces también ahí tenemos un área de mejora importante, como bonito de trabajar con ellos.</p>	Part. docentes		razón porque no se involucraban más
<p>vamos a partir, primero por los líderes trabajando. Este es como el plan de Acción que tenemos con los líderes en gestión. Porque claro, como el liderazgo distribuido como está, como Sale más innato en unos que en otros. Estamos viendo que primero tenemos que trabajar el sentido y el vínculo, de cómo ellos van co-construyendo esto, entonces, hay medidas como la asistencia, por ejemplo, qué vamos a hacer con la asistencia? Que que vayamos entre todos mirando ideas desde su área desde lo que pueden hacer.</p>	Part. docentes VC?		vinculación Participación
<p>Para, en una segunda etapa, que eso es pronto, trabajar con los profesores, estos sentidos. Entonces que son cosas como quizá no tan profundas, pero sí de estructura de reuniones, por ejemplo, que la reunión ya no sea solo de esto es lo que van a hacer, sino que partir primero con la reflexión de por qué, de qué necesitamos, de que ponga yo en esto en y cada vez de menos participación, como</p>	Part. docentes VC?		vinculación Participación

<p>dirigida de los del equipo directivo, sino que mucho más de los profesores, un poco así lo hemos pensado.</p>			
<p>Entonces, yo creo que hay profesores que están más. Avanzados en esto y, que probablemente lo van a tomar mucho. Más rápido que tenemos identificado quiénes quiénes son esos profesores, versus los que se van a resistir un poco más. Pero también es parte de los cambios, creo que siempre hay gente que se va a resistir y gente que va a estar mucho. Más que va a fluir más rápido con esto. Ahora creo también que ellos han pedido muchos espacios. El año pasado, cuando trabajamos la planificación estratégica y ellos fueron pidiendo cosas. Y acciones era también tomar un rol más protagónico en algunas decisiones del Colegio, así que Supongo que cuando ya lo comencemos a hacer van a estar felices de haber sido escuchados.</p>	<p>Part. docentes</p>		<p>Participación</p>
<p>Y también como le vamos dando espacios y Tiempos para que estos ocurran, porque a veces yo. Prefiero no ofrecerme ni liderar porque no tengo tiempo para hacer. Eso, o sea, entre las. 44 horas que tengo las pocas horas. De permanencia, soy profesora jefe, o sea que mejor lo haga otro. No, que lo haga yo. Ahora, no todos van a liderar todo tampoco, y eso también creo que es importante.</p>	<p>LD Part. Docentes Gestión?</p>		<p>tiempos y espacios</p>
<p>Yo siento que los docentes alto. <i>(involucramiento)</i> Y yo creo de nuevo por la directora, como que ha logrado que la gente se suba y suba con todo al bote de Tenemos un equipo y la directora logra que la gente se camiseta por el colegio.</p>	<p>Part. docentes LE. dir</p>		<p>alineación por tipo liderazgo directora</p>
<p>Entonces, tenemos profe involucrados que hay profes que de mutuo propio hacen un sketch para Navidad, para el cierre y los actos de de premiación eso te demuestra que son profes que disfrutan y gozan Y donde hay espacio para eso. que le hace muy bien a la comunidad, Y con decirte que salieron bailando de Navidad arriba Cachay como y así está, lleno, lleno, lleno de actividades que ocurren entonces, esos son como síntomas que te demuestre que hay una comunidad que está sana.</p>	<p>Part. docentes</p>		<p>tipo de involucramiento, participación</p>

<p>Está bien la Comunidad que está viviendo, que vive, que que gestiona cosas, que los profes se motivan y quieren hacer cosas versus estar quemado y decir como oye, qué lindo viene Navidad, pero no tengo tiempo para no hacer nada porque en verdad no, no, que tengo que hacer, es corregir y cerrar el semestre. ¿No? También tengo que hacer eso, pero tengo ganas. Oye, y si hacemos un baile y empiezan a motivar entre ellos terminan todos arriba del escenario con unos cahos de reno. entonces yo creo que eso te demuestra como que está viva la Comunidad y que está saludable.</p>	<p>Part. docentes</p>		<p>ejemplo de que es una comunidad que está bien, sana</p>
<p><i>(participación familias)</i> Yo creo que menos de lo que nos gustaría. De hecho, es algo que estamos trabajando ahora último. Que es esto, de Cómo se involucra el sentido de pertenencia, le llamamos cómo vamos trabajando este sentido de pertenencia con otros actores de la Comunidad</p>	<p>Part. fam</p>		
<p>otra cosa es con los apoderados, yo creo que con los apoderados. Sobre todo por esto, que que venía como de la pandemia les ha costado mucho más involucrarse con el Colegio porque el año pasado el Colegio estuvo muy puertas cerradas por esto de que no podía entrar tanta gente, por los aforo, Igual yo creo que eso los papás lo han resentido. Tuvimos menos reuniones de apoderados el año pasado, menos menos Instancias donde vinieran los papás. Y eso, obviamente los hace involucrase menos con el colegio.</p>	<p>Part. fam</p>		<p>Razón baja participación</p>
<p>Ahora este año ya hemos tenido 3 reuniones con distintos grupos de apoderados, una general para todos, otra que lo hicimos en nexo por la Municipalidad de Santiago. Donde vino el Departamento de Migraciones de la Municipalidad de Santiago y tuvimos como 200 papás. Fuimos un hit, nadie esperaba que llegaran tanta gente. Fue muy bueno, como que superó nuestras expectativas porque eran temas que a los papás les interesa. Y tenemos ahora mañana un taller de habilidades parentales con los papás, pero algunos papás puntuales citados para esto, Y hemos tenido muchas respuestas de confirmo mi asistencia. Vamos realmente, cuántas van a</p>	<p>Part. fam</p>		<p>tipo participación</p>

<p>llegar, pero ya tenemos muchos confirmados, cosa que antes no nos pasaba y que uno estaba muy a lo ciego de cuántos iban a llegar.</p>			
<p>pasaba y que uno estaba muy a lo ciego de cuántos iban a llegar. Entonces, yo creo que con los papás hay un trabajo largo todavía que hay que hacer, de que ellos entiendan que son ellos los principales educadores de sus hijos que hay muchas cosas que dependan de ellos. Que venir al Colegio, en este caso de este Colegio que tiene puros niños chicos, es la responsabilidad de los papás y no de los niños. Que como que ahí también 1, va percibiendo que tan involucrados están con el aprendizaje. Y la asistencia de colegio es baja en general. En entonces también ahí tenemos un área de crecimiento grande.</p>	Part. fam		formación apoderados?
<p>tenemos planeado también hacer actividades recreativas con los papás, entonces ya vino nuestra delegada del centro de padres a proponerme actividades distintas que no necesariamente tienen que ver con lo académico, como, por ejemplo, vamos a hacer una Feria de las pulgas, dónde van a poder venir y venir a vender sus cosas y algunos cursos van a vender comida, eso para el primer semestre y el segundo semestre la kermese, que es algo que se dejó de lado por la pandemia</p>	Part. fam		tipo participación
<p>También el mismo centro de Padre ha ido involucrándose en actividades. tienen un megaproyecto que Es que nos quieren ellos hacer las velas del patio para tener techado el patio con velas, de estas mallas, de estas que están puestas, y eso requiere que la familia se involucren porque van a hacer rifas, van a hacer actividades para juntar plata. Y eso también hemos visto que los ayuda a los Papás a vinculares. De hecho las delegadas están mucho más Vinculada este año, que el año pasado Porque han visto Más espacio para para participar, para para dar su opinión, para decir lo que quieren, eso ha sido súper bueno.</p>	Part. fam		tipo participación
<p>lo están aprovechando. Sí, sí, vamos a volver a la charla. De nutrición, por ejemplo, que. Era algo que teníamos y algunas las quieren hacer presenciales. Vamos, vamos a ir viendo cuánto realmente avanza.</p>	Part. fam		tipo participación

<p>De los apoderados, creo que es muy baja. Y creo que es culpa nuestra, creo que en algún minuto se dio el discurso como de filo, hay que hacerlo a pesar de los apoderados, creo que eso fue un error, Nosotros nos vamos a pesar de los apoderados, entiendo que puede ser una lógica ahí como de cansancio como Ah voy a enseñar este niño a pesar de que sus papás, no pesquen.</p>	<p>Part. Fam VC</p>		
<p>creo que el discurso primero tiene que ser, voy a enseñar a este niño a que los papás no pescan, pero voy a lograr que esto pase, motiva, sabes? O sea voy a mi misión, es traerlos de vuelta. No lograr que Juanito aumente a pesar de su papá Creo que hay casos en que va a ocurrir eso, él, a pesar, por supuesto, porque hay papá que no están y que no. Pero pero creo que la meta tiene que ser el CON los papás. a los papás les tiene que hacer sentido la educación Su hijo recibe.</p>	<p>Part. Fam VC</p>		<p>visión de rol de los padres</p>
<p><i>(Comunidad de apoderados más involucrada, más participativa)</i> como lo que te digo en en los profes, cuando están vivos saludables, cuando hacen estas cosas como loca. Esa misma que, por ejemplo, qué pasará con los apoderados ahí Yo iría como, Ah, estamos.</p>	<p>Part. Fam</p>		<p>ejemplo de participación comunidad</p>
<p>Sí <i>(que propongan)</i>, y que igual tenemos, o sea, mi centro de padres es atroz lo movido y mi y mi Presidente centro de padres, como sí es que se me ocurrió y hablé con la Fundación y nos donaron 2000000 de pesos en artículos deportivos.</p>	<p>Part. Fam</p>		<p>ejemplo de participación comunidad</p>
<p>iniciativa hay, pero pero es distinta a la iniciativa de comprar pelotas de la iniciativa, de hacer un show y un concurso, y un que son estas instancias como familiares, de compartir, de reírse, sabes que son distintos a solo lo académico? Porque si ya los vamos a estar más a reuniones que si los citas más reunión académica, o sea, van a venir los mismos poco de siempre, pero por ejemplo, no sé, me acuerdo. Es que si una actividad que el día de la familia que fue una actividad preciosa, nuestro Colegio se llenó, esto fue hace muchos años, 5 años, no sé, yo estaba como recién llego al Colegio. Fue preciosa, estaba lleno de familias y nos dimos cuenta</p>	<p>Part. Fam</p>		<p>ejemplo de participación comunidad</p>

<p>Y nos dimos cuenta de. La importancia que tenía el Colegio para la familia inmigrante. Y si tu piensas que mi colegio tiene un porcentaje altísimo de inmigrantes, hace. Hace 4 años cuando hicimos el primer catastro. 5 años era el 30%. Estoy segura que ahora es ser 40 y algo por ciento entonces? Eso te demuestra el colegio sí tiene un espacio y un rol que cumplir para esas familias y para las chilenas también. lo que pasa es que la inmigrante está más desesperada buscando ese espacio.</p>	<p>Part. Fam</p>		<p>importancia de participación comunidad,</p>
<p>pero cuando el chileno OO, el que juega de local, que lleva muchos años en Chile, se da cuenta que también hay una buena comunidad que te puede contener en el colegio también se va a sumar Sé como todo en la vida y lo que hemos aprendido hay que partir por los que están dispuestos a partir, en vez de dar la pelea, al tiro con el que no quiere que le da lata me acuerdo que vimos actividades como oye esto, papá, quieren venir? ¿Por qué? ¿Por qué no tienen otras redes? Esta es su red y es lo que hay que pensar. El Colegio, como una red dentro de la Comunidad que va tejiendo con distintos actores, no son los del Colegio y es lo que te decía como más extenso que está, con el cosam con la red educacional, con la de salud, con cachai, entonces como que hay un funcionamiento más. Orgánico con la con la comunidad grande, No sé, y hacer una actividad con la municipalidad para poder pintar las paredes,, como la típica queja de la apoderada como el colegio por fuera, está horrible señor, pero yo cómo lo hacemos para que entre todos esto esté un poco mejor?</p>	<p>Part. Fam</p>		<p>importancia de participación comunidad,</p>
<p>Que la mamá que latera ya me están llamando en el Colegio, entonces hay que crear otras instancias aparte de las que ya existen, que está bien que lo pedagógico, que lo formativo, que está bien, pero hay que crear otras instancias de goce de goce comunitario, no sé cómo decirlo,</p>	<p>Part. Fam</p>		

<p>Que permitan que el Colegio sea un espacio más que solo de aprender. Sea un espacio de pasarlo bien Y tenemos, no sé la jornada semestral de las olimpiadas familiares que, no tengo idea, pero yo creo que esos son buenas formas de ir acercando. Creo que el centro de padres hace un trabajo increíble, pero pero todavía es muy silencioso. No se ve que también se no sé, pues capacitan a 40 papás en repostería, ya increíble, pero después no se ve. Entonces imagínate si eso mismo y después tenemos la tortatón que va a ser el sábado donde vamos todos a venir a probar las deliciosas, que los papás aprendieron a hacer como que visibiliza para la Comunidad de esto sabes y se van a vender todas se van a vender o ¿Bueno, estás de regalo, no sé, pero como que? Esa es una manera de ir como yo que sé, lo que hacer, como urdir, como ir tejiendo estas distintas como como para que se arme como una maraña es super gráfico. lo que estoy describiendo, pero como que pueda contener y resistir. Contener cachai, agarrar la Comunidad.</p>	Part. Fam		ejemplo de tipo de participación e impacto que tiene
<p>Creo que sí, pero no para todo, porque es lo primero que salta la defensa. Primera primaria que me salte es como ¡como vamos a tener al apoderado opinando de cosas!, pero no tiene ni idea, van a decir que bajar la prueba, pero no tiene ni idea. El currículum, como aquí ya se va a pasar, pero sí, por ejemplo, creo que hay decisiones que en cómo implementarlas se podría pedir más que en sí o no, como que el sí o no, no, no creo que no hay participación del apoderado porque el currículum manda y como que así es, así funciona.</p>	Part. Fam		
<p>Pero sí creo que en cómo implementar sí se podría. Por ejemplo, vamos a llamar el Consejo de apoderados, que puede ser el el Todos los delegados de cada curso. a Reunión con sus profe jefes o por unidades donde vamos a ver cómo vamos a distribuir las evaluaciones. Y la apoderado puede participar de la distribución de evaluación. Pero que participa de las de cómo implementar la gestión. No de si o no</p>	Part. Fam		

<p>Los papás también en menor medida porque está lo hacen muchos en el centro de padres, pero queda como muy metido en el centro de padres delegados, no como en los Papás,, y con eso no digo que no estén organizados, o sea, no es que yo quiera que vayan los todos los apoderados del Colegio, el colegio y cosas, sino esta buenísimo, que se organicen y vaya a los delegados, pero a veces siento que el delegado habla por él, no por un curso, porque queda como más solo, como que.</p>	<p>Part. fam</p>		<p>estudiantes ejemplo part</p>
<p>Yo creo que a nivel país yo creo que en general. Súper raro encontrar en el colegio que tengo un organigrama tan diferente puede tener otros nombres, pero, pero siempre jerárquico, siempre hay una cabeza, siempre están las subdirecciones o como se llamen, jefes de departamento y en general por lo que he podido ver, en otras redes de o incluso en colegios particulares suele ser Más o menos lo mismo, como, Si no hay una una distribución tan distinta.</p>	<p>Ges</p>		<p>Estructura</p>
<p>Esto en la teoría resulta mejor que en la práctica porque. Porque a veces hay tanta contingencia pequeña que solucionar y conversar con los profes que que hay que pelear un poco el espacio. Como de ya no vamos a dejar de hacer esto porque tenemos una emergencia</p>	<p>DP Ges</p>		<p>obstáculos</p>
<p>no vamos a dejar de tener el desarrollo profesional que teníamos pensado por un trabajo administrativo y eso a veces es una tentación constante, porque la cantidad de papeleo que hay que hacer sobre todo al comienzo del año es enorme entonces creo que algo con lo que estamos siempre ahí como Con este temor constante que hay que tenerlo súper presente.</p>	<p>DP Ges</p>		<p>obstáculos</p>
<p>Ahora, como las necesidades son infinitas y los recursos son escasos. Focos colegio, De a poco, yo creo que nos hemos fijado focos colegio y nuestras creencias que se relacionan directamente con nuestro proyecto Educativo también nos ayudan a como a pensar en qué vamos a realizar, qué si vamos a tomar ahora, qué cosas vamos a dejar para después. Y eso también nos ayuda a todos, creo. Tener las creencias muy claras y que cada vez cada persona las está incorporando más que hasta ellos lo dicen, ahí uno dice ¡bien está penetrando en la cultura! que Nos ayudan a tomar decisiones y hay cosas que hay</p>	<p>Ges VC</p>		

<p>que dejar fuera porque no podemos abarcarlo todo, no es que no sean tan importantes, pero dentro de los focos colegio no está. Así que también es algo que hemos ido aprendiendo.</p>			
<p>Y también como le vamos dando espacios y Tiempos para que estos ocurran, porque a veces yo. Prefiero no ofrecerme ni liderar porque no tengo tiempo para hacer. Eso, o sea, entre las. 44 horas que tengo las pocas horas. De permanencia, soy profesora jefe, o sea que mejor lo haga otro. No, que lo haga yo. Ahora, no todos van a liderar todo tampoco, y eso también creo que es importante.</p>	<p>LD Part. Docentes Gestión?</p>		
<p>Estoy pensando en todos los actores relevantes de la Comunidad, no estoy pensando en los alumnos, en los profesores, los apoderados, los administrativos, y algo que hemos estado dándole vueltas últimamente, que todavía no hemos podido alcanzar. Es cómo involucrar, como estos actores del exo sistema a la Comunidad, como por ejemplo las redes de salud, las redes comunales, que es algo que hemos dado harta vuelta de cómo llegar</p>	<p>Ges</p>		<p>quiénes son parte de la comunidad</p>
<p>Nos ha pasado que en el trabajo día a día los hemos necesitado y no hemos podido llegar a ellos o si llegamos toma mucho tiempo. ¿Entonces, cómo cómo ir haciendo esos nexos? Yo me acuerdo cuando trabajaba en el colegio en Lo Espejo, yo iba directo al sector al como están todas las oficinas comunales de educación de estaban todos juntos al Consultorio estaba todo como a una cuadra del colegio, iba para allá y eso ayudaba a hacer como redes, si había una emergencia en el colegio.</p>	<p>Ges</p>		<p>cómo acercanos a servicios comunidad</p>
<p>El espacio físico define cómo va a funcionar la Comunidad, como está construido, habla de eso entonces</p>	<p>Ges</p>		<p>espacios</p>
<p>Con vidrio están todas las oficinas nuestras adentro. Entonces está la, y la, todo con vidrio, todo se ve.</p>	<p>Ges</p>		<p>espacios</p>
<p>la está en la oficina, la del al lado, con todo formación, todo formación está junto y todo pedagógico está junto, pero está al lado</p>	<p>Ges</p>		<p>espacios</p>

<p>Y los pedagógicos, todo transparente. Entonces eso es muy bacán, eso es muy bacán YY de nuevo cuando te habla de un trabajo distinto, moderno, versus el otro que era la directora en su oficina encerrada, su oficina gigante</p>	<p>VC Ges</p>		
<p>completamente Sí, no hay gestión, sí. Yo siento que los colegios pasa mucho, que no hay muy buena gestión del tiempo. Hay reuniones que se extienden más de lo necesario. Hay reuniones que podrían ser correo. Hay correos que podrían ser esquemático. siento que economía del lenguaje, economía de la comunicación hay que aplicarlo a todas las áreas,</p>	<p>Ges</p>		<p>acompañar docentes en gestión del tiempo</p>
<p>Y eso creo que es algo aquí que hay que ir trabajando. Yo creo que una de las mayores dificultades o tareas más dificultad. Las mayores tareas del directivo es la gestión de tiempo y un buen directivo el que gestionar el tiempo, sabes</p>	<p>Ges</p>		
<p>Como para tomar decisiones de en qué capacitar, en qué reforzar, son los datos y la observación de clase. Y ahora que tenemos la subdirectora de desarrollo que que levanta datos y los sistematiza mucho más podemos ver que ya tenemos. No sé, hay una rutina que no se está haciendo dentro de la sala de clases tenemos ahora un dato, ahí de 16 salas hay 13 que no lo están logrando y solo 3 que sí, entonces ya ahí tenemos un área. Y esos datos también se los hemos ido mostrando los profesores. Eso también baja bastante la resistencia porque siempre es el , yo no a mí no, Yo no estoy en esto, yo no necesito esto, pero cuando uno les evidencia de oye te fui a ver y esto es lo que vi, chuta parece que aquí tenemos un área de mejora en la que nos podemos capacitar y hacerlo mejor, nos ha ido mejor con la disposición de los profesores creo que como que hacerlo basado en datos también nos ayuda hartito.</p>	<p>Ges. dat</p>		<p>datos, para: aprendizaje y DP</p>

<p>Yo creo que hemos aprendiendo a levantar datos de muchas cosas. Ya no solo el dato de evaluación prueba, donde tendrá la nota. Y cómo le fue lo que a los niños</p> <p>Ya ya levantamos datos también de otras cosas, de como gestión de aula que quizá no levantábamos tantos datos allí.</p> <p>De de percepciones y clima de los profesores, creo que también hemos ido levantando datos de esa otra área</p> <p>Los mismos datos de los apoderados de la encuesta que les hacemos dos veces al año, también eso nos levanta muchos datos de la necesidad de los apoderados</p>	Ges. dat		Tipos de datos que se levantan
<p>Yo creo que los datos cada vez tienen un lugar más importante. Porque ahorran tiempo, porque el dato es como una síntesis de lo que está ocurriendo, es una foto.que sintetiza un momento puntual.</p>	Ges. dat		importancia, para qué sirve
<p>ahorra tiempo hace una gestión más eficiente y más real, porque inevitablemente somos todos seres subjetivos que vivimos a través de nuestras subjetividades, la vida. ¿YY eso lleva a que se tomen decisiones que no necesariamente van a producir las mejoras por qué?</p> <p>¿Porque son subjetivas, porque no están basadas en hechos reales, sabes entonces? Y también los datos permiten ir haciendo como. Una prueba y contraprueba constante para las mejoras cachai.</p>	Ges. dat		importancia, para qué sirve
<p>Entonces, por ejemplo, ya es que a mí me tocó mucho hacer los datos con la asistencia. iba cruzando y tomamos y no sé, tomamos medidas. Ya que el viernes, día de Jeans Day, para que aumente la asistencia o el curso que llega temprano y no se que Y empezó el dato, realmente es así realmente, Mejora la asistencia? ¿Será eso en nuestro Colegio? Porque sí, porque la literatura diga que es fantástico empezar a ofrecer ¿Funciona.? Estoy como que entonces deja de perder tiempo en eso.</p> <p>O en cosas que tu pensabas que funcionaban y porque viste un par de niños más a ese día, o Juanita que siempre llega tarde, llegó al día. o está funcionando, pero hay 5 que están no están llegando., pero como no los pesca y no, no te diste cuenta que no entraron.</p>	Ges. dat		utilidad, uso

<p>Entonces yo yo creo que eso ayuda. AA una gestión más real y como agarrarse a algo, un poquito más tangible Ahora los datos siempre como todos son maniobrables Cachai 1 puede ver lo que quiera los datos y por lo mismo hay que construir buenos instrumentos YY capacitarse mucho en cómo. Leer los datos, que a mí me cuesta mucho todavía leer datos.</p>	<p>Ges. dat</p>		
<p>Sí pues, entonces, por ejemplo, nosotros no sé, pues tenía una planilla de dominio lector, que se planilla ver una joya era una joya, entonces teníamos todos los niños del dominio lector. Pero también hay que tener ojo, porque yo me me emocioné mucho con los datos y puse muchos datos que no servían. O qué servían y era bacán mirarlos, pero no servían para la gestión. ¿Entonces como menos es más. como eso fue como uno de mis aprendizaje del año pasado como qué es lo quiero mirar? ¿Qué es lo estrictamente necesario? Y por qué ese dato me va a llevar a una respuesta como de qué manera ese dato contribuye a una solución,</p>	<p>Ges. dat</p>		<p>dato, tener en cuenta, posibles errores</p>
<p>Como lo que yo necesito ver, es esto esto esto y así me pasó. Todas las planillas que yo manejaba del Colegio y de nuevo para hacer la reconstrucción para este año que ya las dijiste el año pasado. Hablé con las personas que iban a usar, Ponte la inspectoría.</p>	<p>Ges. dat</p>		<p>tomar en cuenta lo que necesita el que la va a usar</p>
<p>No sé qué es esto, no me sirve esto si me sirve, esto no se qué sabes y esto es el final, es un ahorro. Entonces yo miraba y la planilla sola me tiraba los datos.</p>	<p>Ges. dat</p>		<p>buen instrumento para ver los datos que se necesitan, como foco colegio</p>
<p>La asistencia, dominio lector, porque le dije me vas a creer que no hay ninguna ningún reporte que yo saque que tenga dominio lector Asistencia y notas. Los 3 focos del Colegio. Solo que tenemos que buscar la manera de mostrarlo de una manera inteligente para que podamos recogerlo y ahorrar tiempo. Es lo que necesito</p>	<p>Ges. dat</p>		<p>buen instrumento para ver los datos que se necesitan, como foco colegio</p>

<p>salía también al borde al final de la Planilla mostraba los resultados del año anterior como había terminado el año anterior, entonces mostrar el promedio general del año anterior, la asistencia al año anterior y el dominio lector del año anterior. Entonces tú ves a ese niño como terminó el anterior Y cómo viene este año todo 1 año plantilla en un mismo curso, el profe al tiro, entonces tú el profesor le imprimes eso al inicio de año o el primer semestre puedes decir a ver aquí entrevista que no, que qué gestión pedagógica que hacer?</p>	<p>Ges. dat E-A</p>		<p>ejemplo de lo que se necesita en una planilla para hacer gestión académica</p>
<p>(priorizo) era agarrar los focos del colegio y eso era los datos que yo cruzaba y el alumno que marcaba eso es en el que que que marcaba deficiente en varios de esos criterios. Era llamado entonces el que tenía bajo promedio, dominio lector y asistencia. Eso eran los criterios que iba cruzando</p>	<p>Ges. dat E-A</p>		
<p>Entonces crucemos los datos, aquí hay que llamar a este foco, hay que llamar. Y quién va a llamar? Yo voy a llamar lo que tienen los 3, muy mal ya yo llamo los que tienen 2 tu llamas, los que tienen dos después de otro grupo ya que tiene 1. Entonces así lo fui, Armando y este niño aparte se va derivado a al plan de dominio lector, sí.</p>	<p>Ges. dat E-A</p>		
<p>Pero sí por una muy buena plantilla para hacer esto, porque yo dije, esa es la gestión del subdirector académico. El subdirector tiene que poder tomar esa decisión en poco tiempo. Muestra el mapa Pum, todo de una.</p>	<p>Ges. dat E-A</p>		